

COMMUNICATION ORALE

COURS AVEC CLE USB VIERGE

RÉF : KL3.0622



Copyright © Tous droits réservés



Tous droits réservés. Toute reproduction, même partielle, par quelque procédé que ce soit, est interdite sans autorisation préalable. Une copie par photographie, film, bande magnétique ou autre, constitue une contrefaçon passible des peines prévues par la loi sur la protection des droits d'auteur.

Sommaire

Pages

La méthode KORÉVA 4

Préambule 6

Leçon 1 – Les fondamentaux de la communication orale 7

1 - APPRENDRE 8

1 – La finalité de la communication 9

1.1 Que signifie communiquer ? 9

1.2 À quoi sert la communication ? 9

1.3 Quels sont les enjeux d'une bonne communication ? 10

2 – La variété des situations de communication 12

2.1 La communication professionnelle 12

2.2 La communication interpersonnelle et de groupe 14

2.3 Les vecteurs de communication 17

3 – Le processus de la communication orale 18

3.1 Le schéma de base de la communication orale 18

3.2 La déperdition du message 21

3.3 L'impression subjective 22

À retenir 24

2 - S'ENTRAÎNER 25

I – Questions 26

II – Corrections 30

Leçon 2 – Le positionnement dans l'échange33

1 - APPRENDRE.....34

- 1 – La maîtrise de la communication35
 - 1.1 Optimiser l'échange36
 - 1.2 L'écoute35
 - 1.3 La reformulation37
 - 1.4 La maîtrise du stress dans les communications à fort enjeu.....43
- 2 – L'affirmation de soi / assertivité.....48
 - 2.1 Le principe de base48
 - 2.2 Les outils de l'assertivité49
 - 2.3 Le langage assertif50
- 3 – Une approche théorique des échanges : l'analyse transactionnelle52
 - 3.1 Définition52
 - 3.2 Les trois attitudes53
 - 3.3 Les positions de vie.....55

À retenir.....58

2 - S'ENTRAÎNER59

- I – Questions.....60
- II – Corrections.....62

Leçon 3 – L'intervention orale65

1 - APPRENDRE.....66

- 1 – La préparation.....67
 - 1.1 L'objectif de communication.....67
 - 1.2 L'organisation et la rédaction des notes69
 - 1.3 L'intervention spontanée73

2	– La prise de parole	74
2.1	La voix	74
2.2	Les temps de respiration	76
2.3	La posture.....	77
3	– La gestion des interventions délicates	79
3.1	Les entretiens d'évaluation et de motivation	79
3.2	L'entretien avec un jury de concours ou d'examen.....	82
3.3	La situation conflictuelle	85
	À retenir.....	97
2	- S'ENTRAÎNER	98
I	– Questions.....	99
II	– Corrections.....	100
	BIBLIOGRAPHIE	104
3	- RÉALISER	105

La méthode KORÉVA

Ce fascicule est divisé en 3 leçons.

Leçon 1 - Les fondamentaux de la communication orale.

Leçon 2 - Le positionnement dans l'échange.

Leçon 3 - L'intervention orale.

Chaque leçon comprend trois séquences :

Séquence 1 : APPRENDRE

Cette première séquence concerne la partie du cours qu'il convient **d'apprendre**. Lisez-la plusieurs fois afin d'être capable d'en restituer les points fondamentaux.

Séquence 2 : S'ENTRAÎNER

Cette deuxième séquence est un auto-contrôle des connaissances acquises précédemment. Ne l'envoyez pas à la correction de votre professeur, puisque le corrigé vous est fourni. Cette stratégie pédagogique vous permet donc de comparer votre travail à celui qui est demandé. Cet exercice représente donc un **excellent entraînement** qui va vous permettre d'aborder la dernière séquence dans les meilleures conditions possibles : la réalisation du devoir.

Ce cours se termine par une troisième séquence :

Séquence 3 : RÉALISER

Elle représente la **finalisation du cours** avec un travail personnel à réaliser et à envoyer à l'école.

Il sera ensuite corrigé par votre professeur qui vous apportera des remarques tout au long de votre devoir accompagnées d'une note sur 20.



Ces trois séquences sont basées sur une progression pédagogique cohérente. Pour une meilleure efficacité d'apprentissage, il est important de respecter cette évolution.

1 - APPRENDRE

2 - S'ENTRAÎNER

3 - RÉALISER

Bonne réussite !

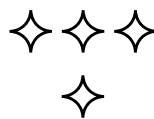
Préambule

Ce guide d'étude a un double objectif : identifier et faire comprendre les mécanismes en jeu lors des situations de communication courantes.

Il s'adresse à toute personne souhaitant optimiser la qualité de ses interventions, que ce soit dans sa vie personnelle ou professionnelle.

Ainsi, il s'attache dans un premier temps à expliquer les principes fondamentaux de la communication. Il analyse ensuite le positionnement des interlocuteurs dans l'échange. Enfin, il explicite et présente des méthodes de préparation à la communication, appliquées aux entretiens professionnels, aux oraux de concours et à la prévention des conflits.

Cette approche vous servira pour vos entretiens d'examen d'aide-bibliothécaire, dans le cadre ensuite de votre recrutement, puis de votre activité professionnelle, que ce soit dans vos relations avec l'équipe d'une médiathèque par exemple, ou de celles avec les usagers.



Leçon 1

Les fondamentaux de la communication orale

Séquence 1 : Apprendre



I - LA FINALITÉ DE LA COMMUNICATION

1.1 Que signifie « communiquer » ?

La communication orale a pour but l'échange d'informations entre individus – au minimum deux. Elle permet de transmettre, répondre, expliquer, clarifier, argumenter, inciter à l'action...

Elle induit donc un partage, mais ce partage sera facilité ou complexifié selon la qualité de la relation humaine avec l'interlocuteur. Ainsi, la communication peut être complète ou incomplète, explicite ou implicite, claire ou faussée.

- **Complète ou incomplète :**
La complétude porte essentiellement sur l'information donnée, sur la possibilité laissée de poser toutes les questions utiles, et la qualité des réponses abordées.
Il est évident que, dans une conversation ou un entretien, votre interlocuteur n'a pas le même profil que vous (connaissances, centres d'intérêt...), et ses objectifs sont aussi différents. Certaines choses qui paraissent évidentes à l'un ne le seront pas pour l'autre, et la précision de l'échange en dépendra.
- **Explicite ou implicite :**
Puisque pour chaque interlocuteur certains points de l'échange peuvent paraître évidents, ils ne sont pas alors abordés (ils sont « implicites »), et cela peut créer des malentendus ultérieurs.
- **Clair ou faussé :**
Un des deux interlocuteurs peut choisir de fausser la communication en cachant volontairement certaines informations qui joueraient en sa défaveur.

1.2 À quoi sert la communication ?

Au-delà de l'échange d'informations, la communication va permettre d'initier, de poursuivre, restaurer ou rompre une relation entre des individus. Une communication réussie repose sur l'instauration d'un climat de confiance, dans lequel chacun exprime ses idées de façon claire, et dans lequel les participants s'écoutent, saisissent le sens des propos (même a minima) et s'adaptent les uns aux autres.

La communication sert aussi à enrichir les contacts humains. L'homme, animal social avant tout, communique obligatoirement : si l'on se réfère aux enseignements des théoriciens de la communication (l'École de PALO ALTO¹ en particulier), tout est communication. En effet, même si nous nous enfermons dans le silence et fuyons le regard de l'autre, nous communiquons notre besoin d'isolement ou notre antipathie.

1.3 Quels sont les enjeux d'une bonne communication ?

Une communication réussie se mesure donc en fonction de **quatre enjeux** essentiels : l'efficacité, la réciprocité, la liberté et l'expressivité.

a. L'efficacité : c'est la technicité de la communication. Elle favorise la clarification de ce qui a été dit ou entendu. Quand nous parlons simplement, distinctement, en précisant nos propos, nous favorisons l'efficacité. En revanche, un discours confus, rébarbatif ou jargonneur² empêche notre interlocuteur de profiter d'une communication efficace.

b. La réciprocité : c'est l'attention portée aux autres. Elle nous rend perméables à leurs besoins. Par exemple, nous sommes dans la réciprocité quand nous proposons des explications complémentaires en réponse à leurs interrogations, ou quand nous manifestons notre intérêt et notre écoute des propos adverses. Une attitude discourtoise (couper la parole) ou indélicate (sarcasme) va, bien évidemment, à l'encontre de la réciprocité.

¹ École de PALO ALTO : regroupement de plusieurs chercheurs en sciences humaines visant à élaborer une nouvelle théorie (théorie systémique) de la communication. Ces chercheurs se sont installés à PALO ALTO (USA) d'où le nom de cette école de pensée.

² Un jargon est une façon de s'exprimer propre à un groupe, une profession, une activité, difficilement compréhensible pour le profane ; par extension, c'est un langage incompréhensible.

c. La liberté : c'est la capacité à parler de soi et à exprimer un point de vue, sans réserve ni faux-semblant. Par exemple, nous sommes libres dans notre communication lorsque nous osons prendre la parole pour donner une opinion, ou défendre une position. Nous sommes, en revanche, privés de liberté quand nous n'exprimons pas ce que nous souhaiterions, par crainte de déplaire ou d'être ridicule.

d. L'expressivité : c'est le langage non verbal (langage du corps). Lors d'une intervention orale par exemple, nous laissons libre cours à une expressivité positive quand nous bougeons facilement et quand le corps « suit » le discours verbal. Nous limitons notre expressivité lorsque nous nous tassons pour tenter de nous soustraire aux regards de l'assistance. Enfin, des gestes de malaise (se tordre les mains, avoir un regard fuyant) génèrent une expressivité perçue négativement par l'entourage.

Il est relativement aisé de s'exercer à améliorer les enjeux d'efficacité et de réciprocité (cf. maîtriser sa communication). En revanche, la liberté dans la communication nécessite de travailler sur du plus long terme à l'affirmation de soi et l'assertivité (voir leçon 2, chapitre 2).

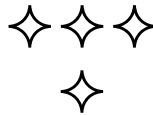
Enfin, l'expressivité semble le plus délicat à maîtriser, notamment pour des personnes mal à l'aise avec leur corps. D'autres disciplines comme le yoga, la sophrologie, le théâtre, le chant... qui travaillent sur la respiration et le corps peuvent être d'une aide précieuse. Ponctuellement, lors de communications à forts enjeux (entretien d'évaluation, conversation avec un jury lors d'un concours ou d'un examen), le chapitre sur la gestion du trac peut fournir quelques pistes d'amélioration.

En formation, l'usage de la caméra de leur smartphone permet aux apprenants de visualiser leur expressivité. Être filmé, malgré l'épreuve que cela représente, reste effectivement le meilleur moyen pour prendre conscience de ses tics et grimaces. À la maison, pour s'entraîner avant une intervention orale, il peut être judicieux d'utiliser la même technique avec l'aide d'un proche.

Nous vous conseillons (et ce sera aussi l'objet de votre devoir final) de vous enregistrer (ou filmer) puis de vous écouter pour entendre vos imperfections et pouvoir vous améliorer.

Retenez bien que ce qui compte, c'est de parvenir à faire passer un message, donc d'être sincère. Toute « imperfection » n'est donc pas négative, et à la limite, la perfection absolue peut l'être, car elle paraîtra artificielle !

Cela signifie par exemple, qu'il vaut mieux quelques « heu » dans votre discours que réciter un argumentaire appris par cœur, ou lu !



II - LA VARIÉTÉ DES SITUATIONS DE COMMUNICATION

2.1 La communication professionnelle

Elle met en jeu des acteurs en situation de travail.

La communication professionnelle peut être interne ou externe, descendante ou ascendante (avec lien hiérarchique) ou bien transversale (sans rapport hiérarchique, ou avec des partenaires extérieurs comme des usagers de la bibliothèque, des auteurs, des libraires, des éditeurs, une municipalité, etc.).

➤ La communication interne

C'est l'ensemble des actions de communication mises en œuvre au sein d'une organisation à destination de ses salariés.

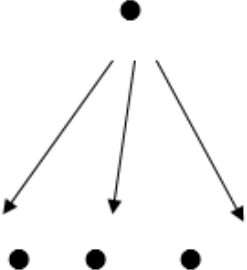
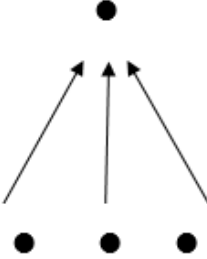
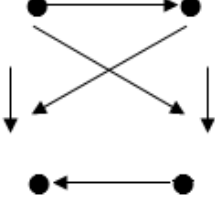
Objectifs : donner du sens aux actions demandées et favoriser le travail en commun.

➤ La communication externe

C'est le recueil et la diffusion de l'information auprès des publics identifiés.

Objectifs : se faire connaître, définir ou clarifier un positionnement.

➤ **La communication descendante, ascendante et transversale**

Descendante	Ascendante	Transversale
<p>Communication hiérarchique vers les N-1, N-2, etc.</p> <p>✓ Ordres et instructions, procédures et renseignements</p>	<p>Communication et remontée d'information à la hiérarchie, vers N+1, N+2, etc.</p> <p>✓ Feed back</p>	<p>Circulation de l'information au même niveau hiérarchique (personnes, services) ou sans relation hiérarchique (partenaires)</p>
		

2.2 La communication interpersonnelle et de groupe

**Il ne suffit pas de s'exprimer pour être écouté,
ni d'être entendu pour être compris.**

En général, nous retenons :

- 10 % de ce que nous lisons,
- 20 – 30 % de ce que nous entendons,
- 80 % de ce que nous disons.

➤ Comprendre le principe de la communication interpersonnelle

En communication interpersonnelle, chacun s'exprime en fonction de ses besoins, de ses attentes, de ses objectifs, de la mission qui lui est confiée, de son rôle, de ses principes, et de beaucoup d'autres facteurs sociaux, culturels ou liés à la situation.

Pour qu'un échange soit satisfaisant, il s'agira, durant le temps de l'échange, d'être sur la même « longueur d'onde ».

C'est donc à nous de nous adapter à notre interlocuteur, c'est à nous de « rentrer » dans son cadre de référence, de comprendre son schéma de communication : cette démarche porte le nom d'*empathie*, et ne dépend aucunement d'un sentiment affectif porté ou non à l'autre. C'est une posture d'accueil et de réceptivité pour optimiser les conditions des échanges. Cette posture est au cœur du travail dans les formations de gestion des conflits. En effet, par effet miroir (*feed-back* en communication), l'interlocuteur est incité à adopter la même posture.

➤ La spécificité de la communication dans un groupe

La communication s'effectue ici entre plusieurs personnes, parfois simultanément. Ces échanges au sein du groupe représentent *des interactions*, analysées, dans le contexte professionnel, par Robert Bales (cf. bibliographie : la dynamique des groupes). Ces interactions représentent aussi bien des échanges affectifs : accords/désaccords, détentes/tensions, solidarités/antagonismes que des échanges de fond sur les tâches : questions/réponses, opinions/contre-opinions, suggestions/demandes d'informations. La somme de toutes ces interactions génère *la dynamique de groupe*.

Ces interactions ont aussi des conséquences positives et négatives sur les individus qui composent le groupe.

Les influences du groupe sur l'individu :

- l'enrichissement (partage d'informations, relations humaines)

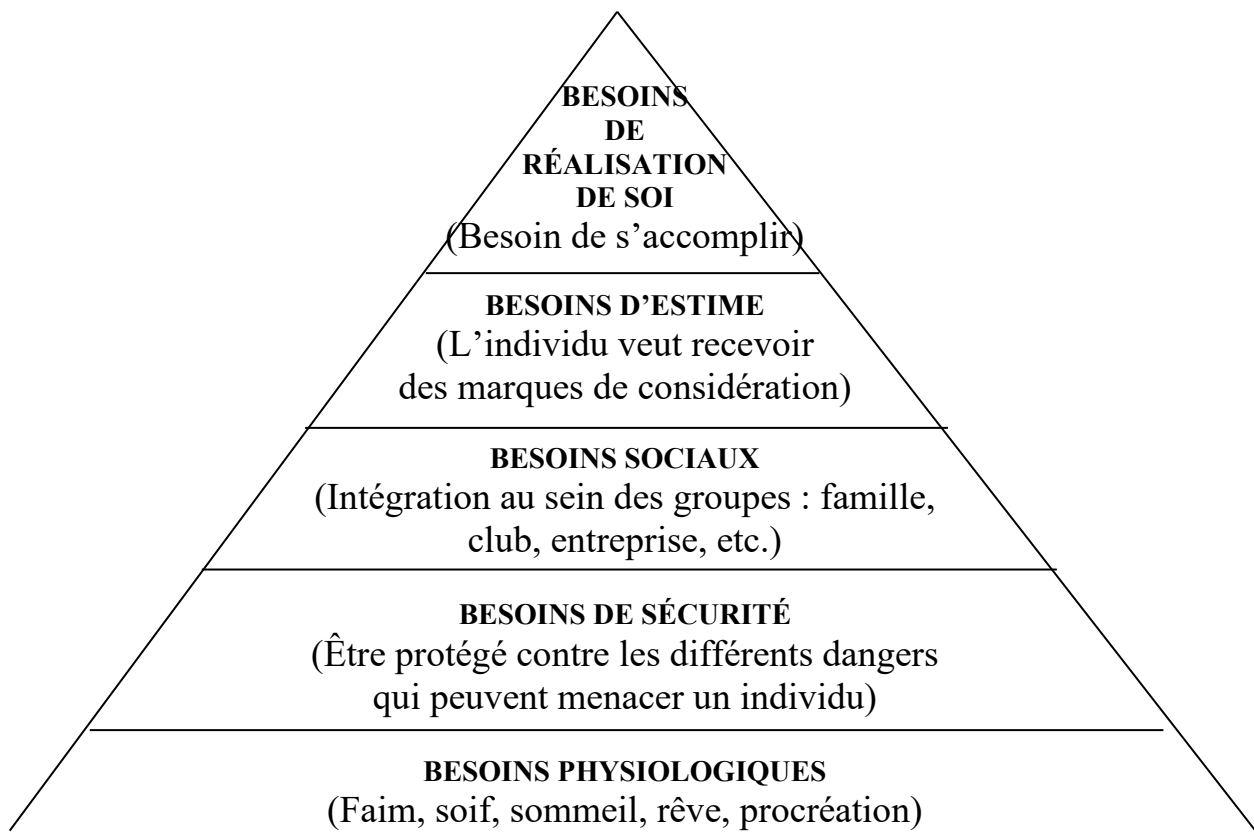
mais aussi :

- les blocages, tensions
- la pression de conformité
- les jeux de pouvoir

En conséquence, l'analyse de la communication dans les groupes met en évidence la nécessité pour l'individu en interaction de satisfaire à des besoins de sécurité (assurance dans le groupe, confiance dans ses transmissions), puis d'appartenance (attention des autres, appui éventuel) incontournables pour accéder au besoin fondamental d'estime et d'affirmation de soi (développé dans le chapitre sur l'assertivité).

Ces notions ont été mises en évidence par Abraham Maslow et font toujours référence dans le domaine de la motivation.

LA PYRAMIDE DE MASLOW



2.3 Les vecteurs de communication

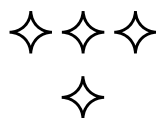
Enfin, citons dans la variété des situations de communication orale, les vecteurs d'échange :

- Communication visuelle (en face à face), qu'elle soit en présentiel ou à distance par vidéo-conférence.
- Communication téléphonique (seule la voix traduit la qualité de la relation).

Les « vecteurs » de l'échange sont les moyens par lesquels transite l'échange. Le plus simple est l'absence de vecteur matériel, c'est-à-dire que les personnes sont suffisamment proches pour se voir ou s'entendre.

Mais les hommes ont toujours cherché à communiquer à distance, et ont inventé toutes sortes de moyens pour y parvenir. Citons, par ordre chronologique, quelques-uns de ces vecteurs :

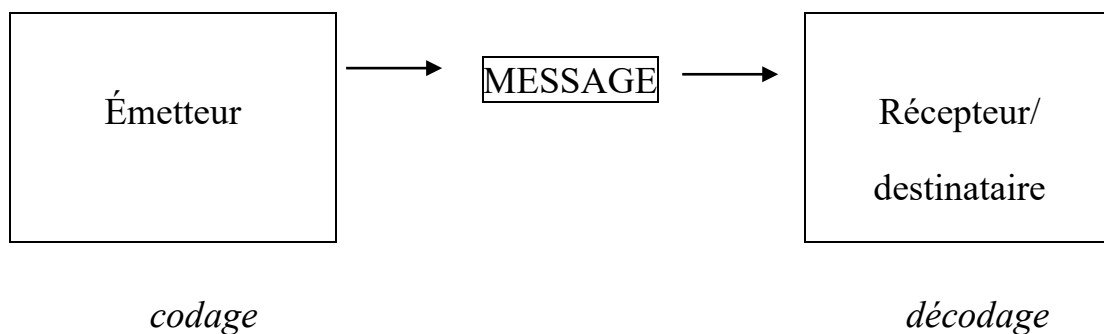
- Les signes écrits (dessins gravés ou peintures rupestres, puis écriture sur tablettes, parchemins, papier).
- Les signes visuels à distance (feux, signaux de fumée, drapeaux, alphabets en pavillons...).
- Les sons transportés à grande distance (tambours, trompes, télégraphe, téléphone...).
- Enfin, les systèmes modernes de télécommunication par satellites, Internet, qui combinent image, son et écriture, avec possibilité d'envoi de documents (fichiers).



III - LE PROCESSUS DE LA COMMUNICATION ORALE

3.1 Le schéma de base de la communication

Modèles de WIENER³ et SHANNON⁴



Lors d'une communication, l'émetteur va traduire par son langage verbal (mots) et son langage non verbal - son attitude physique, ses gestes, sa posture, sa voix, son intonation - l'information à transmettre : c'est le moment du codage.

À son tour, le récepteur va décoder l'information grâce à sa propre perception des mots et de l'attitude de l'émetteur.

Ainsi, communiquer peut être parfois complexe parce qu'au-delà du contenu du message :

- a) Ce sont des personnes avec des cadres de codages et de décodages différents qui échangent : que de fois un mot utilisé est perçu dans un autre sens par le récepteur ! Que de fois une attitude donnée est décryptée dans un sens différent par l'interlocuteur !

³ Norbert Wiener (1894-1964), mathématicien et chercheur fondateur de la cybernétique (science du contrôle et de la communication chez l'homme l'animal et la machine).

⁴ Claude Shannon (1916-2001), ingénieur, chercheur, mathématicien a posé les fondements des théories de la communication.



LE PROCESSUS D'ENCODAGE ET DE DÉCODAGE DANS LA COMMUNICATION

Moi

COMPORTEMENT
VERBAL,
NON VERBAL
STATUT
RÔLE
CONTRAINTES
PERSONNALITÉ
PENSÉES,
SENSATIONS
BESOINS
ATTENTES
VALEURS
PRINCIPES
CONNAISSANCES
CULTURE
LANGAGE

Filtres

Bruits

Parasites

CODES

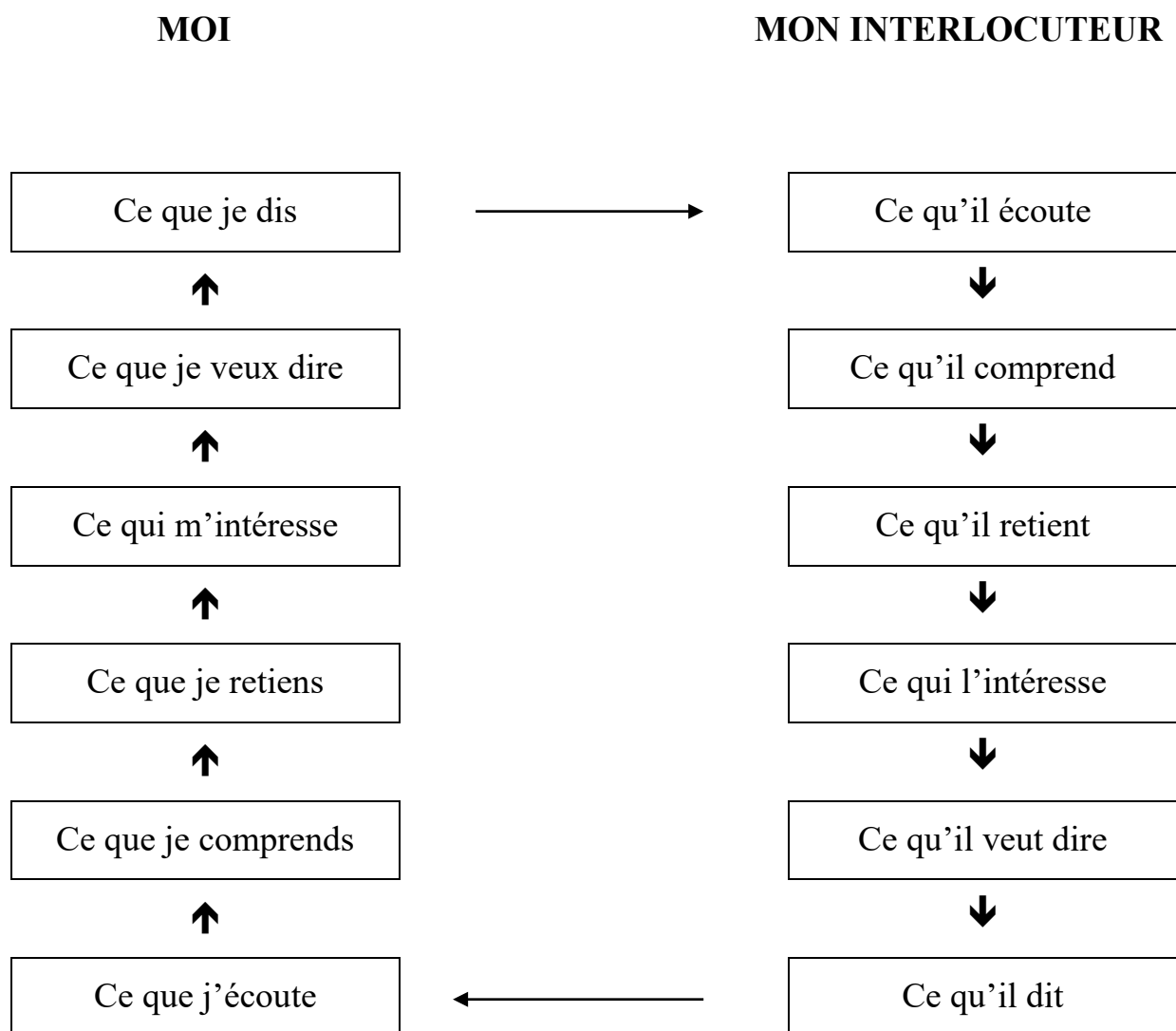
Mon interlocuteur

COMPORTEMENT
VERBAL,
NON VERBAL
STATUT
RÔLE
CONTRAINTES
PERSONNALITÉ
PENSÉES,
SENSATIONS
BESOINS
ATTENTES
VALEURS
PRINCIPES
CONNAISSANCES
CULTURE
LANGAGE

Il est donc essentiel de conserver une attitude ouverte et de se garder des *a priori* de jugement et d'interprétation : l'écoute passe également par le questionnement de son interlocuteur (cf. la maîtrise de sa communication).

b) La communication ne s'effectue pas à sens unique : elle génère un retour, nommé par WIENER rétroaction ou feed-back, vers l'émetteur initial, retour lui-même encodé et décodé, et ainsi de suite ...

LA ROUE DE LA COMMUNICATION



3.2 La déperdition du message

Apports de WEAVER⁵

Des phénomènes extérieurs peuvent également interférer et perturber les échanges : parasites internes (pensées, émotions, sensations des participants), bruits extérieurs et filtres (ce que je veux ou ne veux pas dire et comprendre)

Malgré un effort d'écoute et de clarification des propos tenus (réciprocité et technicité), une partie de l'information ne parvient donc pas à l'interlocuteur. Toujours d'après la roue de la communication, voici une évaluation de la déperdition du message :

CE QUE JE VEUX DIRE	100 %
CE QUE JE DIS	} 60 %
CE QUE L'AUTRE ENTEND	
CE QU'IL ÉCOUTE	40 %
CE QU'IL COMPREND	} 30 %
CE QU'IL RETIENT	

⁵ Warren WEAVER (1896-1978) mathématicien, philosophe de la communication, a humanisé les modèles théoriques de WIENER et SHANNON.

Chacun a déjà joué au « téléphone arabe » : ce jeu montre la déperdition du message et la transformation de l'information. Il oppose la communication formelle, information initiale, qui sera sauvegardée en l'état uniquement à l'écrit, et la communication informelle, rumeurs, (les « on-dit »), liée au processus de la transmission orale. Une communication réussie consiste à minimiser autant que possible cette déperdition.

3.3 L'impression subjective

Le comportement humain repose donc en grande partie sur la subjectivité qui s'illustre tout au long de la communication. Lors d'une prise de contact, il s'agit de la première impression donnée. Il est essentiel qu'elle soit la meilleure possible, car il est ardu de faire revenir son interlocuteur sur une première impression négative !

Pour cela, retenons la règle des **5x20** en communication :

les 20 premières secondes
les 20 premiers pas
les 20 premiers mots
les 20 premiers gestes
les 20 cm² « visage » (quelle tête on fait !)

Pour faire bonne impression, il est donc nécessaire de préparer ces **5x20**, et plus particulièrement les pas, gestes et physionomie.

En effet, nous avons évoqué précédemment l'encodage du message par les mots (langage verbal) et l'attitude de l'émetteur, sa voix, son intonation (langage non-verbal). Or en communication, l'interlocuteur perçoit avant tout le langage non verbal.

L'information non-verbale est immédiate, elle précède parfois l'information verbale.

Le non-verbal représente 80 % de la communication

- Postures du corps : extension, contraction.
- Gestes : doigts, bras.
- Auto-contacts : visage, corps (micro-gestes).
- Visage : rougissements, tremblements, lèvres serrées, mâchoire tendue, sourire...
- Regard : baissé, dans le vide, fixe, droit, dur, bienveillant, ironique...
- Voix : tonalité, rythme.

On comptera aussi, dans le non-verbal, des éléments qui communiquent une information à propos d'une personne : tenue vestimentaire, déplacement dans l'espace, des signes qui caractérisent un statut, etc.

En conclusion, une majorité de notre communication interpersonnelle est :

- **irrationnelle, « pas sous contrôle »** : est-ce que je suis maître de mes émotions quand je vis un moment relationnel difficile ?
- **ou non-consciente** : est-ce que je me rends compte que je fronce les sourcils ou serre les mâchoires parce que ce que dit l'autre ne me plaît pas ?

Travailler le contenu non-verbal est essentiel. Sans adopter des postures figées, non-naturelles, ou recourir à un coach en communication, comme le font certains personnages publics, il faut penser aussi dans les situations de communication à s'auto-regarder...



Leçon N°1 : à retenir

La communication sert à échanger des informations. Mais elle traduit également le sens de la relation entre les interlocuteurs. Bien communiquer implique donc d'être clair dans le message à transmettre (efficacité), de vérifier que l'autre comprend l'information (réciprocité), sans se sentir contraint dans son verbal (liberté) et son non-verbal (expressivité).

Les situations de communication sont multiples (professionnelles, interpersonnelles, en face à face ou dans les groupes).

Les études des théoriciens de la communication démontrent l'existence d'un schéma émetteur-récepteur avec successivement encodage et décodage d'un message à la fois verbal et non-verbal. La déperdition d'une partie de l'information est inévitable en raison de l'individualité des participants (cadres de référence, états internes) et des facteurs externes (bruits). S'y ajoute la subjectivité de la perception humaine, sachant que le non-verbal (gestes, voix, intonation...) est quatre fois plus important que le verbal dans la transmission du message.

Séquence 2 : S'entraîner



I - Questions

Répondez aux questions suivantes sans vous reporter à la leçon. Si vous éprouvez des difficultés pour y répondre, reportez-vous aux pages précédentes pour bien maîtriser le contenu de ce cours.

Question 1 : Au cours du codage et du décodage de l'information dans les dialogues suivants, quelle interprétation non-exprimée (intention cachée) peut-on imaginer ?

a) Dialogue 1 : au téléphone entre un homme et une femme

Elle : Je t'appelle car je voulais prendre de tes nouvelles. Tu ne m'as pas téléphoné

Lui : Oh, tu sais, j'ai été très occupé.

[illegible]

b) Dialogue 2 : secrétaire/supérieur hiérarchique

Supérieur hiérarchique : Je ne peux encore pas transmettre le rapport que vous m'avez rendu, il est rempli de fautes d'orthographe et de présentation.

Secrétaire : Mais vous ne m'avez laissé qu'une heure pour le taper !

c) Dialogue 3 : professeur/élève

Professeur : Vous êtes en retard ...

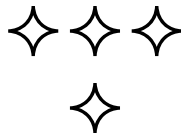
Élève : Cette fois, il y avait un colis piégé sur le quai.

Question 2 : Comment le langage non-verbal traduit-il les messages suivants ?

Message à transmettre	Langage du corps
1. Ce que vous me dites m'inquiète	
2. Je ne comprends pas bien ce que vous me dites	
3. Je m'impatiente, vous êtes trop long	
4. Je vous écoute	
5. Continuez	
6. Je ne vous écoute plus	
7. J'ai envie de parler à mon tour	
8. Je ne suis pas d'accord avec vous	

Question 3 : Dans les communications suivantes, quels enjeux d'efficacité, de réciprocité et de liberté sont identifiables ?

- a) Je n'ai pas compris votre explication, pouvez-vous compléter ?
- b) C'est vrai, j'ai manqué de clarté, je vais vous réexpliquer la méthode.
- c) Je ne suis pas d'accord avec vous. Selon moi, il vaut mieux...
- d) Si je vous suis bien, vous proposez de... ?
- e) C'est tout à fait cela. Qu'en pensez-vous ?



II - Corrections

Question 1 : Au cours du codage et du décodage de l'information dans les dialogues suivants, quelle interprétation non-exprimée (intention cachée) peut-on imaginer ?

Dialogue 1 : au téléphone entre un homme et une femme

Elle : Je t'appelle car je voulais prendre de tes nouvelles. Tu ne m'as pas téléphoné....

(Intention cachée) je suis inquiète de ton silence, est-ce que tu m'as oubliée ? Prendre de tes nouvelles est un prétexte pour renouer la relation.

Lui : Oh, tu sais, j'ai été très occupé.

Ton intervention me met mal à l'aise, tu devrais comprendre que je n'ai pas pu ou voulu te recontacter.

Dialogue 2 : secrétaire/supérieur hiérarchique

Supérieur hiérarchique : Je ne peux encore pas transmettre le rapport que vous m'avez rendu, il est rempli de fautes d'orthographe et de présentation.

Ce n'est pas la première fois que cela arrive, je suis mal épaulé par mon assistante.

Secrétaire : Mais vous ne m'avez laissé qu'une heure pour le taper !

Je ne peux pas faire du bon travail avec un délai aussi court, j'ai fait de mon mieux, je ne suis pas la seule fautive.

Dialogue 3 : professeur/élève

Professeur : Vous êtes en retard ...

J'attends des excuses face à ce fait.

Élève : Cette fois, il y avait un colis piégé sur le quai.

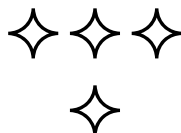
J'ai déjà trouvé de nombreuses excuses ou décidément il y a un problème de train par jour, il faut qu'on me comprenne.

Question 2 : Comment le langage non verbal traduit-il les messages suivants ?

Message à transmettre	Langage du corps
1. Ce que vous me dites m'inquiète	Visage fermé, bras croisés, recul
2. Je ne comprends pas bien ce que vous me dites	Froncement de sourcils, mouvements de la tête
3. Je m'impatiente, vous êtes trop long	Soupir, haussement d'épaules, bouche pincée, regard dirigé vers la porte
4. Je vous écoute	Regard attentif, menton posé sur la main ou position de relaxation en arrière, bras et/ou chevilles croisés
5. Continuez	Approbation de la tête, bruits de gorge (humm), regard attentif
6. Je ne vous écoute plus	Regard fuyant, recul du buste
7. J'ai envie de parler à mon tour	Bouche ouverte, grande inspiration, buste qui se tend, mains ouvertes
8. Je ne suis pas d'accord avec vous	Refus de la tête, moue, froncement de sourcils

Question 3 : Dans les communications suivantes, quels enjeux d'efficacité, de réciprocité et de liberté sont identifiables ?

- a) Je n'ai pas compris votre explication, pouvez-vous compléter ?
 - Efficacité (demande d'éclaircissement) et liberté (oser dire qu'on ne comprend pas).
- b) C'est vrai, j'ai manqué de clarté, je vais vous réexpliquer la méthode...
 - Réciprocité (écoute du problème de l'autre), efficacité (chercher à clarifier).
- c) Je ne suis pas d'accord avec vous. Selon moi, il vaut mieux ...
 - Liberté (oser exprimer un désaccord).
- d) Si je vous suis bien, vous proposez de ... ?
 - Réciprocité (utilisation d'une question de reformulation pour monter à l'autre qu'on a compris).
- e) C'est tout à fait cela. Qu'en pensez-vous ?
 - Efficacité (confirmation rapide de la reformulation) et réciprocité (écoute du point de vue de l'autre).



Leçon 2

Le positionnement dans l'échange

Séquence 2 : S'entraîner



I - LA MAITRISE DE LA COMMUNICATION

1.1 Optimiser l'échange

Une communication EFFICACE consisterait a priori à ce qu'un message émis par une personne soit reçu par son interlocuteur avec le sens exact qu'a voulu exprimer cette personne.

Si cela reste difficile à mettre en œuvre (les « bruits » restent inévitables !) et s'il reste toujours un écart entre l'émission et la réception d'un message, il est possible en revanche de RÉDUIRE le plus possible cet écart et de limiter les distorsions dans le message reçu.

Voici quelques clefs pour favoriser les échanges :

- Développer une vraie attention à l'autre.
- Mettre en sourdine nos a priori ou nos préjugés⁶.
- Se considérer coresponsable dans la relation :
 - Quand je suis émetteur : c'est à moi de vérifier si mon message est bien parvenu.
 - Quand je suis récepteur : c'est à moi de vérifier que j'ai reçu correctement le message.
- Adopter une attitude cohérente entre mes propos et ma posture, entre le verbal et le non-verbal, favoriser les messages explicites plutôt qu'implicites.

On observe qu'un message verbal passe mieux et est mieux mémorisé quand l'attitude non-verbale correspondante joue un rôle de renforçateur et de clarificateur, qu'il s'agisse d'un message positif ou négatif.

Le ton de la voix va jouer un rôle primordial au téléphone (ton affirmé, péremptoire, hésitant...).

⁶ Préjugé : croyance, opinion préconçue souvent imposée par le milieu, l'époque ; parti pris.

1.2 L'écoute

Entendre est passif, nous entendons tous dès lors que nos oreilles fonctionnent normalement.

Écouter est une attitude active, qui suppose :

- de la concentration : il s'agit d'écouter attentivement AVANT de répondre, d'être d'accord ou pas, de réfuter...
- de l'implication dans l'échange (vérifier la compréhension du message, questionner pour clarifier, approfondir).

Développer une écoute réelle de mon interlocuteur, c'est aussi lui montrer de la considération par le biais du langage verbal et non-verbal.

Exemple : « je comprends que tu sois inquiet », au lieu de « arrête de t'inquiéter ».

● Quels sont l'intention et l'objectif de l'écoute active ?

- Créer un bon climat relationnel, en montrant à notre interlocuteur que l'on s'intéresse sincèrement à lui.
- Maintenir un bon climat relationnel pour éviter l'escalade conflictuelle dans les moments de tension.
- Aider une personne à clarifier ses propos, préciser sa pensée.

● Quelles attitudes doit-on développer pour pratiquer l'écoute active ?

- Un désir authentique de comprendre l'autre.
- Une attitude d'accueil et d'empathie.
- Pas de préjugés ou a priori (choix des mots).

● Quels comportements adopter ?

Établir le contact avec notre interlocuteur (être centré sur lui et lui communiquer intérêt et acceptation) nécessite d'abord :

➤ Une phase d'accueil

Établir un contact visuel et une posture ouverte.

➤ Du silence

Le silence permet à la personne d'exprimer des sentiments forts comme la peine, la peur ou la colère...

➤ Des réceptions

Des réponses neutres, non évaluatives, laissent entendre à son interlocuteur qu'on l'écoute :

« *hmm !* », « *vraiment ?* », « *oui* », « *je comprends* »...

➤ Des invitations à poursuivre (premières réponses)

Les invitations ouvertes permettent à la personne d'en dire davantage. Elles sont surtout utiles au début de la communication.

« *aimerais-tu en parler ?* », « *je vous écoute* », ...

L'Écoute Active est le reflet de la communication impliquée de l'interlocuteur.

1.3 La reformulation

Reformuler n'est pas répéter en boucle les propos tenus par l'interlocuteur.

Reformuler consiste à redire en d'autres termes, et d'une manière plus concise ou plus explicite, à notre interlocuteur, ce qu'il vient d'exprimer. L'objectif est d'obtenir son accord sur les termes de notre reformulation.

On peut reformuler des faits, des opinions, des sentiments.

La reformulation donne à l'interlocuteur le sentiment de notre présence et de notre compréhension, et permet :

- (à l'émetteur) de savoir si son message a été reçu et comment il a été reçu et compris,
- (au récepteur) de vérifier si sa perception du message est conforme à l'intention de l'émetteur,
- de résumer une intervention longue pour en dégager l'essentiel,
- de clarifier certains points dans l'échange,
- d'aider l'échange à progresser,
- de favoriser l'apaisement en cas de tensions.

Reformuler consiste à rester centré sur la personne et son message.

Voici quelques exemples d'affirmations qui permettent de reformuler la pensée de votre interlocuteur :

- « *Selon vous ...* »
- « *Si je vous ai bien compris ...* »
- « *Vous voulez dire que ...* »
- « *Vous souhaitez donc ...* »
- « *Ce que vous voulez, c'est ...* »
- « *Le plus important pour vous, c'est ...* »

Voici quelques exemples de questions qui permettent de reformuler la pensée de votre interlocuteur :

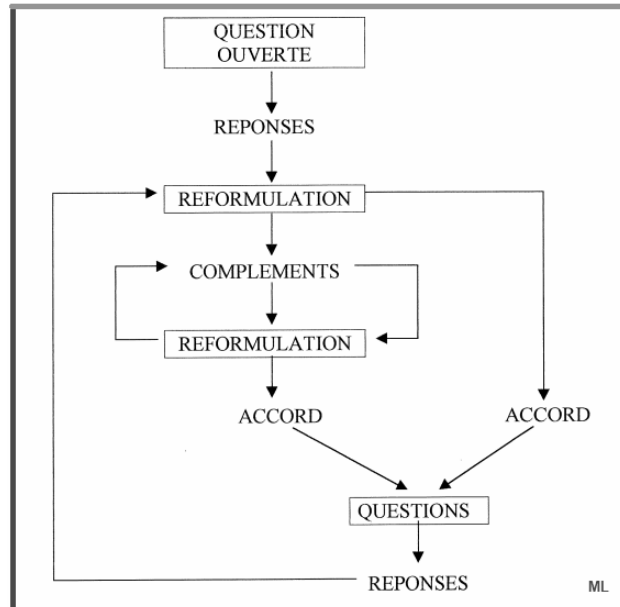
QUESTIONS	EXEMPLES	EFFETS
FERMÉES	<p>Alternative Préférez-vous A ou B ?</p> <p>A choix multiple Vous partez jeudi, vendredi ou la semaine prochaine ?</p> <p>Informative Qui est responsable de ... ? Où avez-vous installé ... ? Quand est-il parti ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elles suscitent une réponse précise. • Elles obligent à prendre une décision. • Elles servent à obtenir de l'information ou à vérifier quelque chose. • Elles remettent le timide dans l'échange. • Elles permettent d'obtenir une réponse concise du bavard.

COMMUNICATION ORALE

OUVERTES	Pourquoi ? Comment ? De quoi s'agit-il ? Que pensez-vous de ... ?	<ul style="list-style-type: none"> • Elles créent le dialogue. • Elles incitent à s'exprimer. • Elles sollicitent un avis ou une perception objective de la situation.
RELAIS	En quoi ? Dans quel sens ? Par exemple ? C'est-à-dire ?	<ul style="list-style-type: none"> • Elles font préciser une idée. • Elles invitent à passer de l'opinion au fait. • Elles servent à approfondir. • Elles poussent à clarifier ou nuancer sa pensée. • Elles relancent en repartant d'une réponse.
SUGGESTIVE	Vous ne trouvez pas que ... ? Ne pensez-vous pas que ... ? Le mieux serait que, non ?	<ul style="list-style-type: none"> • Elles visent à influencer. • Elles suggèrent le point de vue de l'autre. • Elles incitent à s'exprimer ou à prendre position. • Elles visent parfois à piéger ou provoquer.
CONTRÔLE	Hormis l'aspect social, sommes-nous d'accord sur ce point ?	<ul style="list-style-type: none"> • Elles cherchent à obtenir l'assentiment (verrouillage). • Elles réajustent les malentendus. • Elles font revenir le timide dans l'action.

Toutes ces questions peuvent être posées en situation de communication orale : elles seront choisies selon l'objectif poursuivi et la réaction souhaitée.

Comment utiliser les questions et la reformulation pour conduire une conversation ?



La nature a horreur du vide, dit-on, mais « Attention » !

C'est peut-être cet aphorisme qui nous fait combler tout silence par une parole ou une phrase, au risque sinon de ressentir une gêne dans la relation. Lorsque vous parlez à quelqu'un, si votre interlocuteur garde un silence dubitatif, vous serez tenté de meubler ce vide. Or, cela risque de l'indisposer pendant sa réflexion.

Un autre proverbe dit que "Si la parole est d'argent, le silence est d'or."

Qui n'a jamais éprouvé cette sensation intense d'un moment de silence où les deux interlocuteurs se comprennent tout à coup sans qu'aucun mot n'ait été prononcé ?

Il s'agit donc de repérer la nature du silence auquel on se trouve confronté. Est-ce un silence "plein", ou "vide" ?

Le silence plein se définit comme :

- Une absence de paroles,
- Une absence de sons,
- Mais une continuité de la communication.

Durant le silence, l'interlocuteur réfléchit, intègre ses propres mots (ou ceux qu'un autre vient de prononcer). C'est un temps de réflexion où les idées prennent corps. Intervenir durant ce moment équivaldrait à couper la parole.

Le silence vide se définit comme :

- Une absence de paroles,
- Une absence de sons.

Mais dans ce cas, la communication est provisoirement suspendue. Il a la fonction du point au terme de la phrase ou du paragraphe.

Durant le silence, l'interlocuteur est en attente d'une réponse, ou d'un complément d'information.

Intervenir à ce moment permet à la relation de se poursuivre sans occasionner de gêne ou de malaise.

Si le silence se prolonge, les interlocuteurs ressentent une gêne, l'atmosphère devenant tendue.

Conduire un entretien consiste donc à repérer ces temps de silence, à les identifier rapidement afin d'intervenir en conséquence.

Étudions maintenant les types grammaticaux de questions :

QUESTIONS	EXEMPLES	EFFETS
FERMÉES	<p><i>Alternative</i> Préférez-vous A ou B ?</p> <p><i>À choix multiple</i> Vous partez jeudi, vendredi ou la semaine prochaine ?</p> <p><i>Informative</i> Qui est responsable de ... ? Où avez-vous installé ... ? Quand est-il parti ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elles suscitent une réponse précise. • Elles obligent à prendre une décision. • Elles servent à obtenir de l'information ou à vérifier quelque chose. • Elles remettent le timide dans l'échange. • Elles permettent d'obtenir une réponse concise du bavard.
OUVERTES	<p>Pourquoi ? Comment ? De quoi s'agit-il ? Que pensez-vous de ... ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elles créent le dialogue. • Elles incitent à s'exprimer. • Elles sollicitent un avis ou une perception objective de la situation.
RELAIS	<p>En quoi ? Dans quel sens ? Par exemple ? C'est-à-dire ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elles font préciser une idée. • Elles invitent à passer de l'opinion au fait. • Elles servent à approfondir. • Elles poussent à clarifier ou nuancer sa pensée. • Elles relancent en repartant d'une réponse.
SUGGESTIVES	<p>Vous ne trouvez pas que ... ? Ne pensez-vous pas que ... ? Le mieux serait que ..., non ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elles visent à influencer. • Elles suggèrent le point de vue de l'autre. • Elles incitent à s'exprimer ou à prendre position. • Elles visent parfois à piéger ou provoquer.
CONTRÔLE	<p>Hormis l'aspect social, sommes-nous d'accord sur ce point ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elles cherchent à obtenir l'assentiment (verrouillage). • Elles réajustent les malentendus. • Elles font revenir le timide dans l'action.

1.4 La maîtrise du stress dans les communications à fort enjeu

Lors de communications à fort enjeu, entretien important, conversation avec un jury, il est classique d'anticiper le pire, c'est-à-dire de ne pas réussir à s'exprimer, ne pas être réactif ... toutes pensées parasites amplifiant la réaction de stress.

Sachez que vous êtes votre pire ennemi, et qu'une préparation s'impose, comme dans le domaine des compétitions sportives.

a) Limiter le stress de la prise de parole en amont

Se préparer à cette prise de parole est le premier outil de gestion du stress :

- Connaître au mieux son sujet.
- Anticiper les questions et objections éventuelles et penser le contenu de ses réponses.
- Prendre du recul, c'est-à-dire relativiser ses émotions sur le sujet.
- Identifier le caractère irrationnel ou inconscient du stress et accepter de ne pas tout contrôler.
- Se visualiser positivement (chasser les pensées négatives et dévalorisantes). S'imaginer en situation (comme un skieur qui visualise son parcours), et se voir réussir.
- Pratiquer les techniques de relaxation par la respiration.

La respiration est reconnue comme l'un des meilleurs outils de gestion du stress.

Principe : maîtriser le trac, détendre le corps, relâcher les tensions musculaires, retrouver une oxygénation bénéfique, travailler en particulier l'expiration.

Quand utiliser cette technique ? En situation de stress, de trac. Plus vous l'utiliserez souvent, plus vous serez apte à la mettre en place dans les situations délicates.

Comment ?

Elle peut se pratiquer discrètement assis comme debout. Les premières fois, vous pouvez vous entraîner en étant allongé. Votre corps la mémorisera plus rapidement.

Il s'agit d'activer une respiration ventrale (dite également abdominale ou profonde), d'oxygéner le cerveau et de faire travailler le diaphragme.

En position allongée :

Étape 1. Installez-vous sur un lit au calme. Mettez-vous sur le dos, les jambes décroisées et légèrement écartées. Fermez les yeux pour mieux vous concentrer.

Étape 2. Posez vos mains le long de votre corps ou sur votre ventre (ce qui vous permettra plus tard de percevoir sous vos mains les mouvements de votre respiration).

Étape 3. Dans un premier temps, cherchez à ralentir votre respiration. Faites plusieurs respirations en inspirant par le nez et en expirant par la bouche.

Étape 4. Au bout de quelques minutes, lorsque votre respiration vous semble plus calme, percevez votre respiration sur vos lèvres entrouvertes et essayez de rendre ce filet d'air de plus en plus léger, de plus en plus fin.

Étape 5. Maintenant, commencez votre respiration abdominale : expirez à fond (c'est-à-dire en essayant de vider l'air au maximum). Puis inspirez lentement et profondément :

- lentement c'est-à-dire sur plusieurs secondes,
 - profondément c'est-à-dire jusqu'à votre ventre, qui se gonfle progressivement.
- Votre inspiration est plus courte que votre expiration (par exemple, 4 secondes pour inspirer et 8 secondes pour expirer).

Étape 6. Renouvelez cet enchaînement de lentes expirations (où le ventre se dégonfle progressivement) et de lentes inspirations (où le ventre se gonfle toujours progressivement). Aidez-vous de vos mains pour bien ressentir les mouvements de votre ventre. Si vous rencontrez quelques difficultés au début, vous pouvez exercer avec vos mains une légère pression sur votre ventre. Lors de l'inspiration, votre ventre devra repousser vos mains. Lors de l'expiration, vos mains appuieront légèrement sur votre ventre pour l'inciter à évacuer l'air.

En position debout :

L'avantage de cette position est qu'elle peut se pratiquer bien plus fréquemment sans interrompre votre activité : lors de vos trajets domicile-travail, dans les couloirs de votre lieu de travail, etc.

Comme en position allongée, il s'agit de procéder à un enchaînement contrôlé d'expirations et d'inspirations profondes (jusqu'au ventre) et lentes (quelques secondes). *Cf. étapes 5 et 6 en position allongée.*

Pour y parvenir, il vous faudra vous concentrer sur votre respiration.

Si elle est saccadée, trop rapide, cherchez d'abord à la ralentir en respirant plusieurs fois avant de passer aux étapes 5 et 6.

Si vous marchez, vous chercherez à adapter le rythme de votre marche à votre respiration, pour les synchroniser.

Petit à petit, vous inspirerez sur trois à cinq pas puis vous expirerez sur les trois à cinq pas suivants.

En position assise :

Décroisez les jambes, posez toute la surface de vos deux pieds sur le sol, mettez vos mains de préférence le long du corps (cela vous permettra ainsi de détendre un peu vos épaules), sinon sur votre ventre (toujours pour percevoir qu'il se remplit et se vide d'air successivement).

Dans cette position, vous pourrez vous aider de tout votre buste pour amorcer ces mouvements respiratoires relaxants.

En effet, à chaque inspiration, tout en douceur, vous monterez légèrement les épaules, redresserez votre buste et soulèverez votre poitrine.

À l'inverse, lors de l'expiration, et toujours tout en douceur, vous relâcherez vos épaules, votre buste et votre poitrine.

En positions debout et assise, vous pouvez contrôler votre respiration grâce à la ligne des épaules qui s'élève et s'abaisse légèrement.

b) Limiter le stress de la prise de parole juste avant l'intervention

- Continuer à respirer.
- Repousser le stress par des exercices d'articulation.

Cette technique semble au premier abord ridicule. Elle est pourtant particulièrement efficace. C'est d'ailleurs ce que bon nombre de comédiens adoptent avant d'entrer en scène.

Pourquoi ? Le principe est de se concentrer sur son articulation pour ne plus cogiter, ne plus se focaliser sur ses performances intellectuelles en occupant son esprit à mener à bien une activité physique.

Cette technique a pour avantage supplémentaire de détendre les mâchoires.

Or, en situation de stress, cette partie du visage est souvent contractée. En la décontractant, vous facilitez la prise de parole, grâce à une articulation plus souple et précise et une meilleure maîtrise de votre respiration.

Comment ? Il est préférable de s'entraîner au préalable afin d'apprendre les exercices.

Lisez à voix haute les phrases suivantes, en veillant à bien articuler, à ralentir votre débit, à mettre de l'intonation.

1. Six cent six chausseurs sachant chausser, chaussaient cher, six cent six chasseurs.
2. Dix-huit chemises fines et six fichus fins.
3. Un gros bras rond, un gros bras gras, attendraient la plus dure roche.
4. L'inhumanité de l'Annamite. L'unanimité des amanites.
5. Tout étant à tenter, Toto, pour que tout t'aille,
Ta tante et ton tonton, t'ont tour à tour ôté,
Ta toque et ton tutu, atouts de ta beauté,
Tant tentants sont ton teint et ta tête et ta taille.
6. Je veux et j'exige d'exquises excuses.
7. Le fisc fixe exprès chaque taxe fixe excessive exclusivement sur le luxe et l'exquis.

8. Va, chemineau chemine, sur le chemin, et chaque soir, dans chaque chaumière, chaudement choyé sous la cheminée, chacun cherchera, au charme de ton récit chaleureux, à réchauffer son courage, chemineau !
9. Natacha a perdu son chat, Sacha.
10. Je vais chez ce cher Serge, je vais chasser chez ce cher Serge.
11. Si six sangsues sont sur ses sourcils sans sucer son sang, ces six sangsues sont sans succès.

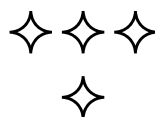
Remarque 1 : Celle sur laquelle vous peinez et même butez est celle qu'il faudra privilégier, puisqu'elle mobilisera votre attention maximale pour parvenir à la prononcer correctement.

Remarque 2 : Vous serez amené à communiquer aussi à l'écrit. Les exercices oraux précédents vous montrent l'importance de l'orthographe. Il est bien plus facile de comprendre ces phrases en les lisant, car l'orthographe des mots vous en fait immédiatement comprendre le sens, alors qu'il est plus difficile de les comprendre en les écoutant, du fait de la présence d'homophones (mots qui se prononcent de la même manière). Vous devez donc maîtriser parfaitement orthographe et conjugaison dans vos écrits professionnels.

Pour vous entraîner à l'oral, jouez avec votre voix et votre intonation, comme si vous étiez comédien. Osez mettre en œuvre les potentialités de votre langage verbal. **Vous gagnerez en aisance.**

Mais attention : c'est là le seul objectif. En effet, lorsque vous parlerez ensuite à une personne, parlez « naturellement », vous ne devez jouer avec vos intonations **que** pour vous entraîner.

Un ton **non naturel** donnera l'impression à votre interlocuteur que vous vous moquez de lui ou, à tout le moins, que vous ne lui apportez pas de considération.



II - L’AFFIRMATION DE SOI / ASSERTIVITÉ

2.1 Le principe de base

L'affirmation de soi ou assertivité (de l'anglais *assertiveness*) est une attitude qui consiste à aborder la communication de façon constructive, sans chercher à fuir ou à agresser l'autre. Elle respecte ses propres droits et les droits des autres.

Il s'agit d'une expression ferme et tranquille de son point de vue. C'est une communication claire et précise.

Quand utiliser l'assertivité ?

- Pour affirmer un point de vue, défendre une position.
- Pour refuser.
- Pour demander, négocier.
- Pour réagir positivement à des critiques ou des attitudes agressives.
- Pour exprimer une critique sans nuire à la qualité de la relation.

Elle est également efficace, à titre préventif, afin de :

- Faire une critique qui respecte l'autre.
- Empêcher une situation de dégénérer.
- Marquer clairement son attente vis-à-vis de quelqu'un.

2.2 Les outils de l'assertivité

a) L'objectivité

L'objectivité consiste à prendre du recul par rapport à son cadre de référence, à ses stéréotypes et à distinguer les faits, les opinions, les sentiments.

Exemples pour bien comprendre les différences entre un fait objectif, une opinion, et un sentiment, qui eux relèvent de la subjectivité :

Fait	Opinion	Sentiment
Quelque chose de vérifiable et d'observable par tout le monde	Appréciation que l'on porte sur quelqu'un ou sur quelque chose	Ce que je ressens, je me mets moi-même en cause
Il fait 22° C à l'ombre	« Je trouve qu'il fait chaud »	« J'aime cette douceur »
Un interlocuteur conteste tout ce que l'on dit	« Cette personne est énervante »	« Cette personne m'énervé »

b) Application : la méthode DESC (de Sharon et Gordon)

Elle se divise en quatre étapes :

DESCRIPTION - EXPRESSION - SOLUTION SUGGÉRÉE - CONSÉQUENCES

Étape N°1 : **DÉCRIRE LE FAIT** (la situation ou le comportement de quelqu'un).

Exemple :

Monsieur DUPONT, vous avez omis de signaler à vos collègues telle modification importante alors que vous aviez la responsabilité de ce dossier et cela a entraîné des erreurs qu'il a fallu reprendre.

Remarque : La description doit être **irréfutable**.

Étape N°2 : **EXPRIMER SON SENTIMENT** (sans jugement de valeur ni mise en cause personnelle)

Personnellement, je suis très contrarié de cet oubli et je m'inquiète des conséquences que cela peut avoir sur la bonne marche du service.

Étape N°3 : **PROPOSER UNE SOLUTION**

Je suggère que nous réfléchissions ensemble aux moyens d'assurer une transmission systématique des informations entre les membres du service...

Étape N°4 : **INSISTER SUR LES CONSÉQUENCES POSITIVES, L'OUVERTURE**

Ainsi nous pourrions assurer un travail de qualité à la satisfaction de tous.

2.3 Le langage assertif

➤ Utiliser le « **je** » pour informer de ses sentiments au lieu du « **tu** » ou du « **vous** ».

Les messages « **je** » de Thomas GORDON⁷, permettent de ne pas faire porter la responsabilité du problème sur l'autre, mais de décrire les effets sur soi. Analysez la différence entre « vous êtes agaçant » et « votre comportement m'agace ». Cette approche est plus factuelle car elle ne globalise pas la personnalité de l'autre au regard de son comportement.

Le message « **je** » met en avant ce que je veux ou ce que je déplore au lieu de rester dans l'implicite, le non-dit.

- le message « **je** » de **confrontation** : « je suis inquiet, mécontent, déçu »
- le message « **je** » de **révélation** : « je pense, j'estime, je trouve »

⁷ Thomas Gordon (1918-2002), psychologue clinicien américain, a proposé une nouvelle approche de la communication. Pionnier de la communication non violente (CNV), il a conceptualisé une méthode de résolution de conflit sans perdant.

- le message « je » **d'appréciation** : « j'aimerais, je souhaiterais, j'espère »
- le message « je » de **prévention** : « je regrette de ... mais, je suis navré de ... mais »

- Questionner et reformuler.
- Rechercher les solutions de compromis dès que possible.
- Clarifier les propos et éviter de trop se justifier dans le cas d'un refus, de dériver : un argument suffit.
- Utiliser la technique du « disque rayé » : répéter ou reformuler le même argument autant de fois que nécessaire sans en rajouter.
- Rester le plus poli et chaleureux possible.

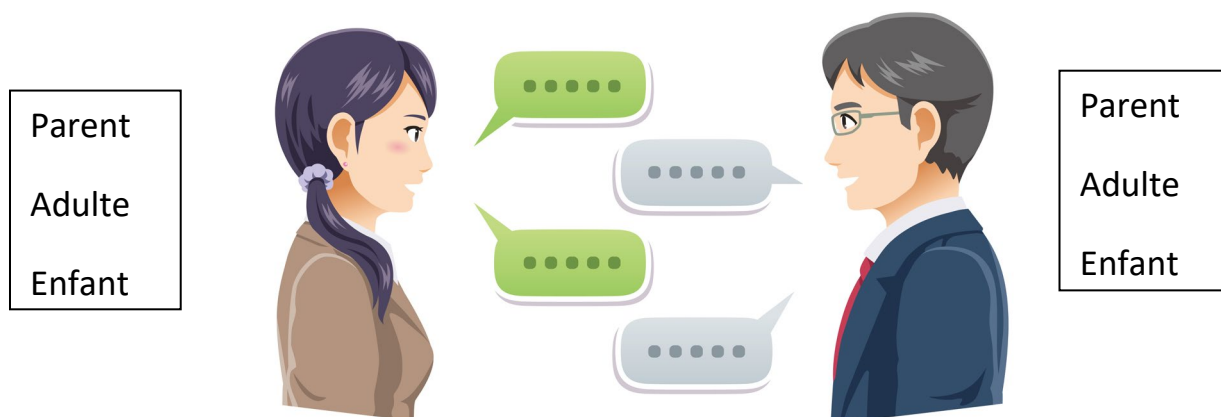


III - UNE APPROCHE THÉORIQUE DES ÉCHANGES : L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE

3.1 Définition

Développée par le docteur Éric BERNE⁸ de 1950 à 1970, l'analyse transactionnelle permet une lecture de la communication interpersonnelle. Volontairement accessible à des publics non-thérapeutes, l'analyse transactionnelle « analyse » les échanges relationnels nommés « transactions » (d'où l'appellation) entre individus, qu'ils soient verbaux ou implicites (non-dits).

L'analyse transactionnelle repose sur le concept des « états du moi ». Lors d'une communication entre individus, ne sont pas aux commandes, comme on pourrait le penser, deux personnes, mais six : chacun de nous possède et utilise pour communiquer trois états **Parent/Adulte/Enfant** (la majuscule est voulue).



Adobestock

État Parent : l'attitude programmée.
État Adulte : l'attitude analytique.
État Enfant : l'attitude émotionnelle.

⁸ Éric Berne (1910-1970), psychiatre américain, a souhaité développer un outil thérapeutique efficace et rapide. Il a mis au point l'analyse transactionnelle dans les années 1950.

3.2 Les trois attitudes

L'attitude programmée - mode Parent.

Elle fait référence aux acquis, aux usages, aux valeurs, inculqués dès l'enfance par les parents et les acteurs de la société. Elle permet la socialisation ; un enfant utilise son mode Parent dès l'âge de 6 ans environ. Ce mode peut être utilisé de façon positive.

Ex : « Venez, je vais vous donner un coup de main », sous-entend de façon implicite « l'entraide est une notion fondamentale pour moi, c'est ainsi que j'ai appris à fonctionner ».

Il peut également être utilisé dans l'autre sens.

Ex : « Si mon collaborateur X se fait virer, ce sera bien fait, c'est un incapable » implique un jugement de valeur très négatif.

L'attitude analytique - mode Adulte.

Elle implique un positionnement de neutralité et d'objectivité afin de considérer uniquement les faits, sans jugement préconçu, ni émotion parasite. C'est l'attitude à privilégier pour comprendre et résoudre un conflit et distinguer le fait initial du ressenti affectif. Elle replace la communication sur un mode neutre et constructif. Elle reste cependant la moins naturelle des trois attitudes.

L'attitude émotionnelle - mode Enfant.

Elle représente la libre expression des émotions, l'humeur du moment (joie, colère, envie, satisfaction, rire, mélancolie, frustration...).

Dans une situation donnée, chacun passe spontanément d'un mode à l'autre.

Jeu-test : Quels sont les modes transactionnels utilisés dans les échanges suivants :

Groupe 1

- Les gens bien ont des diplômes.
- Il ne faut pas parler pendant les cours.
- Pierre qui roule n'amasse pas mousse.
- Regarde avant de traverser !
- Mes parents me disaient ...
- Le mieux, c'est de suivre la recette.
- La photocopieuse est encore en panne, évidemment les utilisateurs font n'importe quoi ...

Groupe 2

- On va boire un pot avant de partir ?
- Cette fille, je la trouve canon !
- Je n'aime pas trop l'ambiance dans le service ...
- Si la photocopieuse en est panne, je m'en vais !
- On pourrait faire une pause ?
- Champagne !
- Je n'oserai jamais me présenter devant lui ...

Groupe 3

- Il est six heures.
- La réunion démarre dans une demi-heure.
- Je manque d'informations sur ce travail.
- La photocopieuse est en panne, je vais appeler le SAV.
- Certains licenciements pourraient intervenir avant la fin de l'année.
- Tu veux reprendre les calculs ?

(Réponses en bas de page)

3.3 Les positions de vie

L'analyse transactionnelle analyse également quatre « positions de vie » qui identifient notre ressenti et notre comportement général vis-à-vis d'autrui

Ces positionnements peuvent varier en fonction du type d'interlocuteur.

a. La position perdant /gagnant (-/+)

Consiste à se dévaloriser par rapport à l'autre, à se sentir moins intelligent, moins performant. C'est une attitude d'autodénigrement.

b. La position gagnant/perdant (+/-)

Consiste au contraire à se survaloriser par rapport à l'autre, à adopter un comportement dominateur, voire agressif. C'est une attitude de dépréciation d'autrui.

Réponses : groupe 1, mode Parent/ groupe 2, mode Enfant/ groupe 3, mode Adulte

c. La position perdant/perdant (-/-)

Consiste à envisager négativement soi, les autres, la vie en général. C'est une attitude de dépression.

d. La position gagnant/gagnant (+/+)

Consiste à se considérer avec objectivité et à intégrer ses propres besoins ainsi que les besoins de l'autre sans se pénaliser, ni pénaliser autrui. C'est une **attitude de respect de soi et de respect d'autrui, la seule constructive en communication**. Nous l'avons précédemment identifiée sous le terme de communication assertive. Elle est à adopter en cas de confrontation ou de gestion de conflit.

En conclusion, l'analyse transactionnelle favorise une meilleure compréhension de sa propre communication et de ses éventuelles difficultés relationnelles. Elle est toujours actuellement utilisée en thérapie, seule ou accompagnée d'autres approches théoriques.

TECHNIQUES DE COMMUNICATION ORALE

Positions de vie d'un collaborateur vis-à-vis de son responsable hiérarchique

Communication	gagnant/perdant +/- Avec agressivité.	perdant/gagnant -/+ Sur la défensive, provoque ou se dévalorise.	perdant/perdant -/- Sèchement, avec hostilité ou replié sur lui-même.	gagnant/gagnant +/+ Ouvertement, avec facilité.
Actions et gestion du temps	Agit selon son bon vouloir, passe beaucoup de temps à se vanter.	Agit en fonction du responsable, a besoin d'éloges, est sensible aux critiques. Se fait du souci, surcompense en travaillant beaucoup, se plaint.	Débordé par les problèmes, se mine le moral, gaspille son énergie. Agit sous la contrainte.	A le goût de progresser en respectant les autres. Consacre un temps efficace à chaque activité.
Positionnement général	Se sent supérieur, traite les désaccords en attaquant.	Attitude de dévouement avec ressentiment, se croit rejeté ou incompetent en cas de désaccord.	Alterne entre dépendance et rejet. Amplifie les désaccords et met chacun en cause.	Se sent à égalité et traite avec le supérieur en étant conscient des différences de pouvoir.

Leçon N°2 : à retenir

Maîtriser sa communication signifie d'abord adopter une posture de réceptivité et d'accueil dans la communication, et pratiquer une écoute active de l'autre. Afin d'être partie prenante de la communication, des questions de reformulation permettront une meilleure efficacité et réciprocité dans le dialogue. Même dans des situations de communication à fort enjeu, il est nécessaire de conserver cette maîtrise, grâce à l'utilisation de techniques antistress.

Maîtriser sa communication c'est également manifester une attitude et un langage assertif, surtout lorsque la communication est moins facile (pour exprimer une critique, demander, refuser, par exemple). L'assertivité instaure une communication dans le respect de l'autre et de soi-même. Elle s'appuie sur l'objectivité, c'est-à-dire la distinction entre le fait, l'opinion et le sentiment (le ressenti). La méthode *DESC* décrit les étapes d'un échange assertif.

L'analyse transactionnelle traduit la communication assertive par le terme de « gagnant-gagnant » dans l'échange. Cette théorie présente également les différents états du « moi », successivement adoptés par les interlocuteurs au cours d'un échange, et distingue l'état Parent (l'attitude programmée), de l'état Enfant (émotionnel) et Adulte (analytique), le plus neutre des trois états, mais également le moins naturel.

Séquence 2 : S'entraîner



I - Questions

Répondez aux questions suivantes sans vous reporter à la leçon. Si vous éprouvez des difficultés pour y répondre, reportez-vous aux pages précédentes pour bien maîtriser le contenu de ce cours.

Question 1

Imaginez, pour les échanges suivants, des mots ou questions de reformulation.

a) Je suis fatigué et je trouve que personne ne s'en rend compte.

b) Ce produit me plaît bien, mais il ne correspond pas tout à fait à ce que j'avais en tête.

c) J'aimerais bien changer de lieu de vacances ...

d) Dans ce bureau, Monsieur X (le supérieur) est toujours sur mon dos !

e) ... et j'ai l'impression que mes collègues rient sous cape de cette situation !

Question 2

Certaines des propositions suivantes expriment une opinion (O), d'autres des sentiments (S), d'autres des faits (F) : reconnaissez-les.

- 1- Ce livre est très intéressant.
- 2- C'est une nouvelle catastrophe.
- 3- J'ai lu ce livre en 2 heures.
- 4- On parle dans le vide avec lui ; il n'écoute jamais rien.
- 5- Mon entrepôt est trop petit, les armoires sont pleines, je suis obligé de ranger les pièces dans la cour.
- 6- J'en ai assez de ses interruptions continuelles, je lui explique tout plusieurs fois en vain, il m'agace avec son incompetence.
- 7 - Je suis un raté, je ne réussis jamais rien, de toute façon, les diplômes ne servent à rien avec cette conjoncture économique pourrie.
- 8- Ce professeur est nul, il ne nous apprend jamais rien.
- 9- Ce moteur a été révisé entièrement le mois dernier; il est vendu avec un bon de garantie.
- 10- Je la trouve remarquable en toute circonstance.
- 11- Je pense que nous allons faire du bon travail ensemble, on est sur la même longueur d'ondes et je me sens bien.
- 12- Je ne me sens pas à l'aise dans ce groupe, les autres ont l'air bien plus performants que moi sur ce travail.
- 13- L'exercice que je fais en ce moment est complexe.

<h2>II - Corrections</h2>

Question 1

Imaginez, pour les échanges suivants, des mots ou questions de reformulation.

a) Je suis fatigué et je trouve que personne ne s'en rend compte.

Personne ?

Ou : Si je vous entends bien, vous voulez dire que votre entourage ne voit pas à quel point vous êtes fatigué ?

b) Ce produit me plaît bien, mais il ne correspond pas tout à fait à ce que j'avais en tête.

D'abord : Qu'aviez-vous en tête ?

Ou : Quelles sont précisément les caractéristiques que vous recherchez ?

Puis : Vous préférez celui-ci ?

c) J'aimerais bien changer de lieu de vacances ...

Où souhaiteriez-vous passer vos vacances ?

Ou : Ah ? Pourquoi donc ?

d) Dans ce bureau, Monsieur X (le supérieur) est toujours sur mon dos !

Toujours ?

Ou : Que veux-tu dire par là ?

Ou : Selon toi, il surveille tout ton travail ?

e) ... et j'ai l'impression que mes collègues rient sous cape de cette situation !

Qu'est-ce qui te donne ce sentiment ?

Ou : Tu veux dire qu'ils se moquent de toi derrière ton dos ?

Question 2

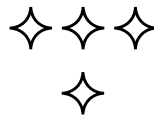
Certaines des propositions suivantes expriment une opinion (O), d'autres des sentiments (S), d'autres des faits (F): reconnaissez-les.

- 1- Ce livre est très intéressant : Opinion
- 2- C'est une nouvelle catastrophe : Opinion. Représentative peut-être d'une position perdant/perdant.
- 3- J'ai lu ce livre en 2 heures. Fait.
- 4- On parle dans le vide avec lui ; il n'écoute jamais rien : Opinion.
- 5- Mon entrepôt est trop petit, les armoires sont pleines, je suis obligé de ranger les pièces dans la cour. Fait.
- 6- J'en ai assez de ses interruptions continuelles, je lui explique tout plusieurs fois en vain, il m'agace avec son incompetence. Sentiment.
- 7 - Je suis un raté, je ne réussis jamais rien, de toute façon, les diplômes ne servent à rien avec cette conjoncture économique pourrie. Sentiment qui traduit une véritable position perdant/perdant.
- 8- Ce professeur est nul, il ne nous apprend jamais rien : Opinion.
- 9- Ce moteur a été révisé entièrement le mois dernier ; il est vendu avec un bon de garantie. Fait.
- 10- Je la trouve remarquable en toute circonstance. Opinion. Selon l'opinion que l'on a de soi, peut représenter une position perdant/gagnant.

11- Je pense que nous allons faire du bon travail ensemble, on est sur la même longueur d'ondes et je me sens bien. Opinion+ sentiment, représentatifs d'une position gagnant/gagnant.

12- Je ne me sens pas à l'aise dans ce groupe, les autres ont l'air bien plus performants que moi sur ce travail. Sentiment révélateur d'une position perdant/perdant.

13- L'exercice que je fais en ce moment est complexe. Opinion.



Leçon 3

L'intervention orale

Séquence 1 : Apprendre



I - LA PRÉPARATION

Toute situation de communication mérite au minimum de réfléchir avant de se lancer. Il s'agit d'éviter de parler pour ne rien dire, de générer ou d'envenimer une situation de tension. Nous distinguons là les situations de communication « échanges d'informations » des communications « passe-temps » (parler de la pluie ou du beau temps), reflet des comportements sociaux implicites.

1.1 L'objectif de communication

Le schéma de Lasswell⁹ est un excellent vecteur afin de préparer une intervention orale. Il s'articule autour des **questions structurantes** :

➤ **Qui ?**

Cette question renvoie notamment aux émotions qui animent l'émetteur.

➤ **À qui ?**

Cette interrogation permet de définir sa place, son rôle vis-à-vis de son ou ses interlocuteurs.

➤ **Pour dire quoi ?**

C'est le moment le plus important du questionnement : il permet de sélectionner le contenu (faits, arguments) et de réfléchir à sa structuration.

➤ **Avec quel effet ?**

Cette question permet de définir son objectif prioritaire de communication (alerter, faire réagir, obtenir, avoir l'assentiment, le soutien...)

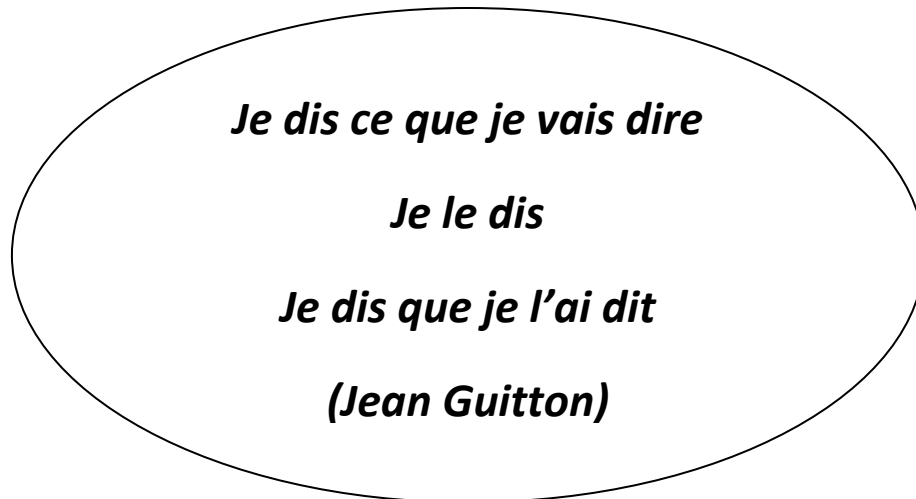
➤ **Comment ?**

Cette question cible le choix du moment, du lieu, du mode (en face à face, en réunion, seul ou non) et des moyens de communication (oral ou écrit), du vocabulaire à privilégier.

⁹ Harold Dwight Lasswell (1902-1978), spécialiste américain de la communication de masse a défini un modèle de communication en 5 questions clés. « Who says what to whom in which channel with what effect (5W) ».

Cette réflexion doit être automatique dans toute situation de communication : elle favorise le bon cadrage de l'intervention et évite de se disperser ou de donner des informations inutiles.

Par ailleurs, n'oublions pas cette *règle de trois*, essentielle en communication :



10

En effet, le propre de l'oral est une expression spontanée, non aboutie, qui se construit au fur et à mesure du discours. Il est donc primordial de guider son interlocuteur. De même, l'oral est le royaume des répétitions, redire plusieurs fois le message ne choque donc pas. Enfin, cette technique offre la possibilité de vérifier que l'information a bien été entendue.

Cette présentation correspond, en outre, à un plan classique à l'écrit : introduction-développement-conclusion, qu'il s'agit de bien faire apparaître à l'oral, puisque son interlocuteur ne bénéficie pas de l'aide d'un écrit pour comprendre le message.

¹⁰ Jean GUITTON (1901-1999), écrivain et philosophe français, membre de l'Académie.

1.2 L'organisation et la rédaction des notes

Selon les règles de la rhétorique, **quatre temps** sont mobilisés lors de l'intervention orale :

- **Invention** : c'est l'art du contenu, des arguments, le moment créatif.
- **Disposition** : c'est l'organisation logique de ces thèmes.
- **Élocution** : c'est l'ornement du discours, l'anecdote, l'illustration, le bon exemple, la métaphore ...

➡ Phase d'élaboration (amont) de l'intervention

- **Diction** : c'est la verbalisation du discours (débit, articulation, voix, gestes, silences ...), le temps de l'action (cf. chap. 2).

Les trois premiers temps nécessitent d'écrire afin de visualiser le discours, sa progression, et d'imaginer les illustrations éventuelles.

Nous nous plaçons ici dans un contexte de communication prévue et identifiée : un entretien, une présentation lors d'une réunion, un oral... toute situation où un interlocuteur attendra une intervention claire et structurée.

Quelle méthodologie employer à l'écrit pour les temps d'invention et de disposition ?

Nous essayons souvent - à tort - de gérer ces deux temps en parallèle, afin de gagner du temps. Or, il s'agit d'un gain illusoire. En effet, le cerveau se mobilise dans deux directions, ce qui génère, pour finir, beaucoup de confusion.

Une bonne méthode est donc de penser d'abord à ce que l'on veut dire, puis de l'organiser logiquement.

Cependant, il y a mieux que de jeter « en vrac » ses idées sur une feuille. Trois techniques sont à préférer (à nous de choisir celle qui nous agréée le plus) : le schéma heuristique¹¹, les questions modulaires ou la méthode SPRI.

¹¹ Heuristique = qui consiste ou qui tend à trouver (définition Larousse).

a) Le schéma heuristique ou carte mentale

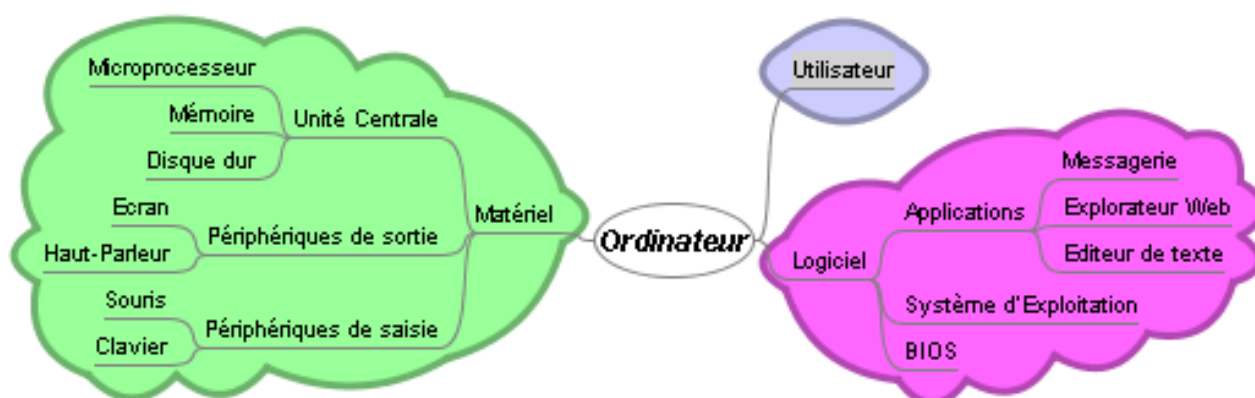
Inventé par Tony BUZAN¹² dans les années 70, ce schéma se présente sous la forme d'une arborescence et permet de visualiser rapidement un ensemble de données qui seraient difficilement assimilables si elles étaient présentées sous forme de texte. Ce schéma, appelé également carte mentale (MindMap), permet de construire une image mentale de nos idées et de constituer un plan d'ensemble. Avec le développement de l'informatique, des logiciels de mind mapping sont également présents sur le marché.

Le schéma heuristique se constitue par pensée spontanée, association d'idées, puis regroupement de thèmes proches. Il est possible d'utiliser des couleurs, des dessins, en fonction de sa personnalité, de ses émotions et de ses préférences.

Son avantage est d'utiliser les ressources des deux hémisphères du cerveau : l'hémisphère gauche, siège du rationnel et de l'organisation, l'hémisphère droit pour la créativité et le langage. Le schéma permet également de consigner rapidement toutes les idées, au fur et à mesure de leur naissance.

Il est conseillé d'en réaliser une première version spontanée, puis de reprendre et affiner le schéma en éliminant certaines informations non nécessaires, en ajouter ou regrouper d'autres.

Exemple de schéma heuristique (source fichier mindmap.png)



¹² Tony BUZAN, né en 1942, psychologue anglais, s'intéresse au mécanisme de l'apprentissage, à la mémoire, au fonctionnement du cerveau. Il a développé dans les années 70 le concept de carte mentale.

En conclusion, le schéma heuristique permet de visualiser pour générer, organiser et structurer un ensemble de données. Il favorise l'identification des mots-clés et la reconnaissance mnémotechnique favorable à la verbalisation des informations.

b) Les questions modulaires

Le concept repose sur les *7 questions d'Aristote* : qui (pour qui, avec qui), quoi, où, quand, comment, combien, pourquoi (pour quoi, avec quel effet). Ces questions permettent de réfléchir de façon complète et de « creuser » pour détailler.

Elles sont utilisables en de nombreuses circonstances pour transmettre des informations, analyser un problème, faire le point sur une situation... C'est une technique employée dans les écoles de journalisme pour rédiger et/ou compléter un article. On s'en sert aussi à l'écrit en dissertation, exposé, prise de notes...

On les appelle questions modulaires car elles permettent de constituer des modules de progression pour le raisonnement. Éventuellement, elles peuvent s'allier avec la technique précédente du schéma heuristique en devenant les branches maîtresses d'une arborescence.

c) La méthode SPRI

Le domaine d'application d'excellence de la méthode SPRI est la présentation/analyse/recherche de solution(s) pour une situation offrant une problématique.

Plus large que le concept de problème, la problématique peut être, certes, un problème à résoudre, mais aussi une amélioration à mettre en place, un dysfonctionnement à identifier, un objectif à préciser... bref, tout but à atteindre.

La méthode s'articule autour de **quatre moments-clés** dont le cœur est cette notion de problématique.

S : comme situation. Quelle est la situation actuelle ? Le contexte ? Quel est l'existant ?

P : comme problématique. Quelle est la problématique ? Le but à atteindre ? (il est utile de préciser cette problématique en utilisant un verbe à l'infinitif, plus dynamique qu'un substantif).

R : comme résolution théorique. Quelles bonnes résolutions pourraient être envisagées ? Quel est l'éventail des propositions, des possibles ?

I : comme intervention pratique, information concrète. Quelle intervention est décidée ? Quel plan d'action à court/moyen/long terme est validé ? Quels en sont les moyens, ressources à mettre en place ?

En conclusion, quelle que soit la méthode privilégiée, ces techniques de recherche d'idées permettent, au-delà de l'idéation¹³, la construction d'un cheminement logique de présentation apte à intéresser un interlocuteur.

Attention : Ne rédigeons pas ces notes : conservons-les sous forme de plan schématique

Dans le cas d'une présentation orale, l'avantage de ces modes de préparation est de faire apparaître des idées fortes qui vont être les points essentiels de notre intervention.

Inutile dès lors d'aller plus loin dans la rédaction : le risque serait ensuite de lire des notes alors qu'elles ne sont qu'un appui (que nous les ayons en main ou en tête) : pensons au temps de l'action (la diction) qui n'existe pas à l'écrit !

¹³ Idéation = formation des idées (définition Larousse).

1.3 L'intervention spontanée

Dans le cas particulier de l'intervention spontanée, prise de parole en réunion ou lors d'une conversation, il n'est pas possible de préparer des notes en amont. En revanche, ce cas de figure ne doit pas être le prétexte d'une intervention décousue.

Dans le cas d'une prise de parole en réunion ou dans une conversation, il est judicieux de commencer par une reformulation.

Deux avantages à cette technique :

- Clarifier les propos précédemment échangés et s'assurer que chacun des participants est sur la même longueur d'onde.
- Donner le temps de la réflexion pour penser aux points-clés de son intervention.

Par ailleurs, sauf sollicitation, il est judicieux de ne prendre la parole que pour apporter un élément à la discussion. Cela évite de passer pour un bavard. En revanche, si l'on reste dans la position de l'observateur, il est important de manifester par son non-verbal son implication dans la communication (regard, gestes et mimiques d'approbation, encouragements à poursuivre).

En conclusion, sans temps de préparation, l'approche est semblable : il s'agit toujours de gérer son stress, par la respiration (ici une lente expiration), de structurer sa prise de parole, d'exploiter le non-verbal.



II - LA PRISE DE PAROLE

2.1 La voix

Savoir placer sa voix est essentiel en communication, comme en chant, au théâtre, en formation. Le ton, la hauteur, la puissance, la musicalité de la voix sont, en effet, des éléments fondamentaux du non verbal.

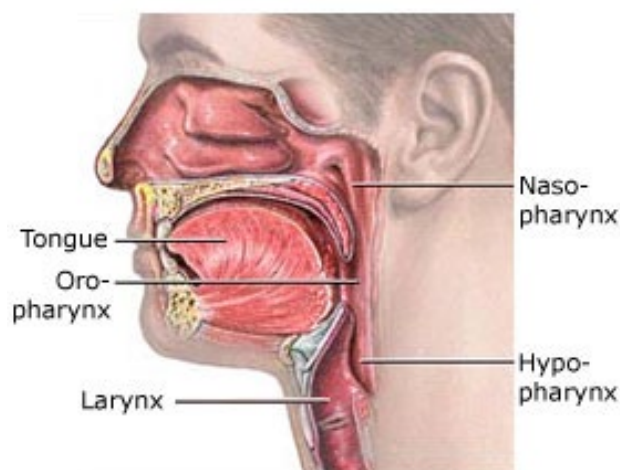
Savoir placer sa voix permet à l'orateur de ne pas fatiguer inutilement les organes vocaux, à l'interlocuteur de percevoir un son harmonieux et ainsi de maintenir une bonne écoute.

Quelques notions physiologiques.

La voix s'apparente à un instrument musical complexe, qui met en situation une grande partie du corps :

- Une partie *soufflerie* : les poumons, le diaphragme et les muscles abdominaux.
- Une partie *vibration* : le larynx et les cordes vocales.
- Une partie *résonance* : le pharynx, la cavité buccale et les fosses nasales.

(Représentation des organes vibratoires et résonateurs)



Source : wikipédia

Comment fonctionne la voix ?

Les poumons fournissent l'air nécessaire.

Le diaphragme en s'abaissant et s'élevant commande l'inspiration et l'expiration, qui s'effectuent grâce aux muscles abdominaux.



L'air est envoyé vers le larynx où se tendent et se détendent deux cordes vocales en vibration pour produire le son vocal plus ou moins aigu.



Le son est amplifié par le pharynx, la cavité buccale et les fosses nasales.

Quatre paramètres mesurent la voix :

- La hauteur : un son plus ou moins grave ou aigu.
- La durée : la tenue de la voix dans le temps, dépendant de la pression de l'air expiré.
- L'intensité : un son puissant ou faible.
- Le timbre : l'harmonie, la musicalité du son.

Un bon orateur sait baisser la hauteur de sa voix vers le grave pour être mieux entendu (l'oreille humaine perçoit davantage les sons graves, notamment avec l'avancement en âge) et ne pas fatiguer (casser) sa voix : il passe d'une voix de tête (aigüe) à une voix de poitrine (plus grave).

Il est facile de s'entraîner à descendre sa voix en sentant les vibrations de l'air dans la poitrine plutôt que dans la gorge (placer la main alternativement sur la gorge puis sur la poitrine).

La respiration va, elle, favoriser la durée et l'intensité de la voix.

2.2 Les temps de respiration

La respiration est apparue comme un élément incontournable de la gestion du trac lors de prises de parole stressantes. Il serait dommage d'interrompre au cours de l'intervention orale le bon rythme de respiration utilisé en amont.

Quels sont les bons moments de respiration ?

Il est nécessaire d'inspirer au démarrage de chaque phrase : cette inspiration va permettre de moduler l'intensité de la voix et la durée du son.

Comme au théâtre, une intensité monotone peut engendrer mauvaise écoute et distraction de son interlocuteur ; il est donc judicieux d'utiliser sa voix en tant qu'instrument, pour mettre en valeur les moments importants de sa communication. Le français, contrairement à d'autres langues étrangères comme l'anglais par exemple, ne possède pas d'accent tonique sur les mots : c'est donc seulement par l'intensité de la voix que l'orateur communique sur les points-clés de son intervention, par exemple les moments d'introduction, de développement et de conclusion.

Par ailleurs, la tenue de la voix dépend physiologiquement de la quantité d'air expiré : si l'inspiration du départ n'est pas suffisante, il sera nécessaire d'inspirer « en catastrophe » au milieu d'une phrase, sans que cela soit forcément logique au regard de la compréhension du message. Cela peut même donner le sentiment à l'autre d'un débit haché, peu agréable (pour en faire l'expérience, essayons de parler lorsque nous sommes essoufflés, après avoir couru, par exemple, et comparons avec le même discours sans essoufflement).

Cependant, contrairement au chant, il n'est pas nécessaire de « tenir la note » lors d'une intervention orale. Ainsi, il est conseillé de respirer régulièrement au cours de la prononciation, tous les 3 à 5 mots environ, de façon grammaticalement logique (ne pas séparer un adjectif du nom qu'il qualifie par exemple).

Cette technique offre l'avantage de ralentir le débit et de favoriser la mémorisation pour son interlocuteur. En effet, lors de l'audition, l'être humain utilise sa mémoire immédiate, ou mémoire *flash*, mobilisable environ 8 secondes, par séquences continues. Si le message perçu dépasse ces 8 secondes, il y a forcément déperdition de l'information.

Enfin, il est nécessaire de marquer une pause de 3 secondes environ à la fin de chaque phrase. Ce temps semble long ? Il n'est, en fait, pas perçu consciemment par l'interlocuteur. Une fois de plus, cette technique permet de ralentir le débit. Elle offre également à l'autre la possibilité d'intervenir dans la conversation, ou à l'orateur de proposer la parole s'il en identifie le désir chez son vis-à-vis.

2.3 La posture

Un des éléments qui participe à une bonne communication est également la posture adoptée. Le corps est le reflet inconscient de la pensée, inutile donc de se présenter comme extrêmement assuré sur un sujet si le corps se tasse et le regard fuit.

Des observations très fines du langage du corps ont été mises en évidence par GRINDER et BANDLER¹⁴ au travers de la **programmation neuro-linguistique** (PNL). La PNL est la modélisation du comportement de personnes talentueuses et pleines de succès dans leur vie (des professionnels confirmés, quels que soient leurs domaines d'activité), par l'observation, la description, et l'imitation.

Selon l'un des présupposés de la PNL, « *le corps et l'esprit font partie du même système cybernétique¹⁵, c'est-à-dire que ce qui se passe à l'esprit a des répercussions sur le corps et inversement. Si l'on observe les modifications du non-verbal, on peut en déduire les modifications de la pensée.* »

Croire à ce que l'on veut communiquer est donc primordial. Lors de l'intervention orale, une bonne posture est « ancrée ». Cela signifie que debout, les pieds légèrement écartés doivent bien reposer au sol, le dos est droit, les épaules détendues et le regard dirigé vers son ou ses interlocuteurs (sans fixité).

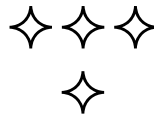
¹⁴ Richard BANDLER, psychologue américain né en 1925 et John GRINDER, linguiste américain, né en 1940, inventeurs de la PNL dans les années 70 à l'université de SANTA CRUZ.

¹⁵ Cybernétique = science de l'action orientée vers un but, fondée sur l'étude des processus de commande et de communication chez les êtres vivants, dans les machines et les systèmes sociologiques et économiques (définition Larousse).

Inutile de se préoccuper des mains, elles pendent au bout des bras (!), c'est-à-dire qu'elles bougeront en appui du message. Ce n'est donc pas la peine de croiser les bras ou de placer les mains derrière le dos.

Assis, le bas du dos est bien calé contre le dossier, le corps est droit, le buste incliné vers l'interlocuteur, les avant-bras peuvent être appuyés sur le bureau ou la table placée devant. Les pieds sont à plat, ou les jambes croisées si cette posture est naturelle et confortable.

L'essentiel est de se sentir bien en appui, pour éviter de danser, se dandiner ou se tortiller. L'axe de la poitrine est ouvert pour faciliter la respiration. On manifeste son intérêt pour la conversation par un regard attentif et, le cas échéant, un sourire (pas un rictus).



III – LA GESTION DES INTERVENTIONS DÉLICATES

3.1 Les entretiens professionnels d'évaluation et de motivation

Lors d'un entretien d'évaluation annuelle, ou de motivation (recrutement, mobilité), l'objectif de communication consiste à prouver à son interlocuteur que les compétences, savoir-faire et/ou le travail accompli, correspondent bien aux attentes qui étaient préalablement exprimées (dans l'annonce publiée ou le descriptif de poste pour un entretien de motivation, ou les demandes formalisées lors de l'entretien précédent dans le cas de l'évaluation annuelle).

Tout entretien est donc une démonstration.

La règle essentielle de communication en entretien est d'éviter de fermer la discussion.

Retenons donc ce principe de base :

- À question ouverte, réponse ouverte (logique).
- À question fermée, réponse ouverte également (évitiez surtout le « oui » ou « non » sans complément d'information).

a) L'entretien d'évaluation

L'entretien d'évaluation, annuel ou biannuel, est un temps important de la vie professionnelle, qui a pour but de faire le bilan du travail réalisé et de fixer les objectifs futurs. Dans le secteur public, cette évaluation prend actuellement le pas sur la notation. C'est un outil essentiel de la gestion des ressources humaines, qui se réfère à la valeur professionnelle du salarié. Pour être pleinement partie prenante de la relation et ne pas « subir » l'entretien d'évaluation, il est judicieux d'avoir soi-même préparé un récapitulatif de son travail et des compétences acquises. Ce temps d'évaluation permet également de présenter un retour sur ses besoins en formation. Dans le cadre d'une bonne communication, les deux interlocuteurs peuvent ensemble définir et s'accorder sur les objectifs à venir : l'objectif doit en effet être formulé de façon mesurable et atteignable, et être cadré dans le temps.

b) L'entretien de motivation (recrutement externe ou mobilité interne)

Le but de l'entretien d'embauche ou de motivation est le face à face entre le candidat et le recruteur (et/ou son prestataire), après écrémage des CV et lettres de motivation.

La préparation d'une telle intervention est incontournable. Quelle que soit la technique adoptée (cf. le chapitre sur la préparation), il convient d'avoir réfléchi à ses atouts, ses qualités et ses réalisations, assortis des moyens mis en œuvre.

Ainsi, lors d'un entretien de motivation, il sera aisé de répondre aux questions classiques du type :

- Quelles sont vos principales qualités ?
- Quels sont vos défauts ?
- Quelle est la réalisation dont vous êtes le plus satisfait ?
- Quelles compétences possédez-vous pour le poste proposé ?
- Comment pouvez-vous illustrer ces compétences et atouts dans vos réalisations (professionnelles ou personnelles)
- Comment vous voyez-vous dans un an, dans cinq ans ?
- ...

Cependant, il arrive parfois que l'interlocuteur attende du candidat une présentation spontanée de son parcours. Cette communication semble souvent complexe et le réflexe est de raconter son CV en retour.

Or, les questions précédentes, mêmes si elles sont en ce cas implicites, et la démarche de démonstration, doivent rester à l'esprit du candidat : en effet, l'interlocuteur cherche avant tout à vérifier l'adéquation entre l'offre du candidat et sa propre demande pour le poste. Il s'agit de le rassurer.

Pour un candidat présentant un parcours professionnel avec expérience, le but sera de mettre en valeur ses savoir et savoir-faire acquis au travers des différentes fonctions occupées, afin de se valoriser et se singulariser des autres offres avec le plan suivant :

- ✓ État civil, cursus scolaire et fonction actuelle.
- ✓ Connaissances, compétences et qualités développées au cours du parcours professionnel.
- ✓ Éventuellement, activités extra-professionnelles qui peuvent apporter « un plus » au regard de l'emploi postulé.
- ✓ Motivations pour le poste et projet professionnel.

Cette approche en termes d'offre et de demande permet également d'adopter le positionnement adéquat vis-à-vis de son interlocuteur : trop souvent, le candidat se sent en position basse (sollicitation) et adopte une attitude perdant-gagnant.

Au contraire, il est indispensable de présenter une attitude gagnant-gagnant (je manifeste le besoin d'un emploi, mais l'autre manifeste le besoin d'un candidat – et il préfère ne pas se tromper).

Identifier et se pénétrer de la nécessité d'une attitude gagnant-gagnant favorise également la gestion du stress en amont et recadre l'anticipation de la communication sur un plan factuel : l'autre n'est plus vu comme un adversaire, mais comme le partenaire de la relation. Si, en final, l'entretien ne débouche pas sur une proposition ferme, cela ne remet pas en question la personnalité du candidat, mais exprime simplement l'inadéquation entre les aptitudes présentées et le profil souhaité.

Cette démarche constructive permet également de revenir a posteriori mentalement sur l'entretien, en vue d'optimiser, pour la fois suivante, la qualité de sa communication : ainsi, il est possible de ne pas raisonner en termes d'échec mais d'envisager plutôt une marge de progression.

3.2 L'entretien avec un jury de concours ou d'examen

Dans la fonction publique, les recrutements des candidats s'appuient, outre une ou des épreuves écrites, sur un entretien en face à face avec un jury. Cet entretien a pour but de cerner les motivations du candidat ainsi que ses aptitudes à exercer les missions incombant au cadre d'emploi, comme lors d'un entretien de recrutement.

Selon le type de concours, la présentation du candidat et de son parcours peut être assortie d'une mise en situation professionnelle qui détermine la capacité du candidat à analyser son environnement et à présenter ses connaissances et compétences acquises (notamment en matière de management pour les concours de catégorie A) de façon réactive, c'est-à-dire en temps réel, sans préparation.

Dans d'autres cas, le candidat est évalué sur sa capacité à traiter une question de culture générale (exposé) suivie d'un échange : la conversation. Une préparation de 20 à 30 mn précède le face à face. Un mélange des genres est envisageable, en fonction des attentes du jury (exemple : exposé puis rapide mise en situation professionnelle, au cours de la conversation).

Il est donc impératif de s'informer auparavant du déroulé de l'épreuve pour ajuster sa préparation au contenu souhaité.

a) La présentation du candidat

Cette partie de l'épreuve s'apparente à l'entretien de recrutement, dans un temps plus restreint. Le cadrage écrit adressé au candidat avec la convocation lui précise le temps imparti à cette présentation, au minimum de 5 minutes.

Au-delà de la réflexion quant au plan de la présentation (identique au plan présenté précédemment), il faut apprendre à maîtriser son temps de parole. Un incontournable dans le moment de la préparation à la maison est donc de se mettre en situation et de chronométrer son intervention.

Il est conseillé de prévoir dans sa préparation environ 10 à 20 % de temps de parole en moins que le cadrage imposé (8 minutes au lieu de 10 par exemple). En situation réelle, ce temps supplémentaire permettra des moments de respiration, trop souvent oubliés en situation de stress, des pauses, et favorisera un débit plus lent.

Il est judicieux, lors de cette phase de présentation de soi, de générer à dessein des ouvertures, c'est-à-dire inciter ensuite le jury à revenir par ses questions sur les points que l'on aimerait développer.

b) La mise en situation

La mise en situation prouve l'aptitude du candidat à exercer sa future mission. Elle s'adresse surtout aux postulants pour des métiers d'encadrement.

Elle peut suivre un échange de questions-réponses du type :

- ✓ Quelles sont les qualités d'un bon bibliothécaire ?
- ✓ Sauriez-vous gérer un conflit ?
- ✓ Comment diriger une équipe ?

Elle permet de se projeter dans le futur. La mise en situation s'apparente à un jeu de rôle qui identifie la capacité du candidat à résoudre un cas pratique. La liste des situations possibles est très large, il est donc impossible de tout préparer. En revanche, il est nécessaire de s'être informé de l'environnement de l'emploi postulé afin de visualiser l'action ou les actions à mener dans ce jeu de rôle. Le jury n'attend pas une bonne réponse unique, mais plutôt une démarche, une méthode logique appuyée sur l'expérience professionnelle.

(Nota : certains entretiens de recrutement ont également recours à cette pratique de jeu de rôle).

c) L'exposé de culture générale

Classique en concours ou examen, l'exposé sur une question de culture générale inquiète souvent le candidat quant à la somme des connaissances à fournir. Inutile cependant d'ingurgiter mécaniquement des informations. Selon le précepte qu'une tête bien faite vaut mieux qu'une tête bien pleine, enrichir sa culture générale est question de méthode. Cela nécessite d'abord une curiosité intellectuelle : lecture de quotidiens comme *Le Monde* ou suivi ponctuel mais très régulier d'une chaîne d'informations en continu (BFM par exemple), intérêt pour des dossiers de presse thématiques, connaissance des débats actuels, des évolutions de la société ...

La préparation d'un exposé, en concours, est de 20 à 30 mn (pour environ 10 à 15 mn de présentation).

1 à 5 mn sont indispensables pour décrypter et comprendre le sujet, pour rassembler ses premières idées.

10 mn environ seront accordées à la recherche et à la structure des idées (méthodes évoquées au chapitre 1.2 de la leçon).

Les 5 à 10 mn restantes seront consacrées à la rédaction¹⁶ de l'exposé avec une introduction, un développement, une conclusion.

d) La conversation avec le jury

Enfin, le temps de conversation permet au jury d'évaluer les connaissances théoriques du candidat.

Il permet éventuellement au jury de se saisir des « perches » tendues par le candidat dans son temps de présentation ou d'exposé. Dans tous les cas, ce moment de questions-réponses nécessite concentration et réflexion pour bien comprendre la question posée et y répondre avec des propos structurés. Le jury n'attend pas des réponses du tac au tac. Compte tenu du contexte humain et du facteur stress, il n'escompte pas non plus de son interlocuteur qu'il sache tout. Il ne lui pardonnera pas néanmoins de tout ignorer ! Un minimum de connaissances relatives au contexte, au cadre d'emploi... est exigé (toujours la préparation !).

De surcroît, la conversation illustre la réactivité du candidat, son sens de la répartie, sa capacité à communiquer.

Avouer son ignorance est possible (à condition qu'elle ne soit pas systématique), mais il faut dans ce cas chercher à élargir le champ de la question pour conserver si possible la maîtrise de l'entretien, en reformulant par exemple. En cas d'erreur, mieux vaut reconnaître qu'on s'est trompé et poursuivre l'entretien calmement, sans se déstabiliser, ni renvoyer un visage fermé.

¹⁶ Rappelons que les notes écrites de support de l'intervention orale restent sous forme schématique pour plus de spontanéité de l'exposé.

En conclusion, du début à la fin de l'entretien, que ce soit dans une situation professionnelle ou de concours, nous et conservons une bonne relation de communication avec son interlocuteur.

Celle-ci se traduit aussi par :

- ✓ Des manifestations de politesse (« bonjour, merci de votre attention, au revoir »), un ton courtois, une attitude calme.
- ✓ Un bon niveau de langage (ni trop soutenu, ni familier), une présentation physique et vestimentaire adaptée, des réactions maîtrisées (tics, manies, expressions orales parasites).
- ✓ Le respect et l'écoute de son interlocuteur.
- ✓ Des connaissances précises et une formulation claire des idées présentées.

3.3 La situation conflictuelle

a) Analyse des situations conflictuelles

C'est toujours un besoin insatisfait qui est à l'origine d'une réaction émotionnelle.

Il va déclencher une émotion (inquiétude, peur, angoisse) qui, à son tour, va déclencher une stratégie de défense pour permettre à la personne de se sortir de cet état.

BESOIN INSATISFAIT



Une déception,
une attente, une frustration.

Un « seuil » franchi.

Se sentir « agressé ».

STRESS



« État dans lequel
se trouve un organisme
menacé de déséquilibre ».

RÉACTION ÉMOTIONNELLE

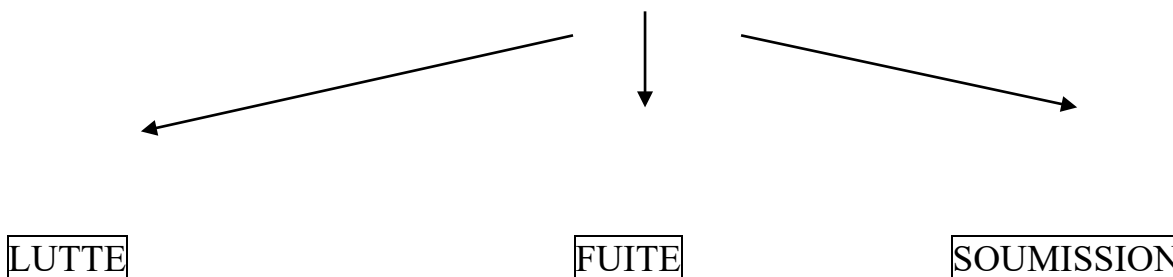


L'émotion
nous permet de savoir
si nos
principaux critères,
besoins, sont satisfaits.

Une réaction émotionnelle est un message
sur la personne.

STRATÉGIE DE DÉFENSE

LES STRATÉGIES DE DÉFENSE



Les réactions de défense, lutte (colère, agressivité) ou repli (fuite, soumission) sont une réponse à une situation vécue comme génératrice de stress ou agressive.

Autodiagnostic de ses états de défense

Répondez spontanément en cochant la réponse appropriée :

« Plutôt vrai », si vous pensez ou agissez de cette façon la plupart du temps.

« Plutôt faux », si vous ne faites ou ne pensez que rarement ce qui est décrit.

Extrait de « l'affirmation de soi » de Dominique CHALVIN (Éditions ESF, 1984).

		Plutôt vrai	Plutôt faux
1	Je dis souvent oui, alors que je voudrais dire non.		
2	Je défends mes droits, sans empiéter sur ceux des autres.		
3	Je préfère dissimuler ce que je ressens, si je ne connais pas bien la personne.		
4	Je suis plutôt autoritaire et décidé.		
5	Il est en général plus facile et habile d'agir par personne interposée que directement.		

COMMUNICATION ORALE

		Plutôt vrai	Plutôt faux
6	Je ne crains pas de critiquer et de dire aux gens ce que je pense.		
7	Je n'ose pas refuser certaines tâches qui manifestement ne relèvent pas de mes attributions.		
8	Je ne crains pas de donner mon opinion en face d'interlocuteurs hostiles.		
9	Quand il y a un débat, je préfère me tenir en retrait pour voir comment cela va tourner.		
10	On me reproche parfois d'avoir l'esprit de contradiction.		
11	J'ai du mal à écouter les autres.		
12	Je m'arrange pour être dans les secrets des dieux : cela m'a rendu bien service.		
13	On me considère en général comme assez malin et habile dans les relations.		
14	J'entretiens avec les autres des rapports fondés sur la confiance plutôt que sur la domination et le calcul.		
15	Je préfère ne pas demander de l'aide à un collègue ; il risquerait de penser que je ne suis pas compétent.		
16	Je suis timide et je me sens bloqué dès que je dois réaliser une action inhabituelle.		
17	On me dit « soupe au lait » ; je m'énerve et cela fait rire les autres.		
18	Je suis mal à l'aise dans les contacts en face à face.		
19	Je joue assez souvent la comédie : comment faire autrement pour arriver à ses fins ?		

		Plutôt vrai	Plutôt faux
20	Je suis bavard et je coupe la parole aux autres sans m'en rendre compte à temps.		
21	J'ai de l'ambition et je suis prêt à faire ce qu'il faut pour arriver.		
22	Je sais en général qui il faut voir et quand il faut le voir ; c'est important pour réussir.		
23	En cas de désaccord, je recherche les compromis réalistes sur la base des intérêts mutuels.		
24	Je préfère jouer « cartes sur table ».		
25	J'ai tendance à remettre à plus tard ce que je dois faire.		
26	Je laisse souvent un travail « en train » sans le terminer.		
27	En général, je me présente tel que je suis, sans dissimuler mes sentiments.		
28	Il en faut beaucoup pour m'intimider.		
29	Faire peur aux autres est souvent un bon moyen pour prendre du pouvoir.		
30	Quand je me suis fait avoir une fois, je sais prendre ma revanche à l'occasion.		
31	Pour critiquer quelqu'un, il est efficace de lui reprocher de ne pas suivre ses propres principes. Il est forcément d'accord.		
32	Je sais tirer parti du système : je suis débrouillard.		
33	Je suis capable d'être moi-même, tout en continuant d'être accepté socialement.		
34	Quand je ne suis pas d'accord, j'ose le dire sans colère et je me fais entendre.		

		Plutôt vrai	Plutôt faux
35	J'ai le souci de ne pas importuner les autres.		
36	J'ai du mal à prendre parti et à choisir.		
37	Je n'aime pas être la seule personne de mon avis dans un groupe : dans ce cas, je préfère me taire.		
38	Je n'ai pas peur de parler en public.		
39	La vie n'est que rapport de force et de lutte.		
40	Je n'ai pas peur de relever des défis dangereux et risqués.		
41	Créer des conflits peut être plus efficace que réduire les tensions.		
42	Jouer la franchise est un bon moyen pour mettre en confiance.		
43	Je sais écouter et je ne coupe pas la parole.		
44	Je mène jusqu'au bout ce que j'ai choisi de faire.		
45	Je n'ai pas peur d'exprimer mes sentiments tels que je les ressens.		
46	Je sais bien faire adhérer les gens et les amener à mes idées.		
47	Flatter tout un chacun reste encore un bon moyen d'obtenir ce que l'on désire.		
48	J'ai du mal à maîtriser mon temps de parole.		
49	Je sais manier l'ironie mordante.		
50	Je suis serviable et facile à vivre : parfois je me fais un peu exploiter.		
51	J'aime mieux observer que participer.		
52	Je préfère être dans les coulisses qu'au premier rang.		

COMMUNICATION ORALE

		Plutôt vrai	Plutôt faux
53	Je ne pense pas que la manipulation soit une solution efficace.		
54	Il ne faut pas annoncer trop vite ses intentions, c'est maladroit.		
55	Je choque souvent les gens par mes propos.		
56	Je préfère être plutôt loup qu'agneau.		
57	Manipuler les autres est souvent le seul moyen pratique pour obtenir ce que l'on veut.		
58	Je sais en général protester avec efficacité, sans agressivité excessive.		
59	Je trouve que les problèmes ne peuvent pas être vraiment résolus sans en chercher les causes profondes.		
60	Je n'aime pas me faire mal voir.		

CORRIGÉ

Chaque phrase correspond à un exemple d'attitude de fuite passive, d'attaque agressive, de manipulation ou de comportement « assertif ».

Les phrases sont classées en quatre colonnes correspondant à ces quatre attitudes.

Mettez un point si vous avez répondu « plutôt vrai ».

Attitude de fuite passive		Attitude d'attaque agressive		Attitude de manipulation		Attitude assertive	
1		4		3		2	
7		6		5		8	
15		10		9		14	
16		11		12		18	
17		20		13		23	
25		21		19		24	
26		28		22		27	
35		29		31		33	
36		30		32		34	
37		39		41		38	
50		40		42		43	
51		48		46		44	
52		49		47		45	
59		55		54		53	
60		56		57		58	
TOTAL : ... / 15		TOTAL : ... / 15		TOTAL : ... / 15		TOTAL : ... / 15	

Le total de points indique le degré de votre tendance à utiliser l'attitude indiquée.

Analyse des états de défense d'après les enseignements de l'analyse transactionnelle

Style NON-AFFIRMATIF (la fuite, la démission)

On réagit plutôt que de prendre l'initiative de communiquer.

Nos besoins passent après ceux des autres.

On cède, on renonce par peur de l'autre ou par le désir d'être apprécié, de ne pas être rejeté, ...

On fait habituellement de grands efforts pour éviter les conflits.

On peut se sentir angoissé, on n'exprime plus ses opinions, ses besoins ou d'une manière effacée.

On peut se sentir frustré, irrité, avoir du ressentiment pour soi-même et pour l'autre.

On développe un sentiment d'insatisfaction, de malaise.

⇒ L'autre gagne, je perds

Style AGRESSIF (l'attaque, la manipulation)

On satisfait souvent ses besoins mais en général au détriment de ses relations avec les autres.

On exprime ouvertement ses opinions, ses pensées, ses sentiments et ses besoins sans tenir compte de l'autre.

On occupe le terrain, par la force, la manipulation ou le pouvoir si besoin.

Les relations peuvent être tendues ou se rompre.

Quand on agresse, on peut avoir de la difficulté à satisfaire ses besoins lorsque l'on a besoin de la coopération de l'autre.

⇒ Je gagne, l'autre perd

Style **AFFIRMATIF** (ni attaque, ni fuite)

On connaît ses besoins et on les révèle aux autres.

On s'exprime avec justesse et on fait valoir ses droits mais sans entraver les droits et les besoins des autres.

On se respecte soi-même et on respecte l'autre.

On s'exprime en termes de besoins réciproques.

On désire la coopération des autres pour satisfaire ses besoins et on est prêt à coopérer pour que l'autre soit également satisfait.

On éprouve de la confiance en soi.

On est dans une démarche « gagnant-gagnant »

⇒ *Nous sommes gagnants tous les deux*

b) Apaiser une situation d'agressivité

Durant une conversation, plusieurs niveaux d'informations sont échangés :

- Faits (précis, objectifs)
- Opinions (points de vue)
- Ressentis (émotions)

Un interlocuteur en colère s'exprime surtout au niveau de l'émotionnel et des opinions (« vous êtes nul », « y'en a marre », « c'est n'importe quoi », « vous commencez à m'énervé » ...).

Face à une situation de tension, l'objectif est de réguler le comportement agressif de l'autre et contrôler son feed-back, pour ne pas, à son tour, développer un comportement agressif :

- Éviter l'escalade : à chaque étape, le comportement influence l'interaction.
Ne jamais répondre par l'agressivité.
- Être vigilant à ne pas montrer de l'agressivité en non verbal.
- Aider la personne à « réintégrer » le présent, la ramener sur des faits et sortir de l'émotionnel.

- Trouver une solution, proposer une ouverture.
- Ne pas passer trop de temps.
- Se distancier et se préserver : prendre conscience que l'on ne change pas les représentations de l'autre.

Les comportements à éviter

Ils sont à éviter car ils peuvent DÉCLENCHER OU AUGMENTER des mécanismes de défense, et susciter ou renforcer l'agressivité :

- Nier, ignorer la personne ou ses propos.
- Banaliser ou minimiser.
- Juger, critiquer ou dévaloriser la personne ou ses propos.
- Manquer d'écoute, ne pas laisser parler.
- Utiliser des menaces.
- Manquer de respect.
- Vouloir prouver à la personne qu'elle a tort.
- Adopter un ton normatif, autoritaire ou moralisateur.
- Se montrer accusateur.
- Fermer le dialogue.
- Refuser les explications et les informations.

Les comportements à favoriser

- Faire s'asseoir la personne, ou se lever pour adopter une posture sur un même niveau.
- Écouter sans interrompre.
- Montrer que l'on écoute grâce à la reformulation.
- Questionner pour clarifier les propos.
- Rester neutre, prendre en considération le cadre de référence de la personne.
- Recadrer sur les faits.
- Expliquer, argumenter sans chercher à avoir forcément raison.
- Chercher des solutions de compromis.
- Conclure sur un mode adulte, gagnant-gagnant.

ET AUSSI ...

- Posture physique d'ouverture.
- Respiration.
- Contrôle du débit et de l'intensité de la voix.
- Technique du « disque rayé » (répéter).

OU

- Savoir passer le relais – identifier son seuil d'acceptation.

Si les conflits sont inévitables, parce que nous ne pouvons pas toujours être d'accord, avoir les mêmes besoins, les mêmes intérêts, les mêmes valeurs...

La façon dont nous allons traiter ces différends peut contribuer à les apaiser ou au contraire à alimenter l'escalade.

Leçon N°3 : à retenir

Dans des interventions orales délicates, le temps de préparation est essentiel, qu'il s'agisse d'un entretien (préparation sur le contenu) ou d'une situation conflictuelle (identification des besoins). Il s'agit de cerner l'objectif de sa communication, et, le cas échéant, de préparer des notes écrites (mais non rédigées). Même une intervention spontanée se doit d'être structurée.

La voix, la respiration et la posture sont également à travailler (rappelons qu'elles représentent le non-verbal).

Lors d'entretiens d'évaluation, de motivation ou de concours, l'orateur doit réaliser une démonstration de ses savoir et savoir-faire. Conserver la maîtrise de l'échange est essentiel. Lors d'échanges dans une situation conflictuelle, l'orateur doit repérer les stratégies de défense et mettre en œuvre la méthode d'apaisement des conflits.

Séquence 2 : S'entraîner



I - Questions

Répondez aux questions suivantes sans vous reporter à la leçon. Si vous éprouvez des difficultés pour y répondre, reportez-vous aux pages précédentes pour bien maîtriser le contenu de ce cours.

Vous devez communiquer à vos coéquipiers de la médiathèque votre choix de projet pour une semaine d'animation et de rencontres à l'occasion du Salon du Livre qui va se tenir dans votre commune.

Question 1 : Imaginez plusieurs animations possibles.

Question 2 : Quelles sont les questions-clés concernant votre objectif de communication ?

Question 3 : Identifiez votre objectif de communication en déroulant le schéma identifié en 2.

Question 4 : Rappelez quelles sont les 7 questions d'Aristote.

Question 5 : Utilisez-les pour organiser votre discours. Structurez votre intervention sous forme schématique (si hypothèse d'un groupe de 3 couples avec enfants de tous âges).

Question 6 : Faites le même travail en utilisant la méthode SPRI.

Question 7 : L'un de vos collaborateurs bénévoles s'oppose violemment à votre proposition. Quelle stratégie de défense identifiez-vous chez lui ?

Question 8 : Comment allez-vous désamorcer le conflit ?



II - Corrections

Vous devez communiquer à vos coéquipiers de la médiathèque votre choix de projet pour une semaine d'animation et de rencontres à l'occasion du Salon du Livre qui va se tenir dans votre commune.

Question 1 : Imaginez plusieurs animations possibles.

Il peut y avoir des rencontres avec des auteurs (pas de séances de dédicaces qui se tiendront au Salon du Livre), des séances de lectures, notamment pour les enfants, des jeux autour de livres et d'histoires pour les plus petits...

Question 2 : Quelles sont les questions-clés concernant votre objectif de communication ?

Les questions-clés sont celles présentées dans le schéma de la Surell : qui, à qui, pour dire quoi, dans quel but, comment.

Question 3 : Identifiez votre objectif de communication en déroulant le schéma identifié en 2.

Qui : moi, j'ai étudié le sujet (temps passé), rôle de leader, je vais faire mes propositions.

À qui : aux collaborateurs de ma médiathèque, qu'ils soient salariés ou bénévoles, qui attendent des propositions.

Pour dire quoi : présentation du projet d'animation sur la semaine.

Avec quel effet : obtenir l'assentiment du groupe (nécessité de convaincre).

Comment : à eux tous, lors d'une réunion de groupe. Ceci est d'autant plus important que les intervenants et le personnel d'une médiathèque sont rarement présents en même temps (roulements pour assurer une présence continue pendant les horaires d'ouverture).

Question 4 : Rappelez quelles sont les 7 questions d'Aristote.

Les 7 questions d'Aristote correspondent à une démarche de travail fondée sur un questionnement systématique.

Ces questions sont : « Qui fait Quoi ?, Où ? Quand ? Comment ? Combien ? et Pourquoi ? »), également connues sous le sigle mnémotechnique CQQCOQP.

Question 5 : Utilisez-les pour organiser votre discours. Structurez votre intervention sous forme schématique (si hypothèse d'un groupe de 3 couples avec enfants de tous âges).

Qui ? L'ensemble de notre équipe : les salariés de la médiathèque, souvent assistés par des bénévoles (selon les moyens financiers de la structure, qui ne pourrait sans leur aide assurer des horaires d'ouverture au public suffisamment larges).

Quoi ? Des activités autour d'auteurs et d'ouvrages littéraires.

Où ? Dans la médiathèque, et plus précisément dans certains espaces à définir : salle de lecture, espace enfants, espace travail, ou même dans les rayonnages, si des ouvrages doivent être recherchés !

Quand ? Pendant le Salon du Livre qui va se tenir dans la ville.

Comment ? Ouverture aux horaires habituels, avec des plages horaires dédiées aux événements organisés.

Combien ? Activités libres (gratuites), ou moyennant une petite participation, nombre de participants limité ou pas, autant de questions qui doivent être abordées.

Pourquoi ? Des activités variées, indépendantes, pour les différents publics. L'objectif est d'attirer de nouveaux lecteurs, de fidéliser les anciens, d'animer la vie culturelle locale.

Question 6 : Faites le même travail en utilisant la méthode SPRI.

La méthode SPRI est un moyen de bâtir le plan des exposés. Elle consiste à présenter :

- une Situation : organiser des animations en médiathèque sur une semaine.
- un Problème : nécessité de trouver des animations diversifiées qui vont intéresser différents publics.
- une Résolution : confier une mission à chaque collaborateur.
- des Informations : descriptif des activités, des intervenants, des plannings.

Question 7 : L'un de vos collaborateurs bénévoles s'oppose violemment à votre proposition. Quelle stratégie de défense identifiez-vous chez lui ?

Votre collaborateur n'a pas été convaincu par votre argumentation sur les animations proposées ou la mission que vous voulez lui confier. Il s'est mis en position d'attaque agressive.

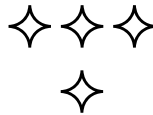
Question 8 : Comment allez-vous désamorcer le conflit ?

Il ne faut surtout pas lui répondre sur le même ton. Vous allez utiliser la respiration pour garder votre calme et utiliser la méthode d'apaisement des conflits.

Vous allez rappeler les faits (le contexte du Salon du Livre) et partir de la nécessité pour la médiathèque de s'associer à cette manifestation culturelle. Par les questions de reformulation, vous allez cadrer son ressenti : est-ce le concept qui ne lui convient pas, son rôle, le planning ? Vérifiez qu'il a exprimé tout son sentiment négatif : peut-être a-t-il d'autres raisons d'opposition qu'il n'a pas exprimées.

Vous allez manifester une attitude d'écoute et d'empathie. Puis vous allez répéter vos arguments en faveur de votre proposition en insistant sur l'impact du projet pour la médiathèque, les retombées positives en termes d'image et de notoriété. Vous allez chercher à obtenir son adhésion sur ces points tout en exprimant des possibilités de compromis en fonction des attentes identifiées.

Vous allez conclure en lui laissant le temps de la réflexion (il peut choisir de ne pas participer aux animations prévues, et se contenter de son planning actuel). Vous avez adopté une position « gagnant-gagnant » qui respecte son opinion et la vôtre.



BIBLIOGRAPHIE

- *Derrière la magie, la programmation neuro-linguistique*, Alain CAYROL, Josiane de SAINT PAUL, préface de John GRINDER, INTEREDITIONS.
- *Les outils de base de l'analyse transactionnelle*, Dominique CHALVIN, ESF.
- *Que dites-vous après avoir dit Bonjour ?*, Dr Éric BERNE, TCHOU.
- *L'approche systémique*, Arlette YATCHINOVSKY, ESF.
- *Que sais-je ? La dynamique des groupes*, Jean MAISONNEUVE, PUF.
- *Tensions et conflits dans les relations interpersonnelles*, Dominique CHALVIN, ESF.
- *S'affirmer sans s'imposer*, Gilles PROD'HOMME, DUNOD.
- *Savoir s'affirmer en toutes circonstances*, Dr Charly CUNGI, RETZ.
- *Sept minutes pour convaincre*, Lionel BELLENGER, ESF.
- *L'entretien de face à face*, Roger MUCCHIELLI, ESF.
- *L'entretien avec le jury*, Olivier BELLEGO, VUIBERT.
- *Comment réussir votre oral*, Pascal TUCCINARDI et Adeline MUNIER, NATHAN.
- *La conversation avec le jury*, Marc BREDEL, ELLIPSES.


Séquence 3 : Réaliser




Séquence 3 : réaliser


Cette séquence représente la **finalisation du cours** avec un travail personnel à réaliser et à envoyer à l'école.

Il sera ensuite corrigé par votre professeur qui vous apportera des remarques tout au long de votre devoir accompagnées d'une note sur 20.

 1 - Indiquer vos nom, prénom, n° d'élève et référence du cours : **KL3.0622**

 2 - Répondre sur feuilles séparées

 3 - Faire une copie de votre devoir (à conserver)

 4 - Pour nous retourner votre devoir, 2 possibilités aux choix :

- Pour plus de rapidité, nous vous conseillons de déposer votre devoir sur **votre espace élève**.
- Mais, si vous souhaitez envoyer votre devoir **par courrier** :
 - Adressez-le à l'adresse suivante :

Centre de traitement KOREVA FORMATION
124 avenue du Général Leclerc
91800 BRUNOY

- Affranchissez votre envoi correctement pour un meilleur acheminement

Donnez des ailes à votre projet...



Devoir à envoyer à la correction

Vous disposez des outils nécessaires à une bonne communication.

Vous allez maintenant vous mettre en situation d'intervention orale en utilisant l'ensemble des apports du guide d'étude.

Pour cela, vous allez simuler d'abord une présentation de votre parcours personnel et professionnel en entretien pour une durée maximale de 5 minutes.

Cette présentation sera suivie d'un exposé d'une dizaine de minutes sur un thème de votre choix, de préférence en lien avec votre projet professionnel ou sur le thème suivant : *repenser la bibliothèque en tant qu'espace de dialogue interculturel*.

Vous vous accorderez un temps global de préparation de 30 mn. Vous vous enregistrerez ensuite sur la clé USB jointe, ou déposerez votre enregistrement mp3 sur votre espace élève, avec vos notes de préparation.

Attention : cet enregistrement doit être le reflet d'une situation réelle, on ne demande pas une prestation orale parfaite (vous pouvez parfois hésiter), ni un exposé exhaustif. C'est votre démarche et votre force de conviction qui seront évaluées. Joignez également vos notes de préparation avec la clé USB, afin de permettre l'appréciation de cette étape.

