

7,1

- L'importance du savoir écouter et de bien communiquer.

## MOBILISATION PAR L'ÉCOUTE ACTIVE <sup>(1)</sup>

La première de ces habiletés fondamentales est de savoir écouter de telle façon que la personne qui vous parle ne se décharge pas du problème sur vous. Bien au contraire, à la suite de votre écoute, une personne devrait avoir une meilleure idée du problème et le goût de passer à l'action pour le solutionner. L'objectif de l'écoute active consiste à faciliter l'appropriation du problème, de la solution et de l'action par l'interlocuteur, en reformulant ce que l'on comprend du problème, en reflétant les difficultés éprouvées et en synthétisant son analyse de la situation.

J'écoute lorsque je suis centré sur l'autre. En cherchant à comprendre ce qu'il me dit, sans interagir, je fais de l'écoute passive. Lorsque je cherche à comprendre ce que l'autre personne me communique sur ses pensées, sa vision des choses, ses sentiments, ses intentions, ses croyances et que je le reformule pour être certain d'avoir bien saisi et pour aider l'autre à mieux comprendre, je fais de l'écoute active.

L'habileté consiste à reformuler les idées de son interlocuteur, à refléter ses émotions et ses sentiments, à synthétiser sa pensée ou ses propos. Pourquoi ? Pour lui permettre de cheminer sur son point de vue, pour faire évoluer sa façon de percevoir les choses, pour s'impliquer dans la définition du problème et dans la recherche de solutions; bref, pour créer un espace de mobilisation. Cela nécessite, de la part de la personne qui écoute, une attention constante pour bien saisir l'essence de ce que l'autre exprime.

- Qu'est-ce qu'elle veut dire ?
- Qu'est-ce qu'elle pense et ressent ?
- Comment voit-elle les choses ?
- ... et lui redire dans des mots simples.

### GUIDE PRATIQUE :

1. Profitez de l'occasion quand une personne vient vous voir avec un problème auquel elle se heurte.
2. Aidez-la à mieux cerner elle-même son problème.
3. Aidez-la à mieux découvrir elle-même ses solutions.
4. Aidez-la à trouver quelles actions elle doit accomplir.
5. Aidez-la à réaliser ce qu'elle accomplit déjà par elle-même.

<sup>(1)</sup> MEUNIER, Pierre-Marc, *Pour une organisation mobilisée*, collection « Les Affaires », pages 53, 58 et 59.

## Développer l'écoute active : savez-vous écouter?

Questions	Presque toujours	La moitié du temps	Rarement
1 Aimez-vous écouter parler les autres?	5	3	1
2 Êtes-vous motivé à améliorer votre écoute?	5	3	1
3 Écoutez-vous quels que soient la façon de parler et le choix de mots de la personne qui parle?	5	3	1
4 Écoutez-vous même si vous n'aimez pas la personne qui parle?	5	3	1
5 Êtes-vous capable d'écouter avec le même intérêt quels que soient la race, le sexe ou l'âge de la personne qui parle?	5	3	1
6 Écoutez-vous avec le même intérêt vos amis, vos connaissances ou des étrangers?	5	3	1
7 Êtes-vous capable d'oublier ce que vous étiez en train de faire?	5	3	1
8 Regardez-vous celui qui vous parle?	5	3	1
9 Êtes-vous capable de ne pas tenir compte des distractions qui vous entourent?	5	3	1
10 Souriez-vous ou hochez-vous la tête pour encourager la personne qui parle?	5	3	1
11 Pensez-vous à ce que la personne dit?	5	3	1
12 Essayez-vous de comprendre ce que la personne essaie de dire?	5	3	1
13 Essayez-vous de comprendre pourquoi elle le dit?	5	3	1
14 La laissez-vous terminer ce qu'elle est en train de dire?	5	3	1
15 Si elle hésite, l'encouragez-vous à poursuivre?	5	3	1
16 Répétez-vous ce qu'elle dit et lui demandez-vous si vous avez bien compris?	5	3	1
17 Réservez-vous votre opinion sur les idées de la personne qui parle, jusqu'à ce qu'elle ait fini?	5	3	1
18 Encouragez-vous une personne qui hésite à parler?	5	3	1
19 Écoutez-vous même si vous prévoyez ce que la personne va dire?	5	3	1
20 Posez-vous des questions afin que la personne qui parle expose ses idées à fond?	5	3	1
21 Demandez-vous ce que les mots signifient au fur et à mesure que la personne les emploie?	5	3	1
22 Faites-vous de courtes pauses silencieuses pour aider l'autre à mieux comprendre ce que vous lui dites?	5	3	1
23 Êtes-vous confortable lorsque vous êtes en situation d'écoute?	5	3	1
<b>Total des points</b>			

11 5 69 23

## **LISTE DE CONSEILS POUR BIEN ÉCOUTER**

1. Mettez tout votre temps à profit, préparez-vous à l'avance.
2. Regardez la personne dans les yeux.
3. Ne parlez pas trop.
4. Mettez-vous dans la peau de votre interlocuteur.
5. Posez des questions pour clarifier et précisez ce que vous avez compris.
6. N'interrompez pas et n'anticipez pas la pensée de l'autre.
7. Concentrez-vous.
8. Prenez des notes.
9. Écoutez les idées et non pas seulement les mots.
10. Mentionnez votre intérêt : faites des interjections.
11. Oubliez vos soucis personnels.
12. Réagissez aux idées et non à la personne.
13. Abstenez-vous de conclure hâtivement.

93 A

7.2

**ACTIVITÉ : MON STYLE PERSONNEL DE COMMUNICATION  
AU TRAVAIL.**

### Activité 6.1 Mon style personnel de communication au travail

Consigne: Dans chaque cas, choisissez l'énoncé (a, b, c, d) qui vous décrit le mieux dans le contexte du travail. Dans les cas où vous hésitez entre plusieurs options, rappelez-vous que le style personnel de communication correspond à la manière dont les autres vous perçoivent et aux inférences qu'ils font concernant vos motivations, vos attitudes, vos intérêts et vos intentions. Encerclez la réponse choisie.

Par exemple, en réponse à la première question, vous pouvez prétendre que vous êtes persuasif (a), diplomate (b), centré sur les résultats (c) et logique (d); et, c'est sûrement juste. Par contre, une autre personne qui devrait choisir le groupe d'adjectifs vous caractérisant le mieux n'aurait aucune hésitation à dire que c'est a, b, c, ou d.

1. Quand je suis à mon meilleur, mon interlocuteur me décrirait comme une personne qui est...
  - a. imaginative, stimulante, persuasive.
  - b. compréhensive, encourageante, diplomate.
  - c. pratique, centrée sur les résultats, efficace.
  - d. logique, systématique, précise.
2. Quand je dois présenter un projet devant un comité,
  - a. je me prépare à présenter mon projet de façon brève et concise.
  - b. je me prépare soigneusement, je prépare des documents à l'appui et j'essaie de prévoir les objections.
  - c. je me prépare bien, mais je m'inquiète du climat qui va régner dans ce comité.
  - d. je me prépare de façon globale parce je sais que je vais trouver les bons mots une fois en situation.
3. Je suis le plus convaincant quand...
  - a. j'ai assez de temps pour présenter une argumentation solide.
  - b. j'ai un objectif concret et réaliste à faire valoir.
  - c. j'ai un point de vue original.
  - d. j'ai l'estime et le respect de mes interlocuteurs.
4. Quand je dois régler un problème, j'ai tendance à...
  - a. obtenir suffisamment d'information pour choisir la meilleure solution.
  - b. laisser la solution émerger à l'intérieur de moi.
  - c. choisir rapidement la solution la plus pratique.
  - d. trouver une solution qui me convient et qui est acceptable pour les autres.
5. Quand je dois donner du feedback critique,
  - a. je documente mon feedback avec des données et des faits précis.
  - b. je formule mon feedback de façon à ne pas heurter l'autre.
  - c. je trouve une façon originale de présenter mon feedback.
  - d. je dis les choses comme elles sont.

6. Quand je fais une présentation,
  - a. je présente tous les points importants dans un ordre logique.
  - b. je donne plus ou moins un spectacle afin de capter l'attention.
  - c. je mets l'accent sur la compréhension et l'implication des participants.
  - d. je vais droit au but.
7. Si on m'attribuait des défauts, on dirait probablement que je suis...
  - a. contrôlé et lent.
  - b. indiscipliné et excité.
  - c. autoritaire et impatient.
  - d. trop sensible et trop concerné par les autres.
8. Si j'étais un tableau, les gens me verraient comme...
  - a. un déjeuner sur l'herbe.
  - b. un jardin impeccable.
  - c. une montagne.
  - d. un volcan en éruption.
9. Répondre à la question 8 m'a paru...
  - a. intéressant.
  - b. quelque peu ridicule.
  - c. incongru.
  - d. intrigant.
10. Dans une discussion,
  - a. je tiens compte des idées différentes des miennes.
  - b. je défends mon point de vue avec insistance.
  - c. j'argumente de façon pertinente.
  - d. je présente souvent les choses sous un angle différent.
11. Pour moi, les discussions de fond sont...
  - a. souvent une perte de temps (du pelletage de nuages).
  - b. intéressantes si on peut vider une question à la fois.
  - c. intéressantes si les gens ne se prennent pas trop au sérieux.
  - d. riches si les gens cherchent à se comprendre plutôt qu'à demeurer sur leur position.
12. Dans une situation conflictuelle où je suis impliqué personnellement,
  - a. je fais ou propose des compromis.
  - b. je ne peux prévoir ma réaction.
  - c. je trouve une solution au conflit.
  - d. j'attends que la poussière retombe.
13. Quand je suis témoin d'une altercation entre deux collaborateurs,
  - a. je tente de les amener à se comprendre.
  - b. je m'implique personnellement.
  - c. je m'abstiens d'intervenir pour éviter d'envenimer la situation.
  - d. j'essaie de leur faire entendre raison.

14. Quand je suis impliqué personnellement dans un conflit, mon modèle général de réaction est... a. d'amener l'autre à voir le problème tel qu'il est. b. d'analyser avec l'autre la situation de différents points de vue. c. d'investir beaucoup d'énergie pour trouver un compromis viable. d. de laisser le temps faire son œuvre.
15. La dimension interpersonnelle que j'aurais principalement avantage à développer est: a. l'écoute. b. l'affirmation de soi. c. l'expression affective. d. le contrôle de mes réactions.
16. Quand j'interagis avec quelqu'un, a. je fais peu de gestes. b. mes gestes sont plutôt harmonieux. c. mes gestes peuvent être saccadés. d. mes gestes sont amples et nombreux.
17. Quand quelqu'un m'expose un problème personnel, a. je cherche à dédramatiser en envisageant une autre façon de voir les choses. b. je cherche une solution. c. j'écoute attentivement et je reformule ce que je comprends. d. je pose beaucoup de questions afin d'avoir une vision complète de la situation.
18. On me perçoit comme quelqu'un qui... a. est souvent imprévisible. b. valorise les relations interpersonnelles. c. exige la rigueur et la logique. d. se montre très compétitif.
19. Dans mes interactions, il m'arrive souvent de déplorer le fait que les gens... a. ne sont pas conscients de leurs sentiments. b. parlent sans réfléchir. c. manquent d'imagination. d. parlent pour ne rien dire.
20. Quand je suis stressé ou défensif, je deviens... a. émotif. b. impulsif. c. exagérément contrôlé. d. dominateur.
21. Je défends mes idées... a. avec tact. b. avec des arguments logiques. c. avec entrain.

22. Quand j'ai une décision à prendre, a. je tiens compte des personnes impliquées. b. j'opte pour la décision la plus pratique. c. j'essaie de prendre la décision la plus éclairée. d. je me fie à mon intuition.
23. Quand j'écoute quelqu'un, a. j'ai tendance à l'interrompre pour donner mon idée. b. j'essaie de bien saisir son point de vue. c. je l'écoute en pensant à autre chose. d. je lui laisse le temps d'exprimer sa pensée.
24. Quand on me donne du feed-back critique, a. je me défends. b. j'essaie de comprendre. c. je demande des preuves. d. je réagis de façon impulsive.
25. J'ai complété ce questionnaire... a. en essayant d'analyser mon comportement le plus justement possible. b. en m'interrogeant sur sa valeur scientifique. c. de façon insouciance. d. rapidement sans me poser de questions.

Corrigé p. 249.

### Activité 6.1 Mon style personnel de communication au travail

Consigne: Encerclez la lettre correspondant à votre choix pour chacun des énoncés.

	Analytique	Directif	Aimable	Expressif
1.	d	c	b	a
2.	b	a	c	d
3.	a	b	d	c
4.	a	c	d	b
5.	a	d	b	c
6.	a	d	c	b
7.	a	c	d	b
8.	b	c	a	d
9.	c	b	d	a
10.	c	b	a	d
11.	b	a	d	c
12.	d	c	a	b
13.	c	d	a	b
14.	d	a	c	b
15.	c	a	b	d
16.	a	c	b	d
17.	d	b	c	a
18.	c	d	b	a
19.	b	d	a	c
20.	c	d	a	b
21.	b	d	a	c
22.	c	b	a	d
23.	d	a	b	c
24.	c	a	b	d
25.	b	d	a	c
Totaux				

### Interprétation

Si le résultat d'une colonne est nettement plus élevé que ceux des autres colonnes, votre style personnel de communication est très marqué.

Par contre, si vos résultats se partagent à peu près également entre deux colonnes, certaines caractéristiques de l'un des styles sont enrichies par celles de l'autre. D'autres caractéristiques de ce style sont atténuées par celles de l'autre. Les combinaisons plausibles sont: analytique/directif, aimable/analytique, directif/expressif, expressif/aimable. Les combinaisons aimable et directif ainsi qu'analytique et expressif sont plus rares parce que ces deux styles s'opposent selon les deux dimensions: la dominance et la réactivité.

Enfin, si vos résultats montrent une répartition plus ou moins égale entre les quatre styles, vous faites preuve de beaucoup de souplesse.

Comme il s'agit de style personnel de communication, nous vous suggérons de faire compléter le questionnaire par une autre personne à partir de ses perceptions de votre style.

p.177

Figure 6.3  
Description sommaire et comparative  
des styles personnels de communication

ANALYTIQUE	DIRECTIF
Réaction lente Effort maximal pour organiser Centré sur les processus Préoccupation minimale pour l'émotivité et les sentiments personnels Cadre de référence historique Prudence dans l'action Tendance à éviter l'implication personnelle Besoin de vérité et de pertinence	Réactive rapide Effort maximal pour contrôler Centré sur la tâche Préoccupation minimale pour l'analyse et la réflexion théorique Le présent comme cadre de référence Action directe Tendance à éviter l'inaction Besoin de contrôle et de résultats
AIMABLE	EXPRESSIF
Réaction modérée Effort maximal pour entrer en relation Centré sur les personnes Préoccupation minimale pour la logique formelle Le présent comme cadre de référence Action de support Tendance à éviter le conflit Besoin de coopération et d'acceptation	Réaction vive Effort maximal pour s'impliquer Centré sur l'interaction Préoccupation minimale pour la routine et la conformité Le futur comme cadre de référence Impulsivité dans l'action Tendance à éviter l'isolement Besoin de stimulation et d'interaction

Figure 8.1  
Une illustration des réactions propres à chacun des styles  
face à un problème

p.203

ANALYTIQUE	Comment cela a-t-il commencé? Qu'est-ce qui s'est passé par la suite? Il faudrait disposer de données précises.
DIRECTIF	Le problème c'est que...; donc, il faut trouver une solution.
AIMABLE	Qui est impliqué dans cette situation? Comment les gens réagissent-ils? Il faudrait peut-être rencontrer les personnes concernées et voir ensemble ce qui se passe.
EXPRESSIF	Y a-t-il un problème? Il y a sûrement d'autres manières de considérer cette situation.

CORRIER, S. (1995). La communication et la gestion.  
 Ste-foy : Presses de l'Université du Québec.  
 ISBN: 2-7605-0810-2 (255 p.)

**ACTIVITÉ****AUTO-ÉVALUATION DES HABILITÉS DE COMMUNICATION**



## A N N E X E

### *Corrigés des activités*

#### **Activité 2.1 Auto-évaluation des habiletés de communication**

##### **Interprétation des résultats**

*Votre total se situe entre 20 et 50.*

De toute évidence, vous êtes plus à l'aise dans les tâches dont vous pouvez vous acquitter seul que dans les rapports interpersonnels; à moins que vous ne soyez très sévère envers vous-même.

*Votre total se situe entre 51 et 80.*

Vous possédez certaines habiletés de communication, mais d'autres sont moins développées. Cependant, vous êtes conscient de vos limites ce qui constitue un levier important pour le développement personnel.

*Votre total se situe entre 81 et 110.*

Vous semblez parfaitement à l'aise dans le monde des rapports interpersonnels; il ne vous reste qu'à raffiner les habiletés que vous possédez déjà et à enrichir le répertoire de vos réponses.

*Votre total se situe au-delà de 110.*

Vous maîtrisez très bien l'ensemble des habiletés de communi-

L'auto-évaluation de nos habiletés de communication n'est pas toujours facile; nous avons tendance à nous surévaluer. Les questionnaires notamment évaluent difficilement leur modèle de communication interpersonnelle (Mabe et West, 1982; Webber, 1980). Et comme dans le domaine de la communication, les autres sont meilleurs juges que soi, vous pouvez demander à des collègues, à des collaborateurs ou à votre supérieur hiérarchique de procéder à votre évaluation à l'aide de l'activité 2.2.

#### **Activité 2.2 Validation des résultats**

Les écarts entre les résultats de votre auto-évaluation et ceux de l'évaluation faite à votre sujet par d'autres personnes doivent être analysés.

Pour procéder à cette analyse, il est important de clarifier et de préciser le sens des énoncés pour les personnes concernées. Par exemple, si l'un de vos collaborateurs vous a attribué la cote 2 au dernier énoncé, T (S'excuse quand c'est approprié, sans se justifier outre mesure) et que vous vous êtes donné la cote 6, il faudrait voir avec cette personne les situations auxquelles elle référait en lisant cet énoncé.

Il faut rappeler toutefois que les perceptions relèvent de la subjectivité de chacun. Chercher à savoir quelle est la bonne perception n'est pas pertinent.

Argumenter pour convaincre l'autre qu'il nous connaît mal ou se trompe est également inutile.

Enfin, cet exercice étant une activité de feed-back, le chapitre 5, particulièrement la section 6. L'intégration du feed-back critique peut vous fournir des pistes utiles.