



OFPPPT

ROYAUME DU MAROC

مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل

Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail  
DIRECTION RECHERCHE ET INGENIERIE DE FORMATION

**REPARATION DES ENGIN A MOTEURS**

**RESUMES DE THEORIE ET TRAVAUX  
PRATIQUES**

**MODULE NO : 2**

**COMMUNICATION AU TRAVAIL**

**Spécialité :**

**TECHNICO-COMMERCIAL EN VENTE DE  
VEHICULES ET PIECES DE RECHANGE**

**Niveau :**

***Technicien***

**Novembre : 2002**

## **Remerciements**

La DRIF remercie les personnes qui ont participé ou permis l'élaboration de ce Module (*Communication au travail*).

### **Pour la supervision :**

- Mohamed BOUHAIK : Chef de la Division coordination des Centres de Formation des Formateurs

### **Pour la conception :**

- M.Habib AADI : Chef de projet Fabrication mécanique
- M. Constantin CORLATEANU : Formateur – animateur à la DRIF

**Les utilisateurs de ce document sont invités à communiquer à la DRIF toutes les remarques et suggestions afin de les prendre en considération pour l'enrichissement et l'amélioration de ce programme.**

**DRIF**

## SOMMAIRE

Présentation du module	page	3
Contenu du document	page	10

- Projet synthèse
- Résumés de théorie des :  
Objectifs opérationnels de premier niveau et leur durée
- Exercices pratiques des :  
Objectifs opérationnels de premier niveau et leur durée

## PRESENTATION OU PREAMBULE

L'étude du module «*Communication au travail*» permet d'acquérir les savoirs, savoirs-faire et savoirs-être nécessaires à la maîtrise de la compétence.

Ce résumé de théorie et recueil de travaux pratiques est composé des éléments suivants :

Le projet synthèse faisant état de ce que le stagiaire devra **savoir-faire** à la fin des apprentissages réalisés dans ce module, est présenté en début du document afin de bien le situer. La compréhension univoque du projet synthèse est essentielle à l'orientation des apprentissages.

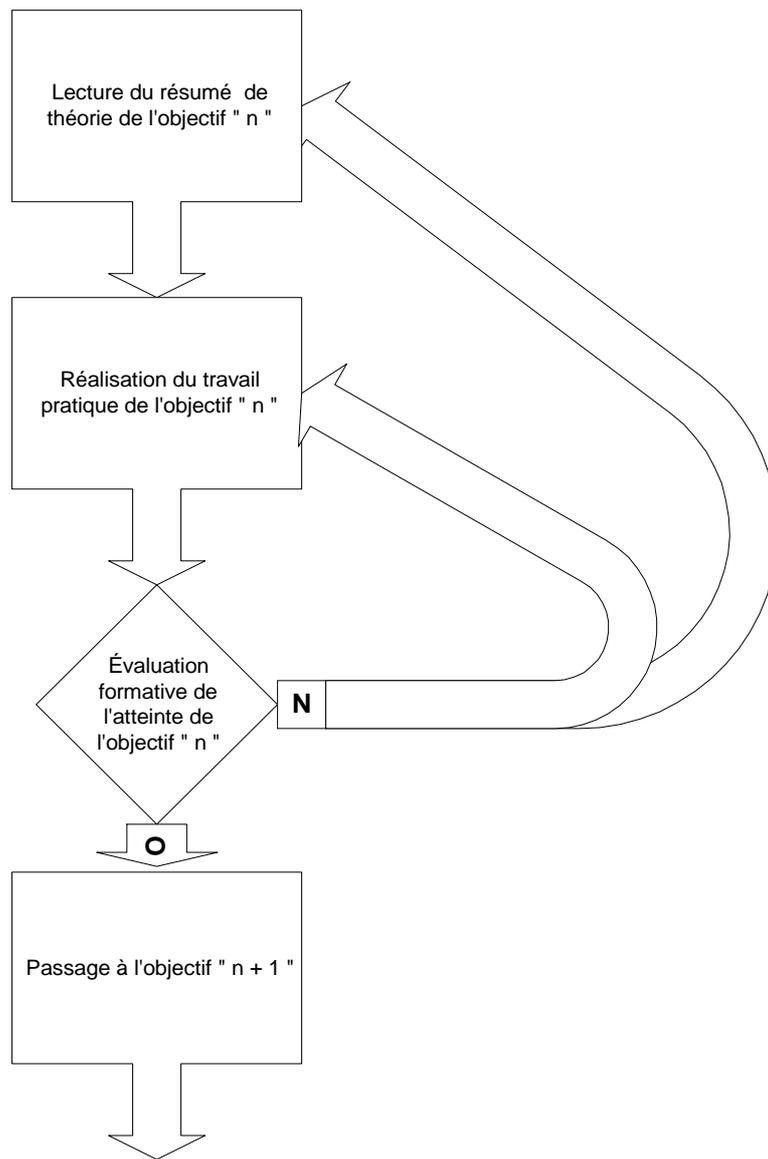
Viennent ensuite, les résumés de théorie suivis de travaux pratiques à réaliser pour chacun des objectifs du module.

Les objectifs de second niveau (les préalables) sont identifiés par un préfixe numérique alors que les objectifs de premier niveau (les précisions sur le comportement attendu) sont marqués d'un préfixe alphabétique.

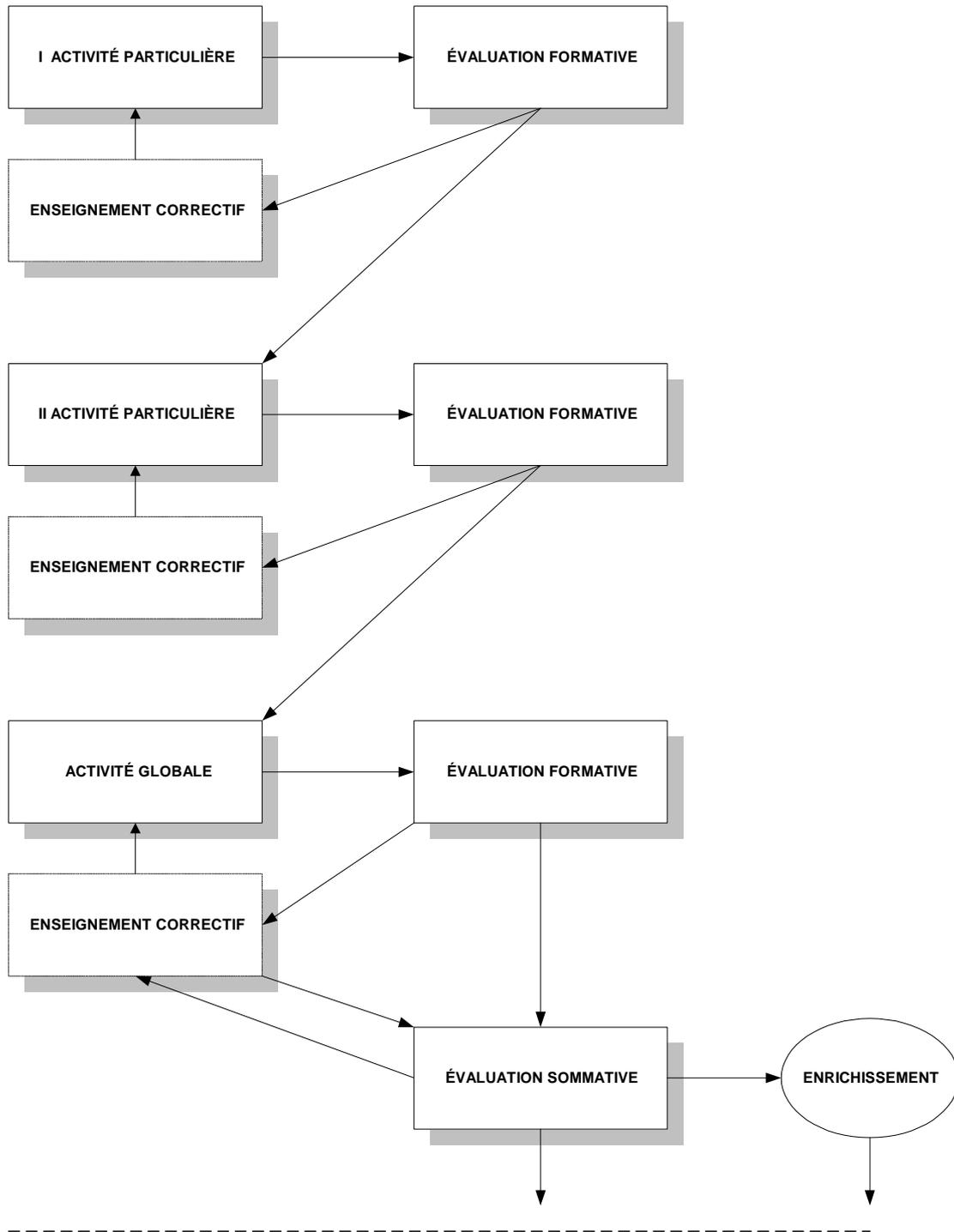
Le concept d'apprentissage repose sur une pédagogie de la réussite qui favorise la motivation du stagiaire, il s'agit donc de progresser à petits pas et de faire valider son travail.

Les apprentissages devraient se réaliser selon les schémas représentés aux pages qui suivent :

## SCHÉMA D'APPRENTISSAGE D'UN OBJECTIF



### SCHÉMA DE LA STRATÉGIE D'APPRENTISSAGE



## MODULE 2 : COMMUNICATION AU TRAVAIL

Durée : 48 h

### OBJECTIF OPÉRATIONNEL DE PREMIER NIVEAU DE SITUATION

#### INTENTION POURSUIVIE :

Acquérir la compétence pour **communiquer au travail** en tenant compte des précisions et en participant aux activités proposées selon le plan de mise en situation, les conditions et les critères qui suivent.

#### PRÉCISIONS :

- Réussir un entretien ou une négociation.
- Participer à des réunions.
- Exposer une méthode, un thème ou présenter un dossier devant ces collègues ; ou encore soutenir son projet de fin de formation.

#### PLAN DE MISE EN SITUATION :

##### PHASE 1 : Réussir un entretien ou une négociation

- Participer à une discussion et débats en classe.
- Familiariser avec les problèmes de la communication.
- Préparer son entretien et négocier son projet en discussions de groupe.

##### PHASE 2 : Participer à des réunions

- Préparer une réunion.
- Prendre des notes lors d'une réunion et faire une synthèse.
- Exprimer son avis avec précision et argumentation.
- Rédiger le compte-rendu de la réunion.

##### PHASE 3 : Exposer une méthode, un thème ou présenter un rapport

- S'informer sur le thème à exposer
- Prioriser les informations
- Préparer son exposé (transparents, résumé pour les participants)
- Exposer son thème ou son projet

## **OBJECTIF OPÉRATIONNEL DE PREMIER NIVEAU DE SITUATION**

### **CONDITIONS D'ENCADREMENT :**

- Créer un climat d'épanouissement personnel et d'intégration professionnelle.
- Privilégier les échanges d'opinions et favoriser l'expression de tous.
- Motiver les stagiaires à entreprendre les activités proposées.
- Fournir aux stagiaires les moyens d'évaluer leur communication.
- Assurer l'accès à la documentation pertinente : information sur les différentes techniques de communication, des modèles de rapports, etc.
- Organiser une rencontre et discussion avec des responsables.

### **CRITÈRES DE PARTICIPATION :**

#### **PHASE 1 :**

- Recueille des données sur la personne à rencontrer.
- Maîtrise et confiance en soi.
- Exprime convenablement ses idées.

#### **PHASE 2 :**

- Exprime son avis avec précision et argumentation.
- Écoute attentivement les autres.
- Produit un rapport ou compte-rendu.

#### **PHASE 3 :**

- Parler devant un auditoire.
- Utilise le principe de feed-back.

## **OBJECTIFS OPÉRATIONNELS DE SECOND NIVEAU**

**Le stagiaire doit maîtriser les savoir, savoir-faire, savoir percevoir ou savoir être jugés préalables aux apprentissages directement requis pour l'atteinte de l'objectif de premier niveau, tels que :**

**Avant d'entreprendre les activités de la phase 1 (réussir un entretien ou une négociation) :**

1. Présentation du processus de communication.
2. Familiariser avec les problèmes courants à la communication.
3. Participer à des discussions et débats en groupe.

**Avant d'entreprendre les activités de la phase 2 (participer à des réunions) :**

4. Savoir comment transmettre l'information.
5. Identification les étapes du processus de solution de problèmes.
6. Préciser le rôle de la motivation dans l'art de communication.

**Avant d'entreprendre les activités de la phase 3 (exposer un rapport devant ces collègues) :**

7. Interpréter le rôle de récepteur du message.
8. Appliquer les règles de la rétroaction pendant le processus de présentation du rapport.

## **PROJET SYNTHESE**

Le stagiaire doit savoir :

- Utiliser les moyens de communication interpersonnelles ;
- Connaître les objectifs et l'ampleur de la communication ;
- Utiliser les techniques de travail en groupe ;
- Utiliser les canaux de communication ;
- Elaborer un rapport sur les techniques de communication.

**OBJECTIF : N° 1, 2 et 3**

**DURÉE : 8 heures**

**Objectif poursuivi :**

- Présentation du processus de communication.
- Familiariser avec les problèmes courants à la communication.
- Participer à des discussions et débats en groupe.

**Description sommaire du contenu :**

- Présentation des étapes du processus de communication.
- Savoir utiliser les techniques de travail en groupe.

**Ce résumé théorique comprend :**

- Une présentation des éléments qui interviennent dans le processus de communication.

**Lieu de l'activité :** Salle de classe

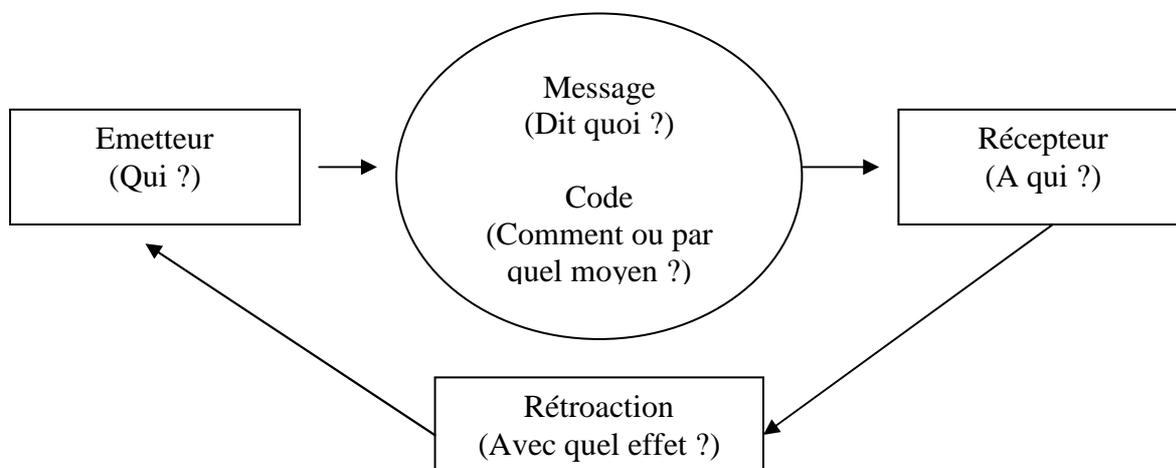
**Directives particulières :**

- Le stagiaire doit s'approprier les notions théoriques, ainsi que leur application dans le travail en équipe.

### Processus de communication

Le processus de communication comprend quatre étapes :

1. Quelqu'un doit concevoir le message.
2. Le message doit être transmis ; il faut donc choisir le moyen de transmission.
3. Le message doit être reçu ; il doit en plus être interprété et évalué.
4. Le signal de réception doit, lui aussi, être émis pour indiquer que le message a été reçu et surtout compris.



Processus de la communication

1. L'émetteur ;
2. Le message ;
3. Le récepteur ;
4. Le code ;
5. La rétroaction.

*Emetteur* : est celui ou celle qui transmet ou demande de l'information. Au cours d'une discussion, cette personne communique des renseignements, donne son opinion et interroge ses collègues. Pour s'acquitter convenablement de son rôle, elle s'efforce d'être objective et accepte que la perception de ses collègues diffère de la sienne.

La perception est dite sélective parce qu'elle est intimement liée aux besoins, à l'expérience et à la culture de chacun individu. Dans ce contexte, un événement, une personne ou un objet quelconque peut être perçu et interprété de différentes façons par diverses personnes.

Conscient de l'influence du phénomène de la perception, l'émetteur s'applique à différencier les faits de sa perception afin que la communication soit efficace. Ainsi, il distingue l'information qu'il transmet de l'opinion qu'il donne.

**OBJECTIF :** N° 1, 2 et 3

**DURÉE :** 8 heures

*Message :* le message verbal comprend l'information transmise et demandée et l'opinion donnée. Au cours de la discussion, vous transmettez de l'information lorsque vous renseignerez vos collègues sur les résultats de votre exploration. Les renseignements fournis devront porter exclusivement sur des faits et être exempts d'interprétation.

Par ailleurs, vous émettrez votre opinion lorsque vous ferez part à vos collègues de votre interprétation des faits ou de sujet de la discussion.

La demande d'information peut prendre la forme d'une question fermée ou d'une question ouverte. La première se traduit habituellement par oui ou non et freine la communication ; la seconde au contraire alimente la discussion. Ainsi pour favoriser la communication, vous aurez tout avantage à utiliser les questions ouvertes.

*Récepteur :* le récepteur est celui ou celle qui reçoit l'information et l'interprète silencieusement. Pour remplir correctement ses fonctions, cette personne doit, par son comportement, manifester une écoute active. Ainsi, au cours d'une discussion, elle est attentive au message transmis, regarde l'émetteur, évite de l'interrompre, lui transmette des signes d'approbation et prend de notes au besoin.

*Code :* le code permet la production et la conversion du message. On le considère généralement comme le moyen utilisé pour transmettre l'information ou la façon de la faire.

Au cours de votre discussion, le code sera la langue que vous utiliserez, la terminologie propre au métier de carrossier. Afin que vos collègues vous comprennent bien, vous devrez soigner votre langage et utiliser des termes français justes.

*Rétroaction :* la rétroaction indique à l'émetteur si le message qu'il a transmis à été clairement compris. Lorsqu'on communique des renseignements au cours d'une discussion, on anticipe une certaine réaction de la part des autres. Cette rétroaction permet de déterminer si nos propos ont été bien saisis et d'ajuster le code utilisé ou le contenu de notre message en conséquence.

Certaines filtres peuvent cependant nuire à la communication. Il peut s'agir de bruits émanant de l'intérieur ou de l'extérieur, d'un manque d'intérêt ou d'une préparation, de perturbations telles que des problèmes personnels, etc. pour favoriser la discussion, vous devrez donc vous appliquer à les éliminer.

Ce schéma est la base des sciences de la gestion des ressources humaines aussi bien que des changements technologiques relatifs à la gestion de l'information.

En matière de communication interpersonnelle, le processus de communication idéal serait celui qui permettrait au récepteur de comprendre le message transmis exactement comme l'émetteur le concevait au moment de l'exprimer. Plusieurs facteurs rendent cette situation impossible. D'une part l'émetteur peut ne pas être conscient d'une partie du message qu'il transmet et d'autre part, le récepteur comprend et interprète le message qu'il reçoit à travers ses filtres personnels.

Bien qu'elle paraisse simple au premier abord, la communication est un processus complexe influencé par un grand nombre de facteurs.

**OBJECTIF :** N° 1, 2 et 3

**DURÉE :** 8 heures

**Exercice 1 :** Y a-t-il de la «friture» ?

Identifiez dans votre expérience personnelle récente une brève communication à deux où vous vouliez passer un message et où vous avez été insatisfait du contact.

1. Quel était le message principal que vous vouliez transmettre ?

---

---

2. Quels encodages (paroles ou gestes) pouviez-vous utiliser ?

---

---

3. Quels canaux (médium) pouvez-vous utiliser et lequel avez-vous choisi ?

---

---

4. Y avait-il bruit que vous empêchiez d'exprimer clairement votre message ou empêchaient votre récepteur de bien le comprendre ?

---

---

5. Quels problèmes de décodage votre récepteur a-t-il semblé rencontrer ?

---

---

6. Que savez-vous du cadre de votre interlocuteur ?

---

---

7. Cette personne vous a-t-elle fourni une rétroaction sur votre message ou en avez-vous sollicité une ?

---

---

8. Avez-vous transmis une rétroaction à votre interlocuteur au sujet de ce contact ?

---

---

**Résumé**

La communication rend possible une réponse à nos besoins physiques, affectifs, sociaux et quotidiens. Surtout, elle nous permet d'influencer les situations et de les modifier au besoin. Cette activité occupe d'ailleurs une part très importante de notre temps. Le processus de communication comporte toujours un émetteur, un message émis, un médium ou canal, un message reçu, un récepteur et généralement une rétroaction. Malgré la meilleure volonté des interlocuteurs, il est très facile de mal comprendre et d'être mal compris, vu les enjeux en cause et tous les facteurs qui peuvent interférer dans le processus.

**OBJECTIF : N° 1, 2 et 3**

**DURÉE : 8 heures**

*Les obstacles et les problèmes*

En suite vous aurez l'occasion de découvrir certains obstacles courants à la communication ainsi que les deux facteurs majeurs qui font qu'un message passe. Vous découvrirez aussi certaines attitudes courantes, néfastes à la bonne compréhension ainsi que les filtres les plus répandus. Vous pourrez identifier les implications de ces facteurs d'incompréhension.

*Pourquoi est-ce parfois difficile ?*

- Parce que les deux personnes ont un code différent (mots, gestes, etc.).
- Parce qu'elles ne connaissent pas le code de l'autre.
- Parce qu'il y a de l'interférence avec le message.

*Nous entendons ce que nous voulons entendre*

Bien souvent nous entendons ce qui fait notre affaire. Poussée à l'extrême, cette forme de communication nous amène à créer des préjugés.

*Nous cherchons les informations qui confirment nos croyances actuelles*

Nous sommes tous, jusqu'à un certain point, résistants au changement. Nous ignorons donc facilement l'information qui contredit ce que nous savons déjà. Ainsi, nos communications n'ont pas toujours l'effet souhaité parce qu'elles sont conflictuelles avec d'autres informations que le récepteur possède.

*Nous évaluons très subjectivement la source des informations*

Nous avons de la difficulté à faire-part des choses entre ce que nous entendons et nos sentiments et préjugés à l'égard de la personne qui nous communique de l'information.

*L'effet de halo*

Nous accordons toute notre attention à la personne qui a déjà gagné notre confiance. Par contre, nous pouvons être d'une méfiance extrême à l'égard des propos d'une personne que nous n'aimons pas.

*Nous confondons le sens des mots*

On donne une signification toute personnelle aux mots. Par ailleurs, les mots et les symboles ont souvent plusieurs sens dans l'utilisation qu'on fait

*Nous sautons aux conclusions*

Bien souvent, nos sentiments et nos émotions nous empêchent de rechercher et d'analyser les faits disponibles.

**OBJECTIF :** N° 1, 2 et 3

**DURÉE :** 8 heures

*Nous n'entendons plus*

Nous sommes stimulés de toutes parts et il vient un moment où nous fermons les écouteurs.

**Exercice 2 :**

1. Quels obstacles ont joué au moment où l'événement s'est produit ?

---

---

2. Y avait-il des filtres qui ont pu gêner la sauce ?

---

---

3. Que vous faudrait-il modifier si c'était à refaire ?

---

---

4. Croyez-vous vraiment qu'une telle approche aurait pu arranger les choses ? Précisez

---

---

**Travailler en équipe**

Le groupe est un ensemble de trois personnes ou plus qui sont en interaction pendant un certain temps et qui poursuivent un objectif commun. Le groupe est omniprésent dans l'expérience humaine et il demeure une occasion de parfaire ses connaissances et ses habilités dans l'art de la communication.

*Techniques favorisant le consensus*

Le consensus peut être défini comme étant la position commune d'un groupe de personnes par rapport à un objet donnée, position commune ou accord résultant du libre consentement des parties impliquées. Il s'agit d'un processus parfois difficile, consommant temps et énergie. Les techniques suivantes favorisent le consensus :

- Préciser les objectifs poursuivis.
- Favoriser le partage de l'information.
- Favoriser la participation et l'expression de chacun.
- Reformuler les interventions
- Identifier les points de désaccord
- Préciser les limites de l'engagement

**OBJECTIF :** N° 1, 2 et 3

**DURÉE :** 8 heures

**Exercice 3 :** Répondez aux questions suivantes :

1. Qu'est-ce qu'un consensus ?

---

---

2. Quel est son principal avantage ?

---

---

*Remue- méninges (brainstorming)*

L'objectif poursuivi est de produire en quantité des idées créatrices dont on fera le tri uniquement lors d'une étape ultérieure. La critique et le feed-back ne sont pas permis à ce moment-ci, mais l'imagination et l'humour sont les bienvenus. L'animateur inscrit à mesure sur un tableau les idées dans la forme où elles viennent. Dans une deuxième étape, les questions de compréhension sont permises, les idées jugées trop farfelues sont éliminées. Le groupe procède ensuite à une analyse des idées conservées et dégage celles qui sont les plus valables et qui mériteraient le passage à la planification et éventuellement à l'exécution d'actions concrètes.

*Groupe nominal*

Cette technique de travail en groupe comprend normalement 7 étapes :

1. Le groupe identifie le sujet spécifique.
2. Individuellement, chacun met par écrit ses idées sur le sujet.
3. Chacun partage ensuite ses idées avec le groupe et l'animateur inscrit sur un tableau bien en vue chacune des idées émises.
4. Au besoin, le groupe procède à la clarification et au regroupement des idées apparentées.
5. Les idées ainsi retenues sont toutes numérotées par l'animateur, selon leur ordre d'apparition.
6. Les participants sont invités à établir leur ordre de priorité personnel à l'égard de l'ensemble des idées numérotées. Exemple : s'il est convenu de choisir les trois meilleures idées dans la liste, il accordera 3 points à la première, 2 points à la deuxième et 1 point à la troisième.
7. L'animateur demande aux participants de communiquer seulement les numéros correspondant aux trois idées qu'ils privilégient, dans l'ordre de priorité qu'ils ont déjà attribué. L'idée qui recueille le plus grand total de points devient l'idée prioritaire du groupe. On peut dès lors étudier les possibilités de réalisation des deux ou trois idées ainsi jugées prioritaires et planifier l'action.

Le remue-méninges et le groupe nominal sont représentatifs de ces nombreuses techniques de travail en groupe. Celles-ci sont de plus en plus utilisées dans les entreprises pour encourager la participation optimale des employés et atteindre la qualité totale.

**OBJECTIF :** N° 1, 2 et 3

**DURÉE :** 8 heures

**Exercice 4 :**

Répondez aux questions suivantes :

1. Quels sont les points qui ont fait l'objet :
- d'une discussion ?

---

---

- d'une entente ?

---

---

2. Est-ce que je me suis impliqué dans chacun des sujets discutés ?

---

---

3. Est-ce que j'ai manifesté ouvertement mon accord ou mon désaccord lors des décisions ?

---

---

4. Nommez trois techniques de travail en groupe qui permettent l'atteinte relativement rapide d'un consensus et sont principes à l'innovation.

---

---

---

---

**OBJECTIF :** Phase 1

**DURÉE :** 6 heures

**Objectif poursuivi :** Réussir un entretien ou une négociation

- Connaître les règles de communication qui régissent les rapports humains.
- Connaître les règles de la négociation.

**Description sommaire du contenu :**

- Le style de communication ;
- Utilisation des exercices pour comprendre le style propre.

**Lieu de l'activité :** Salle de classe.

**Directives particulières :** Le stagiaire doit lire attentivement le contenu de théorie.

**OBJECTIF :** Phase 1

**DURÉE :** 6 heures

### **Connaître les règles de communication qui régissent les rapports humains**

Dans ce chapitre, vous découvrirez l'importance de la connaissance de soi en communication, les principes de base, le processus et les obstacles de la communication interpersonnelle, des techniques et des attitudes efficaces dans une situation de communication, tant en contact individuel qu'en travail de groupe. Vous aurez aussi l'occasion de vous familiariser avec le langage non verbal, le processus de solution de problèmes, le changement et les résistances qu'il provoque, les divers styles d'influence et le lien entre la motivation et les besoins humains de base.

La communication s'avère un formidable outil d'efficacité et d'épanouissement, tant au plan individuel que collectif. Vous y découvrirez aussi les principes de base, par exemple qu'il est impossible de ne pas communiquer.

Vous y repérerez aussi le rôle fondamental que joue le cadre de référence dans la communication, le processus à travers lequel s'opère toute communication ainsi que les obstacles et problèmes courants qu'on y rencontre. Vous pourriez aussi connaître et développer des techniques efficaces telles que la communication affirmative, les messages en « je » et les questions pertinents, la place à donner aux émotions et leur utilisation optimale.

Vous aurez par ailleurs l'occasion de comprendre l'utilité de l'écoute active et de l'empathie comme qualités de base en communication et de la rétroaction comme clé d'un bon contact.

Dans cette section, vous aurez l'occasion de mieux saisir l'utilité fondamentale de la communication, sa définition, ses principes de base et ses limites. Un exercice théorique vous permettra de connaître votre style majeur et vos styles support en communication.

La communication est l'un des principaux outils de l'homme pour modifier et améliorer la réalité. En effet, c'est toujours à travers une forme de communications que les connaissances humaines acquises au long des siècles se sont transmises, que les rôles à jouer dans la réalisation d'un projet sont distribués ou que les artistes parviennent à refléter la vie.

Le développement des moyens technologiques de communication connaît depuis le début de ce siècle un essor fantastique. On n'a qu'à penser à l'univers de l'informatique en perpétuel développement et à ses capacités inouïes, aux satellites de tout genre, au télécopieur, à la télévision qui on met en contact direct et instantané aussi bien avec toutes les nouveautés.

#### **Exercice 1 :** Quel est mon style de communication ?

Pour chacune des situations suivantes, encerclez la lettre qui correspond le mieux à la réponse que vous donneriez habituellement à votre interlocutrice ou interlocuteur. Soyez spontané et honnête, la pertinence de l'exercice en dépend.

1. Un collègue vous présente un travail moyennement acceptable et vous demande votre avis. Vous lui répondez :
  - a. Es-tu satisfait de ta performance ?
  - b. Penses-tu pouvoir faire mieux ?
  - c. Tu n'as pas très bien réussi jusqu'à maintenant.
  - d. Tu as un travail difficile, n'est-ce pas ?
  - e. Je ne suis pas impressionné par ton travail.

**OBJECTIF :** Phase 1

**DURÉE :** 6 heures

2. Un collaborateur vous louange pour votre nouvelle idée, mais vous n'êtes pas certain de la valeur de votre trouvaille. Vous répondez :
  - a. Crois-tu être capable d'en faire autant ?
  - b. Je ne crois pas que mon idée soit si bonne.
  - c. Je ne sais que tu te sens obligé d'approuver mon idée.
  - d. Tu ne crois pas réellement que mon idée est bonne, n'est-ce pas ?
  - e. Je suis heureux que tu aimes mon idée.
  
3. Un employé âgé de 62 ans vous annonce qu'il veut prendre sa retraite. Vous répondez :
  - a. Ce n'est pas drôle d'être vieux, n'est-ce pas ?
  - b. C'est une bonne décision ; de toute façon, ton rendement a diminué.
  - c. Crois-tu vraiment qu'il soit temps pour toi de te retirer ?
  - d. Pourquoi veux-tu prendre ta retraite ?
  - e. Déjà la retraite ? Je te croyais encore dans ta vingtaine.
  
4. Un collègue vous déclare qu'il trouve son travail ennuyant. Vous répondez :
  - a. Je me fiche de ce que tu penses, je te demande seulement de faire ton travail.
  - b. Tu ne trouves vraiment rien d'intéressant dans ce travail ?
  - c. Que pourrais-je faire pour rendre ton travail moins ennuyant ?
  - d. Le patron est bon pour toi, tu ne devrais pas te plaindre.
  - e. Je regrette que ton travail soit ennuyant ; je ne peux rien faire.
  
5. Une employée se plaint de ne pouvoir accomplir efficacement son travail qu'on lui en demande trop. Vous lui dites :
  - a. Tu es débordée parce que tu ne refuses rien à personne.
  - b. Tu pourrais dire non. Si tu essayais ?
  - c. Tu ne dois pas te laisser faire.
  - d. On ne devrait pas t'en demander tant.
  - e. Tu n'as qu'à travailler plus rapidement.
  
6. Un collègue vous déclare qu'avec son salaire actuel, il a de la difficulté à joindre les deux bouts. Vous répondez :
  - a. Veux que nous examinons ton budget ?
  - b. Si tu comptes les heures que je consacre à l'entreprise, je gagne encore moins que toi.
  - c. Effectivement, ton salaire est bas.
  - d. Tu n'es pas tanné de te plaindre continuellement ?
  - e. Tu as l'impression que tu ne gagnes pas suffisamment d'argent ?
  
7. Une collègue vous dit que, contrairement aux autres employés, elle aime son travail. Vous répondez :
  - a. Oui, je sais que tu aimes ton travail.
  - b. Moi, je comprends pourquoi la plupart des autres employés sont malheureux dans leur travail.
  - c. Je n'aime pas que tu parles des sentiments des autres employés.
  - d. Tu sembles en effet heureuse ici, même si les autres ne sont pas de cet avis.
  - e. Qu'est-ce qui fait que les autres employés n'aiment pas leur travail ?

**OBJECTIF :** Phase 1

**DURÉE :** 6 heures

8. Vous devez collaborer avec un de vos collègues dont le rendement a diminué au cours des deux derniers mois. Vous lui dites :
- L'environnement dans lequel tu travailles doit être plus difficile depuis quelque temps.
  - Tu serais mieux d'augmenter ton rendement, sinon...
  - Tu semble inquiet parce que ton rendement a diminué.
  - Que je passe-t-il depuis quelque temps ?
  - Je ne crois pas que tu aies travaillé très fort depuis deux mois.
9. Un de votre chef d'équipe vous dit qu'il a des problèmes avec un employé. Vous répondez :
- Un bon chef d'équipe devrait être capable de régler ses problèmes sans mon aide.
  - Je gage que son comportement te rend nerveux.
  - Que fais-tu pour le motiver ?
  - C'est ton problème et non le mien
  - Tu ne mérites pas ça !

Encercler dans le tableau ci dessous la lettre correspondant à la réponse que vous avez encerclée pour chaque situation. Additionnez ensuite les cercles de chaque colonne pour trouver votre style de communication.

Situation	C	E	CR	S	A
1	a.	b.	c.	d.	e.
2	e.	a.	b.	c.	d.
3	c.	d.	e.	a.	b.
4	b.	c.	d.	e.	a.
5	a.	b.	c.	d.	e.
6	e.	a.	b.	c.	d.
7	d.	e.	a.	b.	c.
8	c.	d.	e.	a.	b.
9	b.	c.	d.	e.	a.
<b>TOTAL</b>					

Votre plus grand total indique votre style majeur.  
 Votre deuxième plus grand total indique votre style support.

*Analyse des résultats*

1. Colonne **C = Compréhensif**

Vous êtes capable de donner des réponses indiquant que vous avez bien saisi le contenu du message transmis par l'autre personne et que vous comprenez ses sentiments. Tout indique que vous avez développé une grande capacité d'écoute.

**OBJECTIF :** Phase 1

**DURÉE :** 6 heures

2. Colonne **E = Energique**

Vous êtes toujours prêt à passer à l'action, à relever et à lancer des défis. Vous vous dégagez cependant facilement de certaines responsabilités au profit de votre interlocuteur. Votre genre de réponses entraîne dans de longues discussions parfois inutiles.

3. Colonne **CR = Critique**

Vous avez la tendance à critiquer, à juger et à écraser votre interlocuteur de façon sarcastique. Essayez de comprendre le système de valeurs de votre interlocuteur et démontrez plus de sympathie à son égard.

4. Colonne **S = Sympathique**

Vous avez tendance à répondre de façon sympathique. Vous donnez trop facilement votre accord. Vous ne prenez finalement pas au sérieux les problèmes des autres. Afin de remédier à cela, prenez davantage position lors des discussions, afin d'aider votre interlocuteur.

5. Colonne **A = Agressif**

Vous avez la tendance à donner des réponses agressives. Vous ne prenez pas suffisamment le temps de réfléchir avant de parler et vos jugements sont sévères. Si vous voulez améliorer vos communications, contrôlez vos émotions et donnez une chance aux autres.

*Connaître les règles de la négociation*

Le verbe communiquer ne signifie pas seulement transmettre. On l'utilise dans le sens de mettre en commun, échanger, partager, consulter, conférer, participer.

Définition : communication = processus interactif et dynamique d'émission et de réception de messages.

*Principes de base*

1. La communication peut être volontaire ou involontaire. Parfois les mots dépassent la pensée (sous le coup de l'émotion). Il serait plus juste de dire ici que, vu son intensité, l'émotion a été communiquée involontairement et à un point tel que sa présence a modifié le message que l'on voulait émettre. Une fois l'émotion ainsi exprimée on aurait le goût de nuancer son message.
2. Il nous est impossible de ne pas communiquer. On peut décider de ne pas parler, mais cette décision communique quelque chose. De plus, les expressions de notre visage, notre attitude, nos gestes, notre posture, nos comportements et notre façon de nous habiller parlent à notre place.
3. La communication est unique et irréversible. Ce qui est dit est dit, on ne peut l'effacer. Tout au plus, on pourra le nuancer ou l'expliquer pour le rendre plus compréhensible. On ne peut pas non plus recréer une situation de communication du simple fait que les interlocuteurs ne sont plus exactement ce qu'ils étaient il y a une semaine.

**OBJECTIF :** Phase 1

**DURÉE :** 6 heures

Le grand sourire qui a fait un petit miracle avec telle personne dans tel contexte pourrait vous attirer des ennuis avec une autre personne dans un autre contexte

#### *Limites*

Un certain nombre de croyances erronées circulent au sujet de la communication. Les connaître est aussi important que de comprendre ses principes de base si on veut s'améliorer comme communicateur.

*L'erreur la plus fréquente consiste à croire que le sens se trouve dans les mots.*

*Une autre erreur consiste à croire que la communication peut résoudre tous les problèmes.*

*Enfin, la communication n'est pas un don naturel, mais une habilité qui se développe.*

#### *Nature de la relation*

Il y a deux types de communications de cette point de vue : *la relation fonctionnelle et la relation intime*. Dans la relation fonctionnelle, le but de la relation est d'ordre pratique et utilitaire ; la relation n'est pas personnalisée. Par contre, dans une relation intime, le but de la relation consiste premièrement à répondre mutuellement à des besoins d'ordre socio-émotif.

#### **Résumé**

La communication est l'un des principaux outils de l'être humain pour modifier et améliorer la réalité. On peut définir la communication comme un processus interactif et dynamique d'émission et de réception de messages.

**OBJECTIF :** N° 4, 5 et 6

**DURÉE :** 8 heures

**Objectif poursuivi :**

- Savoir comment transmettre l'information.
- Identification les étapes du processus de solution de problèmes.
- Préciser le rôle de la motivation dans l'art de communication.

**Description sommaire du contenu :**

- Découvrir les aptitudes nécessaires pour solutionner les problèmes courants en communication.
- Utiliser les moyens de transmettre l'information.

**Lieu de l'activité :** Salle de classe.

**Directives particulières :** Le stagiaire doit lire attentivement le contenu de théorie.

### **Les réseaux et les canaux de communication**

Les réseaux de communication se rapportent aux différentes modalités de circulation de l'information entre les membres d'une organisation au sens large. Il faut d'abord préciser que trois réseaux coexistent toujours :

- Le réseau formel : quand l'émetteur et le récepteur du message sont connus et qu'ils communiquent à travers une structure établie.
- Le réseau informel : quand l'émetteur e le récepteur du message sont connus mais qu'ils ont communiqué en dehors d'une structure officielle.
- Le réseau implicite : quand l'émetteur n'est pas identifié, le récepteur n'est pas désigné et l'information se répand à la façon d'une rumeur.

*Plus le climat est sain dans une entreprise, plus le réseau formel est le véhicule majeur de l'information pertinente. A l'opposé, plus le réseau implicite et informel est florissant, plus le climat risque d'être perturbé. Les trois réseaux sont toujours présents. Certains leaders utilisent même le réseau informel pour tester des projets ou prendre le pouls de certaines personnes sur certains questions.*

Les canaux comprennent l'ensemble des voies ou moyens utilisés pour assurer la transmission des messages de l'émetteur aux récepteurs. On peut distinguer :

- Les circuits physiologiques, incluant les émissions réceptions sensorielles.
- Les circuits technologiques, qui servent à convoier les messages à travers l'espace et le temps par l'intermédiaire d'un appareillage plus ou moins complexe.

#### **Exercice 1 :** Répondez aux questions suivantes.

1. Vous a-t-on déjà annoncé une nouvelle importante en utilisant le réseau informel ou implicite de communication ? Donnez un exemple.

\_\_\_\_\_

2. Quel est le degré de fiabilité de ces deux réseaux, comparé à celui du réseau formel ?

\_\_\_\_\_

3. Avez-vous déjà préféré utiliser le réseau informel pour émettre une opinion à la suite d'une rencontre formelle ?

\_\_\_\_\_

4. Quels motifs vous avaient alors incité à utiliser le réseau informel plutôt que le réseau formel ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. L'utilisation du réseau formel à cette occasion aurait-elle assuré à votre commentaire un plus grand impact ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**OBJECTIF :** N° 4, 5 et 6

**DURÉE :** 8 heures

### **Résumé**

Les réseaux de communication dans un groupe ou une organisation sont la modalité de circulation de l'information. Ils sont trois à coexister : le réseau formel, le réseau informel et le réseau implicite. Divers systèmes de communication peuvent être établis ; le système centralisé est plus efficace pour une tâche de routine, mais la décentralisation favorise la participation à la résolution des problèmes et génère des solutions plus satisfaisantes. Enfin, la communication dans une organisation s'effectue au moyen des circuits physiologiques et technologiques.

#### *La communication affirmative*

Dans le rôle d'émetteur, la maîtrise de l'art consiste à savoir s'exprimer d'une façon claire, ferme mais cordiale. Il est donc important de préciser comment se manifeste une telle habilité. S'exprimer de façon affirmative, c'est faire connaître avec précision et spontanéité ses goûts, ses désirs, ses idées, ses opinions, ses sentiments et ses intentions.

Se révéler à l'autre de façon authentique exige comme préalable d'être conscient de soi et à jour dans cette connaissance, car nous sommes en constante évolution. En effet, dans le feu de l'action, nous ne sommes pas toujours tout à fait clair avec nous-mêmes, avec nos véritables sentiments, parfois même avec notre opinion.

En plus, il faut reconnaître que votre interlocuteur a lui aussi tout à fait le droit d'être authentique, donc éventuellement d'être en désaccord avec vous. S'affirmer signifie donc aussi assumer le risque d'être désapprouvé. En plus, s'affirmer, c'est à être capable d'accueillir le point de vue de l'autre avec ouverture.

L'émetteur capable de s'affirmer avec respect tiendra compte de ce principe de base en négociation. Voici deux applications concrètes de cette habilité :

#### *Au travail*

Un employé rencontre des difficultés à exécuter un travail parce que son patron ne lui a pas fourni toutes les informations nécessaires.

Attitude hostile : comment voulez-vous que je sois performant si vous ne me donnez pas les renseignements requis ?

Attitude affirmative : je sais que vous êtes très occupé, mais j'aurais besoin que vous m'expliquiez davantage vos attentes à ce travail. Qu'en pensez-vous ?

Attitude passive-agressive : l'employé ne dit rien à son patron. Il se plaint à d'autres de son problème.

#### *Dans un couple*

Une femme ayant des jeunes enfants désire prendre un peu de répit. Elle aimerait pouvoir s'offrir une soirée de loisir hebdomadaire, mais elle n'a pas d'argent à payer une bonne. Elle souhaiterait donc que son conjoint garde les enfants pendant son absence.

Attitude hostile : tu ne sais pas ce que c'est d'être continuellement au service des enfants. A partir de la semaine prochaine, tu t'en occuperas tous les mardis soirs, car j'ai décidé de me divertir, moi aussi.

**OBJECTIF :** N° 4, 5 et 6

**DURÉE :** 8 heures

Attitude affirmative : j'aimerais pouvoir me détendre un soir par semaine. Je sais que tu as aussi des projets et c'est pour cette raison que je veux savoir ce que tu penses et quel soir tu serais disponible. Moi j'aurais une préférence pour le mardi.

Attitude soumise : l'épouse réprime ses désires et n'ose pas les exprimer.

Ce qu'il y a de commun dans ces deux exemples d'attitude affirmative, c'est que l'émetteur exprime très clairement son besoin, son intention, ainsi que le moyen préconisé. De plus, on signifie clairement dans les deux cas être sensible aux besoins de l'autre et on sollicite la rétroaction de l'interlocuteur.

Dans les deux cas, l'émetteur a réellement fait part de son message et l'autre personne a tout le loisir de réagir spontanément. Même si elle n'est pas d'accord au départ, il est fort probable que l'on trouve éventuellement une solution valable pour les deux parties.

*Les qualités d'un bon émetteur*

1. Préparez-vous en fonction du récepteur :
  - Quels sont ses besoins ?
  - Quel est son cadre de référence ?
2. Annoncez le sujet tout de suite :
  - Précisez dès le début de la conversation le sujet de discussion.
3. Définissez le but, l'intention du message :
  - A quoi voulez-vous en arriver ?
  - Qu'est-ce que le récepteur doit retenir ou faire ?
4. Formulez clairement le message :
  - Tirez profit d'une approche directe et concise ;
  - Ne négligez pas votre élocution ;
  - Choisissez bien votre vocabulaire.
5. Favorisez la rétroaction (feed-back) :
  - Posez des questions pour vous assurer de la compréhension du message ;
  - Montrez de l'intérêt à la réaction de l'autre

**Exercice 1 :** Etes-vous un bon émetteur ?

	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Solution</b>
1. Elaborez-vous soigneusement votre message ?			_____
2. Annoncez-vous l'intention de votre message ?			_____
3. Encodez-vous votre message de façon qu'il soit plus facilement compris du récepteur ?			_____
4. Annoncez-vous clairement vos couleurs ?			_____
5. Choisissez-vous vos mots avec soin ?			_____
6. Votre élocution est-elle bonne en ce qui concerne :			_____
- le débit ?			_____
- le ton ?			_____
- la prononciation ?			_____
7. Favorisez-vous la rétroaction ?			_____

**OBJECTIF :** N° 4, 5 et 6

**DURÉE :** 8 heures

*Le message en « je »*

Cette façon de s'exprimer permet plus d'ouverture et plus de franchise. En plus d'être moins accusateur, donc plus facile à recevoir, ce type de message vous permet de dire vraiment ce que vous avez à dire, en mettant l'accent sur ce qui vous préoccupe vous-même. Cette approche n'est pas superficiellement gentille ni diluée uniquement pour éviter de déplaire à l'interlocuteur. A l'opposé, les messages en je ne représentent pas une charge directe pour le récepteur. Ils deviennent alors plus faciles à accepter sans contestation.

On peut même affirmer que ce dernier type de message, parce que moins menaçant, risque fort d'augmenter la compréhension chez le récepteur et favorise davantage une modification de comportement chez le dernier.

**Exercice 2 :** Une pratique

1. En vous inspirant d'une expérience vécue, imaginez un dialogue évolutif d'une dizaine de lignes :

---

---

---

---

---

---

*Comment dire «non» ?*

L'incapacité de refuser représente pour certains personnes un problème majeur. La difficulté à refuser comporte de nombreux inconvénients. Dire oui à des demandes auxquelles vous auriez le goût de répondre non, et agir ainsi façon répétée, vous amènera certainement un jour à vous sentir envahi.

Mais comment opposer un refus poli mais ferme ? Le premier aspect à considérer est la demande imprévue. Or dans le doute, il peut être indiqué de s'abstenir : « je vais réfléchir.... Je vous donne une réponse d'ici.... ». Cette simple précaution vous donne le temps de vous situer par rapport à la requête et de donner une réponse plus sûre, ce qui à moyen terme est à l'avantage des deux interlocuteurs.

Par ailleurs, il est des situations où votre réponse est claire. Il s'agit d'un refus, mais la pression est très forte. La technique du disque brisé vous permettra alors d'éviter la manipulation et de vous centrer sur vos besoins et sentiments ; elle vous permettra aussi d'amener l'autre à vous entendre.

**Exercice 2 :** Sur une note

1. Imaginez un dialogue d'environ une dizaine de lignes dans lequel vous pourriez utiliser la technique du disque brisé dans une situation réaliste où vous avez dit non :

---

---

**OBJECTIF :** N° 4, 5 et 6

**DURÉE :** 8 heures

### *Empathie et sympathie*

L'empathie permet donc de comprendre les motivations d'une autre personne sans pour cela les approuver, de comprendre son problème sans le faire sien au point d'en prendre charge, comme on pourrait avoir le goût de le faire avec un ami.

Comme la sympathie, l'empathie implique une approche de non-jugement et de non-critique. Dans les deux cas, on doit mettre temporairement entre parenthèses ses propres opinions, valeurs et idées pour comprendre l'autre de l'intérieur.

### **Le processus de solution de problèmes**

Le processus de solution de problèmes est fréquemment mis à profit dans une session de travail en groupe. Par exemple, l'équipe d'un service dans une entreprise peut utiliser ce processus pour tenter de solutionner un problème de qualité dans la production. En fait, tout écart entre une situation existante et une situation désirée peut être abordée comme un problème à solutionner.

Les étapes du processus sont au nombre de sept :

1. Identifier le problème
  - Préciser les données factuelles relatives au problème
  - Faire un consensus sur la nature exacte du problème
2. Analyser la situation
  - Recueillir les informations précises et pertinentes
  - Déterminer les causes et le champ de forces en présence
3. Identifier des pistes de solution
  - Encourager l'imagination et la créativité
  - Eviter la tentation de choisir dès ce stade
4. Choisir une solution
  - Considérer les différents critères
  - Tenir compte de la réalité
5. Planifier l'action
  - Définir un objectif opérationnel
  - Déterminer les actions et les ressources nécessaires
  - Etablir l'échéancier
6. Exécuter le plan
  - Passer à l'action
  - Assurer un contrôle
7. Mesurer les résultats de l'action
  - Appliquer des mesures et des évaluations
  - Tracer le portrait de la nouvelle situation

**OBJECTIF :** N° 4, 5 et 6

**DURÉE :** 8 heures

*En pratique, une des erreurs fréquemment rencontrées réside dans la tendance à franchir plus d'une étape à la fois. Quoique compréhensible, ce télescopage des étapes s'avère très peu efficace à l'usage.*

### 1. Identifier le problème

Il importe généralement de prendre le temps de bien poser le problème, en se donnant les moyens de passer du domaine des impressions subjectives individuelles aux faits quantifiables et vérifiables par tous. En plus de baser votre démarche sur des données plus précises et plus objectives, cette recherche initiale permet aux membres du groupe de centrer leur énergie sur un objet commun.

Un autre gain de cette façon de procéder réside dans le fait qu'elle permet en même temps aux membres d'ajuster leurs perceptions face au problème à solutionner, ce qui sera un atout précieux quand il s'agira plus tard de mobiliser ces mêmes personnes à des actions correctrices concertées.

Identifier le problème consiste souvent à établir des données quantifiables relatives à ce qui apparaît non désirable. Il est souhaitable de laisser chacun s'exprimer et d'en arriver à un consensus sur ce qui pose un problème, avant de passer à l'étape suivante.

### 2. Analyser la situation

Après l'identification de problèmes on constate parfois que certains aspects de celui-ci ou certaines autres informations factuelles échappent. C'est à cette étape qu'il convient de combler ces lacunes d'information. A cette étape, aussi on peut comparer la situation à celle d'autres groupes similaires et ainsi pouvoir se situer par rapport à une moyenne.

Analyser la situation, c'est aussi tenter de cerner les causes du problème. Il est souvent plus facile d'agir sur les causes que de combattre fébrilement un symptôme.

### 3. Identifier des pistes de solution

Le but de cette étape est d'imaginer un certain nombre de pistes et non de s'en tenir à une seule. Le plus grand danger ici est que les participants tentent déjà de défendre leurs idées tout en critiquant celles des autres.

Cette attitude provoque deux effets néfastes :

- Une critique émise sous forme de jugement entraîne une réaction défensive chez les personnes dont les idées ont été attaquées ;
- Ce genre de critique s'avère un moyen d'étouffer la créativité.

Les participants qui sont témoins de cette charge contre une idée, aussi polie soit la charge, auront de la difficulté à penser à une solution de rechange, à l'exposer ouvertement et à risquer la critique à leur tour.

### 4. Choisir une solution

Une fois que les pistes de solution ont été listées, le groupe peut faire un choix. Cette décision peut être facilitée par des critères qui sont de trois ordres : rationnel, socio-affectif et moral.

**OBJECTIF :** N° 4, 5 et 6

**DURÉE :** 8 heures

<b>CRITERES D'ORDRE</b>		
<i>RATIONNEL</i>	<i>SOCIO – AFFECTIF</i>	<i>MORAL</i>
- La solution est-elle réaliste ?	- La solution générera-t-elle des résultats plus néfastes que ce qu'elle tente de corriger ?	- La solution est-elle en accord avec nos valeurs ?
- Disposons-nous des ressources nécessaires ?	- Tient-elle compte des résistances au changement ?	- Respecte-t-elle les normes formelles et informelles de l'entreprise ?

### 5. Planifier l'action

Une fois l'analyse de situation terminée et la piste de solution retenue, la première étape de toute bonne planification consiste à se fixer un objectif opérationnel. L'objectif équivaut aux résultats recherchés par une action. Un objectif opérationnel doit toujours comporter un délai. En plus, il doit être : vérifiable, observable, mesurable, réaliste, stimulant.

Une fois l'objectif énoncé, il devient plutôt facile de compléter votre planification en précisant :

- Les ressources nécessaires ;
- Les étapes de réalisation ;
- Les modalités de contrôle et d'évaluation.

### 6. Exécuter le plan

Pendant cette étape est important d'assurer le suivi et les modalités de contrôle préidentifiées. Elles permettent aussi de déceler des lacunes du plan d'action et d'ajuster celui-ci au besoin.

*Un plan bien fait inclut des modalités ou des moments de mise à jour et d'ajustements à apporter, si le besoin s'en fait sentir.*

### 7. Mesurer les résultats de l'action

Le plan d'action contenait normalement la prévision de modalité d'évaluation des résultats atteints. Si vos objectifs sont atteints, vous avez le loisir de vous reposer. Par ailleurs, si vos objectifs ne sont pas atteints, les prises de conscience rendues possibles par votre réalisation de ce processus de solution de problèmes vous ont nécessairement mieux outillé pour faire face à la situation et pour reprendre les étapes du processus.

### **Exercice 3 :** Le problème

Appliquez à un problème réel de votre vie courante le processus de résolution de problèmes que vous connaissez maintenant, en franchissant chacune des étapes de résolution de problèmes.

**OBJECTIF :** N° 4, 5 et 6

**DURÉE :** 8 heures

### *Résumé*

Identifier le problème consiste souvent à établir des données quantifiables sur ce qui apparaît non désirable. L'analyser comprend rechercher les informations manquantes, comparer la situation avec d'autres, cerner les causes du problème et établir le champ de forces.

C'est à l'étape d'identification des pistes de solution que l'imagination et la créativité sont de mise. Il faut ensuite choisir une solution. Planifier l'action consiste à se fixer un objectif et à préciser les ressources nécessaires. Puis il reste à exécuter l'action et à en mesurer les résultats.

### **La motivation**

La motivation est un déclencheur psychologique propre à chaque personne. Parmi les caractéristiques comportementales d'une personne motivée, on remarque d'abord sa capacité à tenir bon malgré les difficultés.

Il y a trois principes au sujet de la motivation :

- La motivation ne s'impose pas.
- La motivation ne se négocie pas.
- La motivation se gère.

La motivation est fonction de : la clarté du but à atteindre ; la perception que cet objet est désirable pour moi ; la perception que je suis capable, par mon action, d'atteindre ce but.

Pour mobiliser quelqu'un, il s'agit donc d'intervenir sur les trois éléments précédents, au moyen de diverses modalités d'action. Par ailleurs, un des fondements de la gestion participative, mise de l'avant par un nombre toujours croissant d'entreprises, réside dans la volonté de mobiliser les employés au moyen de la participation.

La motivation est en lien étroit avec les besoins humains. Comprendre ce principe est un acquis en communications et en relations humaines.

Il existe de très fortes chances que les raisons qui vous incitent à admirer des personnes correspondent aux qualités humaines que vous valorisez (le moi idéal). En effet, chacun cherche continuellement à améliorer l'image qu'il se fait de lui-même et sa propre estime de soi.

*Cette démarche vers le moi idéal serait le ressort le plus puissant de la motivation.*

Ainsi, toute activité qui, à vos yeux, risque de vous rapprocher de ce moi idéal suscitera probablement chez vous une forte motivation. Inversement un projet qui vous éloignerait de ce moi idéal ne provoquera pas chez vous beaucoup d'enthousiasme. De plus, une réussite dans ce que l'on tente de réaliser entretient la motivation alors que les échecs répétés dans un domaine réduisent la motivation.

*L'estime de soi est un effet conditionné par l'échec et la réussite.*

Le désir de s'améliorer, de s'actualiser, de se développer est un signe, une indication à l'effet que la plupart des humains essaient d'atteindre un stade supérieur à celui où ils se trouvent.

**OBJECTIF :** N° 4, 5 et 6

**DURÉE :** 8 heures

**Exercice 4 :** La réussite

Identifiez quelqu'un que vous admirez parmi les catégories proposées et donnez-en les raisons.

A. Vos amis : \_\_\_\_\_  
Parce que : \_\_\_\_\_

B. Les artistes : \_\_\_\_\_  
Parce que : \_\_\_\_\_

C. Les politiciens : \_\_\_\_\_  
Parce que : \_\_\_\_\_

D. Les gens d'affaires : \_\_\_\_\_  
Parce que : \_\_\_\_\_

E. Vos formateurs : \_\_\_\_\_  
Parce que : \_\_\_\_\_

**Résumé :**

La plupart des humains cherchent constamment à s'améliorer et à se rapprocher de leur moi idéal. Cette démarche est le ressort le plus puissant de la motivation. La réussite génère en effet le sentiment de compétence personnelle, la confiance en ses habilités, la capacité de courir des risques et la diminution du besoin d'autoprotection.

**OBJECTIF :** Phase 2

**DURÉE :** 6 heures

**Objectif poursuivi :** Connaître les étapes d'organisation d'une réunion.

- Savoir les étapes d'une réunion.
- Le processus de solution de problèmes

**Description sommaire du contenu :**

- S'informer sur les étapes d'une réunion.
- Faire-part de ses premières réactions à l'égard d'une réunion.

**Lieu de l'activité :** Salle de cours.

**OBJECTIF :** Phase 2

**DURÉE :** 6 heures

**Les réunions**

Dans une entreprise les réunions constituent un outil de gestion de première importance. Les réunions sont en effet des occasions de recueillir et de diffuser de l’information, d’accroître la participation, la motivation et la compétence du personnel.

Il existe trois types de réunions :

- D’information ;
- De consultation ;
- De décision.

Type de réunion	Rôles	
	<i>Animateur</i>	<i>Participant</i>
<i>D’information</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe ;</li> <li>- S’assure de la compréhension.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ecoute</li> <li>- Questionne pour clarifier.</li> </ul>
<i>De consultation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présente l’objet de la consultation ;</li> <li>- Présente la procédure choisie ;</li> <li>- Stimule les participants à réagir ;</li> <li>- Gère les échanges ;</li> <li>- Fait des synthèses ;</li> <li>- Informe du suivi après la consultation ;</li> <li>- Clarifie les distinctions personnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prend position ;</li> <li>- Exprime ses idées personnelles</li> <li>- Ne réagit pas au pas à la position des autres.</li> <li>- Fournit des suggestions.</li> </ul>
<i>De décision</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présente l’objet</li> <li>- Explique la procédure de décision, s’il y lieu ;</li> <li>- Stimule les participants à réagir ;</li> <li>- Fait clarifier les raisons de chacun ;</li> <li>- Identifie les résistances ;</li> <li>- Souligne les positions de chacun ;</li> <li>- Fait ressortir les points communs ;</li> <li>- Résume le déroulement de la réunion ;</li> <li>- Souligne la prise de décision ;</li> <li>- Obtient l’engagement de chacun.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exprime et justifie sa position ;</li> <li>- Fait part de ses besoins liés à la question ;</li> <li>- Cherche des points communs avec les autres ;</li> <li>- Négocie une position satisfaite pour lui et les autres ;</li> <li>- Participe à la décision finale ;</li> <li>- S’engage personnellement</li> </ul>

En pratique, il peut arriver qu’une réunion comporte divers sujets à l’ordre du jour et que, sur l’ensemble, certains correspondent à l’un et certains à l’autre de ces trois types d’objectifs. Il n’y a pas d’inconvénient à le faire dans la mesure où la convocation est très explicite à ce sujet et où le nombre de participants est compatible. Il en va de l’efficacité de la réunion et de la satisfaction des participants.

**OBJECTIF :** Phase 2

**DURÉE :** 6 heures

La notion de *rôles* dans une séance de travail en groupe réfère par ailleurs aux comportements individuels des participants tout au long du déroulement de la réunion. Les rôles d'animateur et de secrétaire, dits fonctionnels, représentent un apport très important dans l'efficacité du groupe et la satisfaction des participants. Certains de ces rôles sont reliés à la *tâche* et d'autres sont reliés à l'entretien de bonnes *relations* entre les membres du groupe. Enfin, certains rôles sont qualifiés de *dysfonctionnels*, c'est-à-dire qu'ils nuisent au bon fonctionnement d'un groupe.

*Rôles reliés à la tâche*

<i>Rôles reliés à la tâche</i>	<i>Comportements types</i>
1. Incitation / collaboration	Donne des idées et fait des suggestions ; propose ses solutions ou des décisions ; suggère de nouvelles idées ou exprime certaines idées de façon nouvelle.
2. Recherche d'information	Demande un éclaircissement sur les remarques qui ont été faites quant à leur utilité ; demande des informations ou des faits ayant rapport avec le sujet ; suggère que des informations soient nécessaires avant de pouvoir prendre des décisions.
3. Apport d'information	Expose des faits ou des généralisations pouvant se rapporter aux activités du groupe.
4. Recherche d'opinions	Demande un éclaircissement des opinions émises par les autres membres du groupe et recherche comment ils se sentent
5. Apport d'opinions	Expose des convictions ou des opinions ayant rapport aux suggestions faites ; indique ce que devrait être l'attitude du groupe.
6. Elaboration / éclaircissement	Approfondit les idées et les suggestions, fait un exposé rationnel des suggestions qui ont été faites.
7. Coordination	Met l'accent sur les liens existant entre les informations, les opinions, les idées ou suggère une façon d'intégrer les informations, les opinions ou les idées des sous-groupe.
8. Identification	Suggère ce que sont les problèmes
9. Orientation / récapitulation	Fait le résumé de ce qui s'est passé ; indique les entorses aux objectifs fixés ; essaie de ramener le groupe sur les questions fondamentales ; soulève des questions sur l'orientation que prend le groupe.
10. Stimulation	Pousse le groupe à aller de l'avant.
11. Elaborations des procédures	S'occupe des travaux de routine comme la répartition des sièges, l'acquisition de matériel et la distribution des documents appropriés
12. Evaluation / critique	Analyse de façon constructive les réalisations du groupe en conformité avec certains normes ; vérifie qu'un consensus à été atteint.

**OBJECTIF :** Phase 2

**DURÉE :** 6 heures

*Rôles sociaux*

<i>Rôles sociaux</i>	<i>Comportements types</i>
1. Soutien / encouragement	Fait les éloges, est un accord et accepte la contribution des autres ; apporte une certaine chaleur, solidarité et reconnaissance
2. Harmonisation	Résout les désaccords, sert d'intermédiaire dans les conflits ; réduit les tensions en donnant aux membres du groupe une chance d'examiner leurs différences.
3. Relâchement de la tension	Plaisante ou contribue d'une certaine façon à détendre l'atmosphère ; calme les membres du groupe.
4. Conciliation	Propose de nouvelles options lorsque ses idées sont impliquées dans un conflit ; s'efforcent d'admettre ses erreurs, pour que le groupe conserve tout sa cohésion.
5. Vigilance	Garde les canaux de communication ouverts ; encourage et facilite de dialogue des membres qui demeurent habituellement silencieux.
6. Expression des sentiments	Rend explicite les sentiments, les humeurs et les relations entre les membres du groupe ; partage ses sentiments personnels avec les autres.
7. Rôle de suiveur	Suit le mouvement du groupe de façon passive, acceptant les idées des autres faisant office d'auditoire.

*Rôle dysfonctionnels*

<i>Rôle dysfonctionnels</i>	<i>Comportements types</i>
1. Obstruction	S'oppose à la progression des choses en rejetant les idées ou en ayant une attitude négative sur tous les sujets ; refuse de coopérer.
2. Agressivité	Se bat pour le prestige en rabaissant les autres ; se vante ; critique.
3. Désertion	Se retire d'une certaine façon ; demeure indifférent, distant, parfois compassé, rêveuse ; s'écarte du sujet ; s'engage dans les conversions hors sujet.
4. Domination	Interrompt et engage de longs monologues ; se montre autoritaire ; essaie de monopoliser le temps du groupe.
5. Recherche de reconnaissance	Essaie de retenir l'attention de manière exagérée ; se vante généralement d'accomplissements antérieurs ; relate des expériences qui n'ont aucun rapport généralement pour essayer de se gagner la sympathie des autres.
6. Cynisme	Affiche un manque de participation dans le groupe par un humour déplacé, du chahut ou un certain cynisme.

**Exercice 1.** Accent

Répondez aux questions suivantes :

1. Lorsque vous travaillez en équipe, êtes-vous porté à intervenir davantage au plan de la tâche ou des relations interpersonnelles ?

\_\_\_\_\_

**OBJECTIF :** Phase 2

**DURÉE :** 6 heures

2. Donnez quelques exemples.

---



---



---

*La préparation d'une réunion*

La préparation d'une réunion pour la personne qui la convoque, comporte normalement cinq étapes :

1. Etablir les objectifs.
2. Identifier qui assistera à la réunion.
3. Etablir quand la réunion aura lieu.
4. Préciser le lieu de la rencontre.
5. Préparer et expédier l'ordre de jour :
  - Ce message doit inclure le ou les buts de la rencontre, les sujets à traiter, la durée prévue pour chaque sujet et le cumulatif pour l'ensemble de la réunion, le moment et le lieu de la rencontre ainsi que la liste des participants.
  - Une telle convocation permet aussi aux membres du groupe d'arriver bien préparés, ce qui favorise la satisfaction des participants et l'efficacité du groupe.

Pour les participants, en plus de ces informations, une bonne connaissance de leurs dossiers et des habilités en communication, incluant des techniques de travail en groupe, constituent une préparation adéquate.

*Techniques de présentation*

Technique	Quand :	Permet	Eléments dont on doit tenir compte
Exposés	L'information à diffuser est courte et simple	Une préparation rapide	Une participation réduite La routine
Groupe	L'information à recevoir est aussi importante que l'information à transmettre	Une participation accrue Une orientation des décisions ; Une meilleure vue de la situation.	Risque de s'éloigner du sujet ; La gestion du temps
Ateliers	Le sujet concerne des connaissances spécifiques	Participation maximale Intérêt du responsable Augmentation des échanges entre les participants.	Le temps de préparation Risque de générer des premières impressions négatives
Aides visuelles	En fonction de la durée du sujet traité	Un intérêt accru ; Un exposé enrichi.	La déconcentration de certains participants La nécessité d'un synchronisme méticuleux.

**OBJECTIF :** Phase 2

**DURÉE :** 6 heures

---

### **Résumé**

Le succès d'une réunion débute par une bonne préparation tant du responsable que des participants. Les rôles d'animateur et de secrétaire représentent un apport très important dans l'efficacité du groupe et la satisfaction des participants. Enfin, en plus des habilités en communication présentes chez les participants, diverses techniques favorisent le consensus.

**OBJECTIF :** N° 7 et 8

**DURÉE :** 6 heures

**Objectif poursuivi :**

- Interpréter le rôle de récepteur du message.
- Appliquer les règles de la rétroaction pendant le processus de présentation du rapport.

**Description sommaire du contenu :**

- Présentation des aptitudes nécessaires pour un bon écouteur.
- Le processus de feed-back.

**Ce résumé théorique comprend :**

- Une présentation du langage non verbal et les outils de présentation du rapport.

**Lieu de l'activité :** Salle de classe.

**Directives particulières :**

- Le stagiaire doit lire attentivement le scénario afin de pouvoir développer les exercices.



**OBJECTIF :** N° 7 et 8

**DURÉE :** 6 heures

- |  | Oui | Non | Je ne<br>sais pas |
|--|-----|-----|-------------------|
| 5. Avez-vous tendance à n'écouter que les idées et à ignorer les sentiments qu'elles soulèvent                   |     |     |                   |
| 6. Interrompez-vous les autres lorsqu'ils parlent ?  |     |     |                   |
| 7. Terminez-vous, par anticipation, les phrases des autres ?   |     |     |                   |
| 8. Etes-vous porté à n'écouter que ce que vous voulez entendre ou ce qui vous intéresse, et à ignorer le reste ? |     |     |                   |
| 9. Etes-vous facilement distrait par le bruit, par les manies de votre interlocuteur, etc.                       |     |     |                   |
| 10. Regardez-vous votre interlocuteur ?  |     |     |                   |

Si vous avez répondu oui à la plupart des questions, il vous faudra de grands efforts pour améliorer vos aptitudes à écouter.

Si vous avez répondu non à plupart questions, vous êtes probablement déjà un bon auditeur.

Si vous avez répondu «je ne sais pas», il est très important que vous deveniez davantage conscient de votre façon d'écouter.

### **Exercice 2 :** L'écoute active – activité de groupe (2 heures)

**Buts :** Permettre à chaque stagiaire une expérience d'écoute active et de développer ses habilités d'écoute

**Mise en situation :** Les stagiaires se mettent en groupes de deux, sur une base d'affinités spontanées. Chaque personne aura l'occasion, au cours de cet exercice, de jouer tantôt le rôle d'émetteur, tantôt celui de récepteur. Les membres de chaque groupe doivent d'abord se distinguer en prenant l'un, la désignation «A» et l'autre, la désignation «B», pour le fins de l'exercice.

**Marche à suivre :**

- Faites d'abord la lecture complète des diverses étapes de cet exercice.
- Individuellement et en remplissant la grille de réflexion ci-jointe, faites le point sur votre cheminement personnel à propos de la communication depuis le début de ce module.
- «A» partage son bilan avec «B» ; pendant ce temps, «B» fait de l'écoute active. Puis «B» reformule à «A» ce qu'il a compris.
- «B» partage son bilan avec «A» ; pendant ce temps, «A» fait de l'écoute active. Puis «A» reformule à «B» ce qu'il a compris.
- Individuellement et en répondant aux questions de la grille de réflexion ci-jointe, préparez-vous à donner un feed-back à votre partenaire quant à la qualité de son écoute.
- En réunion plénière et avec votre enseignant, échangez sur ce qui vous a le plus impressionné durant cet exercice, sur les sentiments que vous avez éprouvés tant comme émetteur que comme récepteur à mesure du déroulement de l'exercice.

**OBJECTIF :** N° 7 et 8

**DURÉE :** 6 heures

### **Grille de réflexion**

*Bilan de mon cheminement personnel depuis le début du module*

1. Les éléments significatifs que j'ai découvert :

a. Sur moi :

---

---

b. Sur les autres :

---

---

c. Sur la communication

---

---

2. Les principales difficultés éprouvées :

---

---

3. A la suite de ce module, j'ai l'intention de :

---

---

### **La rétroaction, clé de contact**

La rétroaction ou le feed-back est la réponse, verbale ou non verbale, que le récepteur d'un message donne en retour à l'émetteur. Quand le récepteur d'un message donne en feed-back, il intervertit les rôles avec l'émetteur initial. C'est ce processus interactif où les rôles sont périodiquement renversés qui forme l'essence de la communication.

*Les réactions des autres face à nos comportements peuvent nous aider à voir et à comprendre ce que nous faisons, comment nous le faisons et finalement qui nous sommes.*

N'hésiter pas à provoquer la communication :

- Poser des questions.
- Donner du feed-back.
- Encouragez la communication dans les deux sens.

*Règles d'application du feed-back*

1. Centrer le feed-back sur le comportement plutôt que sur la personne, s'en remettre à ce que la personne fait plutôt qu'à ce qu'on imagine ou juge qu'elle est.
2. Centrer le feed-back sur des observations factuelles plutôt que sur des impressions.
3. Dire les bonnes choses à la bonne personne.

**OBJECTIF :** N° 7 et 8

**DURÉE :** 6 heures

4. Centrer le feed-back sur des comportements reliés à une situation spécifique, ici et maintenant, plutôt que sur des comportements abstraits et passés.
5. Centrer le feed-back sur un partage d'idées et d'informations plutôt que sur des conseils
6. Centrer le feed-back sur l'exploration de solutions plutôt que sur la recherche de réponses et de solutions toutes faites.
7. Centrer le feed-back sur la valeur que celui-ci peut avoir pour le récepteur plutôt que sur le soulagement qu'il procure à l'émetteur uniquement.
8. Donner du feed-back à un moment approprié pour le récepteur.
9. Centrer le feed-back sur ce que la personne dit plutôt que sur ses raisons de le dire.

**Exercice 3 :** A partir de l'exercice 2, complétez les espaces en vous servant des trois choix de réponses suivants : *peu, assez, tout à fait*.

### Grille de rétroaction

1. J'ai été \_\_\_\_\_ écouté par mon partenaire.

\_\_\_\_\_

2. J'étais \_\_\_\_\_ à l'aise de communiquer mon bilan personnel à mon partenaire.

\_\_\_\_\_

3. La communication de mon bilan et la reformulation reçue m'ont fait \_\_\_\_\_ progresser davantage dans mes réflexions.

\_\_\_\_\_

4. Je me reconnaissais \_\_\_\_\_ dans la reformulation de mon partenaire.

\_\_\_\_\_

5. La reformulation de mon partenaire tenait \_\_\_\_\_ compte de tous les niveaux de mon expérience.

\_\_\_\_\_

### Conclusion

La communication entre deux personnes est d'autant plus facile que la relation globale entre elles est harmonieuse. Ces concepts, une fois mis en œuvre, sont fort utiles dans le contexte de la communication, tant avec les pairs et la clientèle qu'au plan des rapports hiérarchiques dans une entreprise.

**OBJECTIF :** Phase 3

**DURÉE :** 8 heures

**Objectif poursuivi :**

- Produire un rapport sur la communication.

**Description sommaire du contenu :**

- Préciser les éléments d'un rapport.
- Indiquer l'influence du module sur sa façon de communiquer.

**Lieu de l'activité :** Salle de classe.

**OBJECTIF :** Phase 3

**DURÉE :** 8 heures

### **Rédaction du rapport**

L'activité synthèse qui clôt les activités pratiques et théoriques du présent module prendra la forme d'un rapport écrit. Vous aurez alors l'occasion d'y exprimer votre point de vue actuel sur le métier et sur la formation. Vous allez donc, dans ce qui suit, examiner comment on produit un rapport écrit. Vous aurez ensuite, au dernier chapitre du module, l'occasion de mettre en pratique ce que vous avez vu ici.

Le rapport est plus qu'une simple description. C'est un texte critique qui analyse un état de chose ou une situation et qui avance des propositions. Ces propositions sont le fruit du point de vue personnel de l'auteur, mais elles sont soutenues par une argumentation rigoureuse et rationnelle.

Le rapport doit conduire à une décision et, par la suite, à une action. On l'utilise fréquemment dans la vie professionnelle. Vous aurez d'ailleurs à nouveau l'occasion de mettre en pratique votre savoir-faire à la fin du programme, lorsque vous devrez produire un rapport de stage.

La construction du rapport doit être soignée et son contenu doit être clair et concis. Peu importe que vous écriviez à la main, à la machine à écrire ou à l'ordinateur, écrivez toujours à double interligne. Le rapport comporte toujours les éléments suivants :

- Une introduction qui annonce ce sur quoi portera le rapport, les circonstances de sa composition et son objectif principal ;
- Une partie centrale, aussi appelée «développement», décrivant les éléments suivants :
  - Les aspects de la communication qui ont davantage retenu votre intérêt ;
  - Les apprentissages majeurs que vous avez réalisés au cours de ce module ;
  - Les principales difficultés que vous avez éprouvées ;
  - Les aspects de votre apprentissage sur la communication que vous prévoyez utiliser dans la vie personnelle et professionnelle ;
  - Vos principales forces en communication ;
  - Vos principales limites ;
  - Ce que vous avez l'intention de faire à la suite de ce module.
- Une conclusion reprend l'objectif du rapport, résume et exprime un résultat d'ensemble.

La rédaction d'un rapport permettra à votre responsable de mieux évaluer votre participation aux activités de ce module.

1. Regroupez toutes les informations dont vous disposez et profitez-en pour rassembler vos idées. Vous avancerez ainsi plus vite dans votre travail.
2. Faire un plan ou suivre un modèle de plan présenté ci-après. Le plan aidera à mettre de l'ordre dans les idées et il permettra d'éviter les répétitions ennuyeuses.
3. Écrivez toutes les idées sans essayer d'obtenir un texte parfait du premier coup. Par la suite on doit corriger le brouillon. Le document final devra être d'une page minimum.
4. Corrigez votre texte et recopiez-le au propre.
5. Remettez votre rapport.

**Exercice 2 :** Présentez votre rapport dans une réunion de groupe.

**OBJECTIF :** Phase 3

**DURÉE :** 8 heures

---

### **Conclusion**

Communiquer n'est donc pas toujours de tout repos. Il se produit bien ici et là des moments magiques qu'il importe de déguster pleinement. Bien communiquer exige une grande connaissance de soi, une attention soutenue, du tact et parfois du courage. La connaissance de soi se développe à travers les expériences et, paradoxe, à travers les contacts interpersonnels.

En complément, un minimum de temps consacré à la réflexion individuelle favorise aussi la conscience de soi. L'habilité à communiquer s'acquière au même titre que toute autre habilité et nous vous souhaitons de développer votre plein potentiel à cet égard, au contact des personnes qui vous entourent.