

Cours de communication 1

Polycop



- 1- Basiquement, comment fonctionne la communication (*schéma classique de la communication- Shannon et Weaver*) ?
- 2- Peut-on dire qu'il n'existe qu'un style de communication ?
- 3- Quelles relations entre expression verbale et non verbale ?
- 4- Quels sont les paramètres/indicateurs essentiels de la communication non-verbale ?
- 5- Que recouvre exactement la notion de proxémie ?
- 6- Comment intervient la notion de référent dans la communication ?
- 7- Que traduisent dans la réalité les erreurs de pensée ?
- 8- Entendre, écouter : quel processus ?
- 9- Quels sont les objectifs de l'écoute active ?

1-

Basiquement, comment fonctionne la communication ?

(Schéma classique de la communication de Shannon et Weaver)

LE MODÈLE TECHNICISTE OU MÉCANIQUE ET SES LIMITES (Shannon et Weaver)

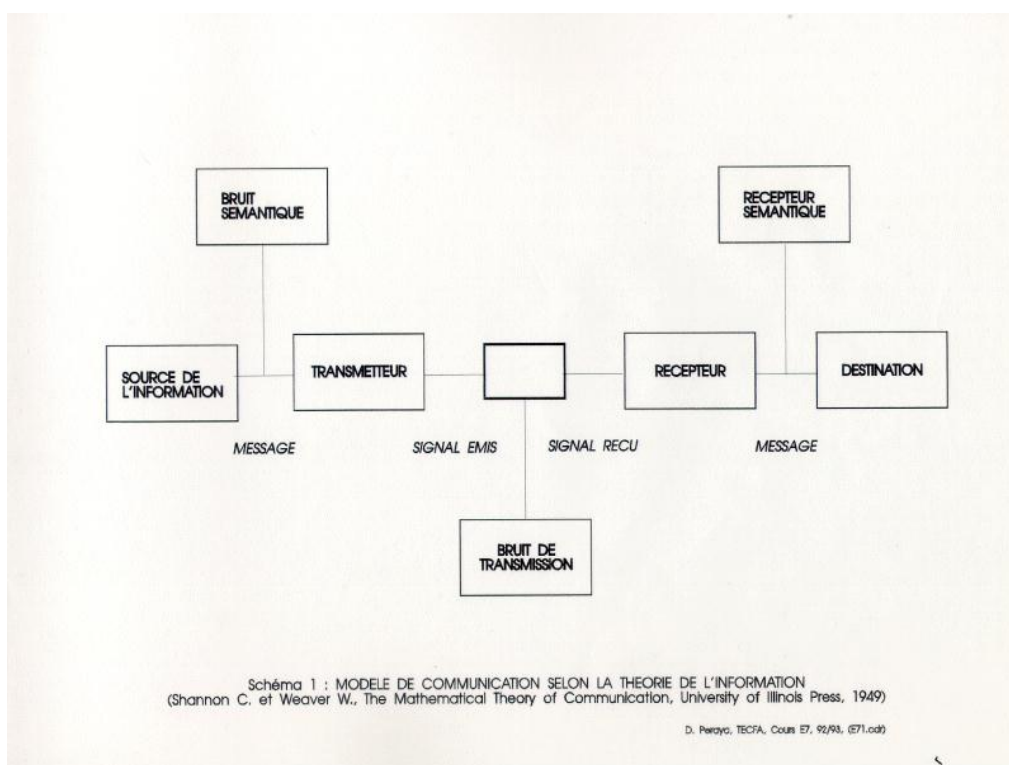
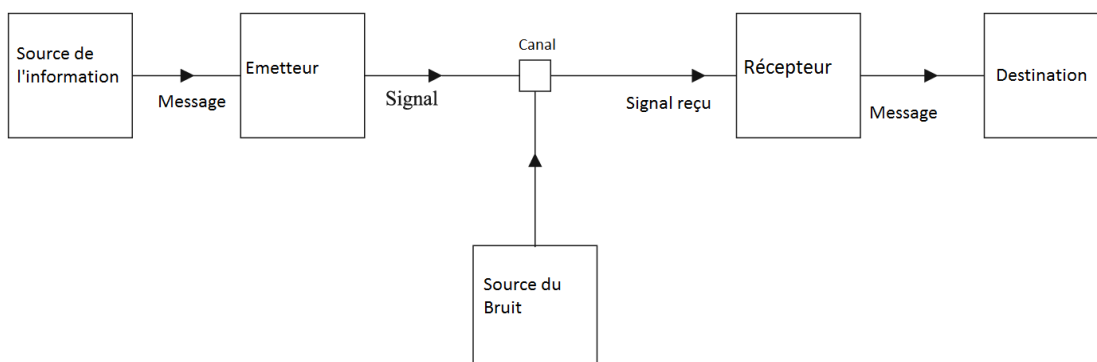


Schéma de Shannon et Weaver



Version simplifiée du schéma de Shannon et Weaver

1. Composantes du schéma

L'émetteur : source de la communication

Le récepteur : son destinataire

Le canal : le mode de transmission du message (texte écrit, liaison téléphonique, oral, visuel, etc.)

Le code : le système technique ou linguistique permettant de véhiculer l'information

Les bruits : les perturbations physiques ou techniques, psychologiques ou sémantiques

Le feed-back : la rétroaction de l'information du récepteur vers l'émetteur, qui permet à ce dernier de vérifier la qualité de l'information

2. Les limites de ce modèle

Ce modèle est très utile, mais également très réducteur, car il ne tient pas compte du contexte de la communication, ni de l'influence réciproque qu'exercent les interlocuteurs entre eux, ni de l'intentionnalité des acteurs, de leur statut (social, etc.), ni du non-verbal...

Il ignore totalement le fait que la communication est effectuée par des individus (ou des groupes), sur lesquels vont intervenir de manière massive des facteurs psychologiques, des contraintes sociales, des systèmes de valeur

Il pose en outre la communication comme processus linéaire, alors qu'il est en réalité dynamique s'inscrivant dans un processus d'influence entre des acteurs sociaux.

Ce processus suppose que les personnes encodent et décodent les messages simultanément, et que ce faisant, elles effectuent des ajustements et s'efforcent de faire coïncider les représentations (référents) qui sont associées aux renseignements qu'elles échangent.

3. Précisions sur les éléments clés du modèle du code

a- Le canal

La communication ne se limite pas à la seule expression orale ou écrite: elle est un système à canaux multiples (les gestes, mimiques, positions corps, silences communiquent...). Le canal comprend également les conditions physiques liées au contexte dans lequel s'effectuent les échanges. Enfin, le choix du canal peut véhiculer une signification sociale.

b- Le code

Le code sera d'autant plus efficace qu'il sera adapté à la nature de l'information échangée, à la finalité de la situation. Ainsi, le code doit toujours être élaboré en fonction du récepteur. Il est donc fondamental que le code utilisé – si l'on veut être plus performant – soit non-ambigu.

c- Les bruits ou parasites

Ils sont de plusieurs ordres selon ce modèle :

- Physiques : interférence dans la transmission physique du signal ou du message (marteau-piqueur, friture sur la ligne, fautes de frappe, etc.)
- Psychologiques : interférence cognitive ou mentale (partis-pris et préjugés, étroitesse d'esprit)
- Sémantiques : émetteurs et destinataires ne s'accordent pas sur le sens (gens de langues différentes, ou langage de spécialiste, etc.)

d- Le feed-back, cœur de la communication

Le feed-back remplit plusieurs rôles fondamentaux :

- Fonction de contrôle de compréhension, de la bonne réception des messages. Le Feed-back peut être positif ou négatif
- Fonction d'adaptation du message aux caractéristiques des acteurs, aux difficultés rencontrées ou à tout autre élément nécessitant une modification du contenu et de la forme
- Fonction de régulation sociale
- Fonction socio-affective

2-

Peut-on dire qu'il n'existe qu'un style de communication ?

Les quatre composantes du style de communication

Source : Pierre Casse, Les outils de la communication efficace, Paris, Editions Chotard, Collection initiatives, 1984

1- Quatre styles principaux de communication

Quatre systèmes de valeur (ou de représentation) ont été utilisés pour construire ce test d'auto-analyse. Deux hypothèses sous-tendent la théorie :

a- on trouve ces quatre systèmes de valeur dans toute culture et chez tout individu, mais avec un « dosage » variable

b- ces valeurs influencent quotidiennement nos modes de communication, aux plans conscient et inconscient.

Style 1 : est celui des gens de l'ACTION. Les personnes qui inclinent vers ce style aiment l'action, la réussite, les tâches à accomplir, la progression, la résolution de problèmes.

Style 2 : est celui des gens de METHODE. Ils aiment les faits, l'organisation en général, la structuration, les stratégies, les tactiques pour décider ou agir.

Style 3 : est celui de ceux qui se rapprochent des HOMMES. Ils aiment les problèmes de société, les interactions de toutes sortes, la communication, le travail en groupe, la motivation, les systèmes sociaux et mettent la priorité sur le facteur humain.

Style 4 : est celui des gens d'IDEES. Ils aiment les concepts, les théories, les échanges d'idées, l'innovation, la créativité, la nouveauté et l'anticipation. Ils apprécient la synthèse.

Aucun de ces styles de communication n'est prédestiné à garantir une meilleure communication.

Mais la façon de formuler un propos change en fonction du style de l'émetteur et du récepteur. La communication dans un groupe de personnes ayant des styles de communication différents peut favoriser la richesse d'une communication. La conjonction de ces différents styles sera donc plutôt complémentaire que contradictoire.

2- Comment adapter son style de communication ?

Avec une personne tournée vers l'action (style 1)

- Mettre d'abord l'accent sur les résultats (énoncer la conclusion dès le début)
- Présenter la meilleure recommandation (ne pas offrir de nombreuses solutions de rechange)
- Etre aussi bref que possible
- Souligner le caractère pratique des idées énoncées
- Utiliser des moyens visuels

Avec une personne tournée vers la méthode (style 2)

- Etre précis (exposer les faits)
- Organiser son exposé de façon logique : Cadre général, Situation actuelle, Résultat prévu.
- Présenter ses recommandations par catégories
- Prévoir des options (envisager d'autres solutions) et en indiquer les avantages et les inconvénients
- Ne pas bousculer une personne de ce type
- Présenter sa proposition de façon méthodique (1,2,3....)

Avec une personne qui s'intéresse aux relations humaines (style 3)

- Prendre le temps de bavarder (ne pas se lancer immédiatement dans la discussion)
- Souligner les liens entre la proposition et les personnes intéressées
- Montrer les résultats que l'idée a eus par le passé
- Ecrire dans un style familier

Avec une personne qui valorise les idées (style 4)

- Consacrer assez de temps à la discussion
- Ne pas s'impatienter si l'interlocuteur digresse
- Dès le début, s'efforcer de lier le sujet examiné à un concept ou à une idée plus large (autrement dit conceptualiser le sujet)
- Souligner le caractère unique de l'idée ou du sujet discuté
- Mettre l'accent sur la valeur ou l'incidence de l'idée ou du sujet pour l'avenir
- Lorsque l'on écrit à une personne s'intéressant aux idées, s'efforcer dès le début de souligner les idées maîtresses sur lesquelles repose la proposition ou la recommandation formulée. Commencer par une déclaration générale et s'acheminer progressivement vers le détail.

ORIENTATIONS	MANIFESTATIONS	METHODES
GENS D'ACTION : VERS L' ACTION VERS L'EXPLOITATION CONCRETE	<i>Ils parlent de :</i> Résultat, objectifs, performance, productivité, efficacité, progrès, responsabilité, rétroaction, expérience, défis, réalisations, changement, décisions	<i>Ils sont :</i> pragmatiques (terre à terre), directs (allant droit au but), impatientes, décidés, rapides (passant d'une idée à une autre), énergiques (lançant des défis aux autres)
GENS DE METHODE : VERS LES METHODES VERS LA STRUCTURATION ET LA GESTION	<i>Ils parlent de :</i> Faits, procédés, planification, contrôle, essais, mise à l'épreuve, analyse, observations, preuve, détails	<i>Ils sont :</i> Systématiques (procédant pas à pas), logiques (s'intéressant aux causes et aux effets), concrets, verbeux, peu émotifs, prudents, patients en général
GENS DE RELATION : VERS LES HOMMES VERS L'AMBIANCE VERS L'APPARTENANCE	<i>Ils parlent de :</i> Gens, besoins, motivations, travail d'équipe, communication, sentiments, esprit d'équipe, compréhension, épanouissement, sensibilité, prise de conscience, coopération, croyance, valeurs, aspirations, relations	<i>Ils sont :</i> Spontanés, compréhensifs, chaleureux, subjectifs, perspicaces, sensibles, diplomates
GENS D'IDEES : VERS LES IDEES VERS LA CREATION ET LE CHANGEMENT	<i>Ils parlent de :</i> Concepts, innovation, créativité, occasions, possibilité, grands desseins, grandes questions, nouveauté dans leur domaine d'activité, interdépendance, nouveaux moyens, nouvelles méthodes, prise de risque(s), problèmes, perspectives, solution de rechange	<i>Ils sont :</i> Imaginatifs, charismatiques, difficile à comprendre, égocentriques, irréalistes, créateurs, pleins d'idées, provocants, souvent trop en avance sur autrui

3-

Quelles relations entre expression verbale et non verbale ?

&

4-

**Quels sont les paramètres/indicateurs essentiels de la
communication non-verbale ?**

Les communications verbale et non verbale

1- Complémentarité entre verbal et non verbal



Alors que la communication verbale correspond essentiellement à la chaîne linguistique (c'est-à-dire le message et son contenu) et aux pensées réelles ou supposées qui s'y réfèrent, la communication non verbale observe particulièrement ce qui concerne le regard, l'expression du visage, les gestes, les mouvements des mains, la distance corporelle. La plupart du temps, elle contribue à clarifier le contenu intellectuel du verbal

mais aussi permet d'établir et maintenir la relation. La communication non verbale traduit davantage l'aspect inconscient ou involontaire du message que le verbal qui est souvent la traduction plus maîtrisée ou consciente de la pensée. Cela n'empêche pas les écarts entre la pensée et sa traduction en langage. En effet, comme nous l'enseigne la théorie pragmatique, les motivations psychologiques du locuteur, le contexte ou la réaction des interlocuteurs montrent que le langage n'est pas le reflet symétrique de la pensée et que de cela peuvent naître des ambiguïtés, des non-dits etc... Le non verbal à ce titre peut permettre de lever des doutes et expliciter ce que le verbal ne gardait qu'implicitement. Cela peut par suite entraîner une demande de précision du récepteur et une reformulation du premier émetteur avec le fameux « ce n'est pas ce que je voulais dire ».

2- Les caractéristiques de la communication non verbale

Voici quelques éléments à retenir sur la communication non verbale

- La communication verbale, même au téléphone, s'accompagne toujours d'une communication non verbale (par exemple, le ton de la voix).
- La communication non verbale peut exister séparément d'une communication verbale.
- Le silence ou le refus de communiquer s'accompagnent d'une communication non verbale.
- La communication non verbale est souvent inconsciente.
- La communication non verbale peut contredire le verbal.

Plusieurs paramètres ou indicateurs entrent en ligne de compte dans l'analyse de la communication non verbal comme la **voix**, la **gestuelle**, le **regard** et la **proxémie** (voir texte de Edward T. Hall).

a- La voix

La voix est un outil de communication naturel, qui sert à identifier et définir une personne. Chaque individu est caractérisé par ce que l'on nomme un *phonostyle* c'est-à-dire que chaque individu a un style et une façon de parler qui lui est propre et qui est une partie intégrante de sa personnalité. La

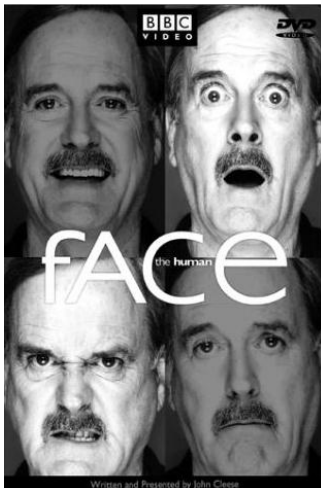
Phonostylistique analyse tous les « aspects qui caractérisent le sujet parlant dans son origine sociale, son appartenance à un groupe d'âge déterminé, son sexe, son degré de culture, sa provenance géographique »¹.

On note par exemple quatre caractéristiques de la voix qui peuvent avoir une influence sur la relation : l'intonation, l'accent, le rythme, et l'intensité.

- L'intonation est importante, car des fluctuations permettent de connoter émotionnellement le message et donc de l'ancrer plus profondément dans la mémoire de l'interlocuteur.
- Un accent est une composante liée à l'origine socioculturelle pouvant difficilement être manipulée. Cependant, il est important de prendre conscience du fait qu'un accent peut faire référence à certaines expériences, préjugés ou stéréotypes, qui sont à même de provoquer des réactions spontanées d'adhésion ou de rejet.
- Le rythme et son application sont normalement ancrés à la naissance de l'individu. Le respect du rythme et l'alternance du temps de parole permettent à l'interlocuteur de se sentir impliqué dans la relation. Les silences sont également un moyen de moduler le rythme et leur place au sein de la communication se doit d'être respectée.
- L'intensité peut trouver une définition dans le concept de dominant-dominé. Une voix qui monte en intensité indique la prise de pouvoir. Cependant, cette manière d'introduire un rapport de force, n'est pas adéquate dans toutes les situations. Il l'est uniquement normalement lorsque l'émetteur se trouve dans une grande foule.

b- Les gestes

On remarque que le décodage de la gestuelle est devenu inconscient chez l'homme avec le développement d'un langage oral de plus en plus sophistiqué. Toutefois, les gestes restent essentiels



dans la recherche d'information lors de la communication. Nous produisons pour autant deux types de gestes, d'une part les **gestes innés** qui sont inhérents à l'espèce et qui dépendent du système neurosympathique (pâleur, rougeur, tremblements, dilatation de la pupille). D'autre part, les **gestes acquis** au cours de la socialisation de l'individu qui indiquent des états, attitudes ou objectifs. La définition de certains de ces gestes permet de comprendre, à un niveau conscient l'état de la personne, son désir d'entrer en relation etc. Selon le psychologue Paul Eckman, il est même possible de déceler dans le visage des micro-gestuelles inconscientes qui révèle la part souvent cachée des émotions comme la colère, la tristesse, la joie ou la peur (comme sur la photo ci-contre de façon exagérée avec l'acteur comique John Cleese des Monty Pythons). Autant il est difficile de définir simplement les gestes

innés autant certains repères sont bien connus pour les gestes acquis ou à acquérir.

¹ Grand dictionnaire Linguistique et sciences du langage, Paris, Editions Larousse, 2007, p 364

Quelques gestes acquis ou à acquérir

- Les gestes de protection se retrouvent en situation de menace, d'agression, d'anxiété réelle ou fictive. Bras croisés, fiche de papier tenue à deux mains, auto-contacts permettent d'élever un rempart symbolique entre l'émetteur et le récepteur. Dans les gestes d'auto-contact au visage par exemple, la main est positionnée entre le récepteur et la source du discours.
- Les gestes sociaux indiquent le statut et le positionnement dans la relation interpersonnelle. Une personne revendiquant un statut élevé s'engage découverte face au récepteur, dans une position plutôt haute, mains sur les hanches ou derrière le dos.
- Les gestes-barrières indiquent le refus d'entrer en relation, par exemple le regard en surplomb, le menton levé, qui expriment que le récepteur n'est pas suffisamment intéressant pour établir un contact.
- Les gestes de sanction soutiennent le rythme verbal et indiquent la sincérité du propos.
- Les gestes d'accueil sont produits dans le but d'indiquer le degré d'ouverture à la relation; leur maîtrise est particulièrement importante dans la pratique de l'accueil.

Des exemples des gestes « qui marchent » et « qui tuent »

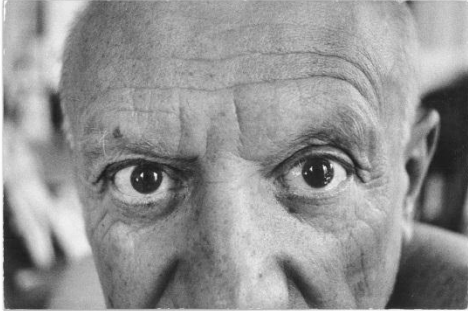
Les gestes qui marchent

- Se tenir droit sans raideur
- Marcher d'un pas assuré et sans précipitation
- S'asseoir au milieu d'un fauteuil et pas sur le bord
- Regarder son interlocuteur dans les yeux
- Prendre l'initiative de la poignée de main en tendant largement le bras pour donner 1 impression de confiance en soi
- Faire un pas en avant vers son interlocuteur au moment de serrer la main plutôt que de lever timidement l'avant-bras
- Se pencher vers son vis-à-vis pour montrer son intérêt...

Les gestes qui tuent

- Bras et jambes croisés, signe de fermeture, de repli sur soi-même
- S'agiter continuellement dans son fauteuil
- Serrer les mains l'une contre l'autre • Rentrer les épaules
- Mettre la main devant la bouche lorsque l'on parle
- Mordre son stylo ou les branches de ses lunettes
- Les gestes nerveux
- Les sourires béats...

c- Le regard



Le regard est selon le psychologue social Forgas², l'un des signaux les plus fréquents et les plus efficaces de la communication non verbale. Un regard long et intensif traduit généralement un intérêt vif. Mais le plus souvent la signification d'un regard est fortement dépendante du contexte. Il peut traduire de l'intimité, de l'engagement, de l'attraction, mais aussi de l'arrogance, de l'agression et de la supériorité. Il accompagne et souligne le contenu d'une communication. Pour interpréter un regard, il faut tenir

compte de l'ensemble des comportements non verbaux. Ainsi, un regard intense, soutenu et direct, peut être celui d'un amoureux ou d'une personne en colère. En revanche, les expressions faciales, le ton de la voix et la posture du corps permettent immédiatement de saisir la différence entre ces deux regards.

² Joseph Paul Forgas, The psychology of social interaction, Sidney, Pergamon Press, 1985

5-

Que recouvre exactement la notion de proxémie ?

La proxémie

Source : Edward T. Hall, La dimension cachée, Paris, Editions du Seuil, Collections Points, 1971

1- La proxémie : un rapport à l'espace

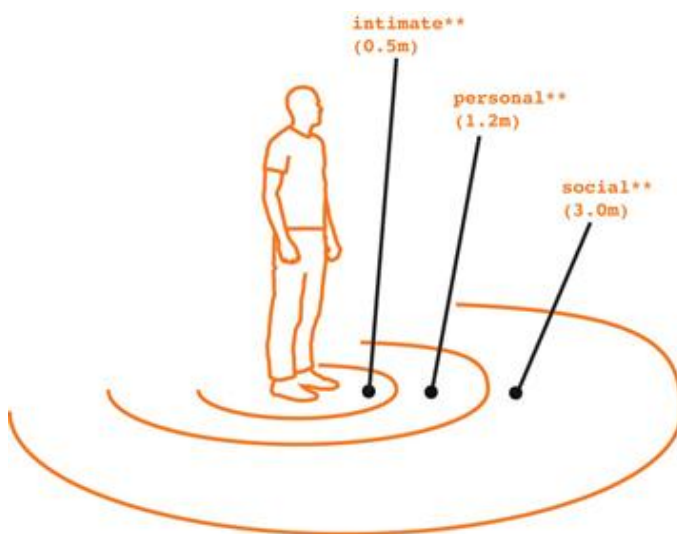
Il faut entendre par proxémie le rapport que l'homme entretient avec son milieu. Ainsi, certains messages ne sont pas directement implicites et « nous devons apprendre à déchiffrer les messages « silencieux » aussi facilement que les communications écrites ou parlée ». C'est pour cette raison essentielle que E.T Hall parle de « dimension cachée » dans ouvrage pour aborder la proxémie comme l'étude des modifications comportementales humaines liées à l'espace. Il est pour cela nécessaire de prendre en compte trois types de facteurs nécessaires à la compréhension de cette « dimension cachée » et qui agissent comme les lois fondamentales de la proxémie. Ces facteurs sont le territoire, la position et la distance.

a- Le territoire

Le territoire désigne l'emplacement où se passe l'interaction. Si celle-ci a lieu dans une salle, il convient de gérer au mieux son aménagement. Le mobilier, l'éclairage, la place disponible, sont des facteurs qui permettent de créer un contexte adéquat pour la relation. Tous ces facteurs sont modulables et diffèrent en fonction de la nature de l'échange.

b- La distance

La distance fonde la relation en indiquant quel rapport je veux entretenir avec la personne. La notion de distance est ancrée culturellement et diffère sensiblement du Nord au Sud : la sphère intime (0 à 0,45 mètre) autorise les contacts corporels; la sphère personnelle (0,45 à 1,25 mètres) permet un dialogue direct et un investissement personnel; la sphère sociale (1,25 à 3,65 mètres) est appropriée à la communication de groupe et aux échanges formels ; la sphère publique (3,65 à 7,5 mètres) respecte l'isolement individuel ou du groupe et le territoire symbolique.

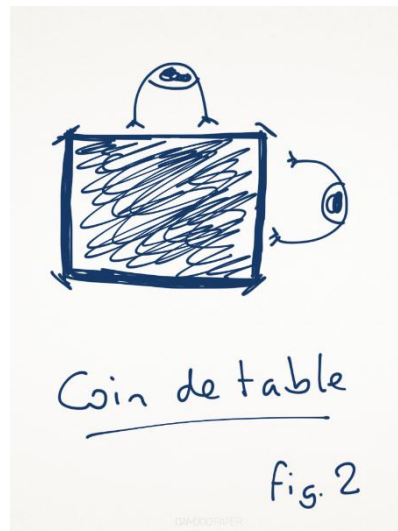


c- La position

Un face à face permet une relation très impliquante comme par exemple la confrontation (fig.1).



Une position en coin de table (fig. 2), où les deux protagonistes constituent une perpendiculaire, permet de désamorcer une relation conflictuelle ou donne la possibilité à l'autre de gérer le degré d'ouverture à la relation.



Une position côte à côte (fig.3) diminue toute possibilité d'affrontement, mais ne facilite pas non plus l'implication dans la relation.

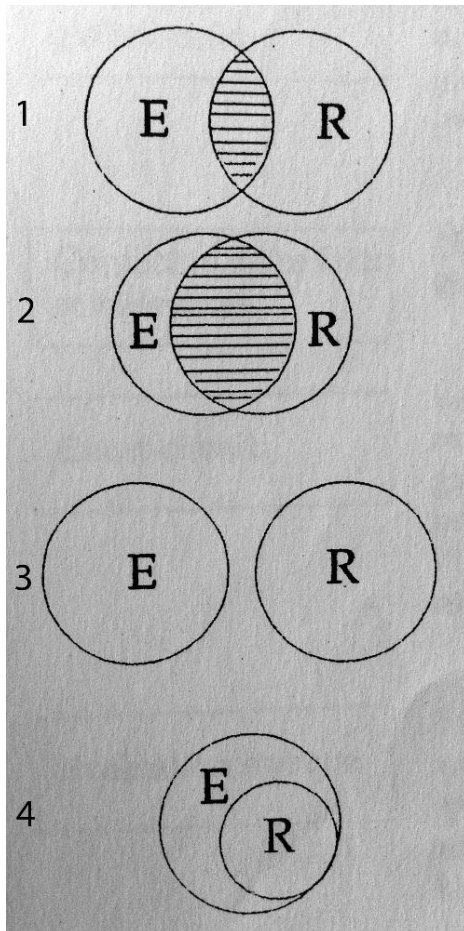


6-

**Comment intervient la notion de référent
dans la communication ?**

La notion de référent

Source : Roger Mucchielli, Communication et réseaux de communication, Paris, Les éditions ESF, 1984



Le référent soit les éléments de la situation et du contexte faisait partie de la communication : chaque personne impliquée dans la communication se réfère à ce qu'il connaît, ce qu'il sait, ce qu'il a vécu, ce qu'il imagine etc. La cadre de référence dépend donc des individus et des réalités qui les entourent.

Dans le cas 1 : la communication sera difficile lorsque le référent de l'émetteur et celui du récepteur n'auront que peu de points communs. Par exemple, un ingénieur discutant de modèles financiers avec un économiste.

Dans le cas 2 : la communication sera facile si les référents sont très semblables (ils ne peuvent jamais être totalement identiques). A ce moment-là, le récepteur décode la quasi-totalité du message de l'émetteur. Par exemple, lorsque deux ingénieurs microtechniciens, formés à l'EPFL et ayant le même nombre d'années de pratique dans la même branche se parlent.

Dans le cas 3 : la communication sera impossible si les deux référents sont totalement distincts ; il y a alors ce que l'on appelle un «dialogue de sourd». Par exemple, lorsqu'un syndicaliste dialogue avec des représentants du patronat à propos des avantages sociaux, il peut arriver que chacun défende sa position sans essayer de comprendre celle de

l'autre. Dans ce cas, les cadres de références, mais aussi les idéologies, les systèmes linguistiques et les codes utilisés sont étrangers l'un à l'autre.

Dans le cas 4 : la communication sera ajustée lorsque le cadre de référence de l'émetteur englobe celui du récepteur; l'émetteur peut ainsi ajuster sa communication et s'assurer de la qualité de compréhension du récepteur. C'est le cas pour un professeur, par exemple, qui ajuste ses connaissances au niveau de ses étudiants de manière à ce que ceux-ci comprennent et puissent progresser.

7-

Que traduisent dans la réalité les erreurs de pensée ?

Les erreurs de communication et de pensée

Source : Joseph A. De Vito, Les fondements de la communication humaine, Montréal, Edition Gaëtan Morin, 1996

1- Erreurs de pensée et de communication

Selon De Vito, les erreurs de communication sont directement liées à ce qu'il appelle les erreurs de pensée qui peuvent se trouver soit du côté de l'émetteur ou du récepteur ou des deux. Il est capital d'en prendre conscience.

2- Les 5 erreurs de pensée

De Vito en identifie cinq : la polarisation, l'attitude globalisante, la confusion entre les faits et les inférences, le court-circuit et l'évaluation statique.

a- La polarisation

La polarisation est un raisonnement fallacieux qui consiste à n'envisager que les deux positions extrêmes à propos d'une question particulière. La tendance est donc de décrire le monde en termes dualistes, en fonction de contraires (bien/mal, positif/négatif, intelligent/stupide).

b- L'attitude globalisante

L'attitude globalisante illustre le point de vue qui suppose que l'on connaît, ou que l'on peut apprendre, tout ce qu'il y a à connaître à propos d'une personne ou d'une question qu'à partir d'un point de vue très partiel. Dès lors que l'on se base sur ce que l'on voit d'une partie pour se faire une idée du tout, il faut se garder de tirer des conclusions globalisantes. Ainsi, si on dit de quelqu'un : « il aime bien rire », l'attitude globalisante en déduit : « je ne peux pas le prendre au sérieux ».

c- Confusion entre les faits et inférences

Il arrive souvent que l'on présente comme un fait ce qui relève d'une déduction. Il importe donc de bien distinguer ce qui est fondé sur une observation (et qui est factuel) de ce qui relève d'une déduction. Il convient de se garder de ne retenir à partir d'un énoncé factuel que ce que l'on en a déduit. Un exemple : « il a dit qu'elle est riche », alors qu'en fait nous avons entendu « cette personne habite une grande maison ».

d- Court-circuit

Les courts-circuits se produisent lorsque que l'émetteur et le récepteur n'arrivent pas à reconnaître la même signification à un message. Il en existe deux types principaux :

- Deux personnes utilisent des termes différents mais leur donnent la même signification, sans se comprendre pour autant
- Deux personnes emploient les mêmes termes, mais leur donnent une signification différente. Leur accord apparent masque en réalité une profonde divergence

e- Évaluation statique

L'évaluation statique a tendance à ne pas modifier les jugements que l'on porte, alors que la réalité à laquelle elle se rattache se transforme sans cesse. L'évaluation que nous faisons de nous-mêmes et des autres doit évoluer au même rythme que la réalité. Ainsi, elle doit s'adapter à l'évolution des situations et des personnes.

8-

Entendre, écouter : quel processus ?

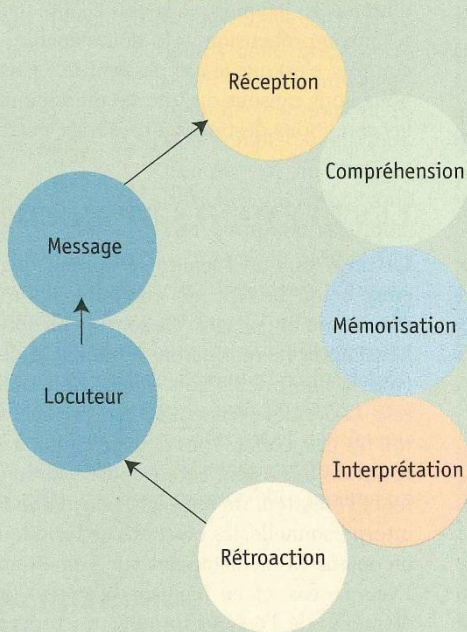
Les éléments de l'écoute

1- Le processus d'écoute

Figure 7.2

Les éléments de l'écoute

Ce modèle illustre les divers éléments de l'écoute. Tout comme les suggestions pour améliorer l'écoute, présentées dans ce chapitre, il se fonde sur plusieurs théories et modèles élaborés par les chercheurs (par exemple, Nichols et Stevens, 1957; Nichols, 1961; Steil, Barker et Watson, 1983; Brownell, 1987; Alessandra, 1986; Barker, 1990; Nichols, 1995). Notez que la réception du message, c'est-à-dire son audition, n'est qu'une des cinq étapes du processus.



Quelles différences pouvez-vous établir entre la simple audition et l'écoute?
Connaissez-vous des gens qui « entendent » mais n'« écoutent » pas?

Selon De Vito et al., « le processus de l'écoute comprend quatre étapes, ou cinq, selon le type de communication dans laquelle nous sommes engagés. Ce sont : la **réception**, la **compréhension**, la **mémorisation**, l'**évaluation** et la **rétroaction** (voir la figure 7.2). Lors d'une communication unilatérale, la dernière étape n'est pas possible ou, disons plutôt, n'a pas d'effet. Vous pouvez toujours crier devant un écran de télévision, cette réponse ne touchera aucunement l'émetteur du message. Lors d'une communication interpersonnelle, les réactions de l'auditeur agissent plus ou moins immédiatement sur l'émetteur du message. Dans ce cas, et en incluant la source du message, les éléments de

l'écoute forment un processus circulaire. Les points de jonction reliant une personne à une autre sont la réception du message et la rétroaction qui y est faite. Rappelons que, dans ce cas le processus est plus circulaire, il est transactionnel : les rétroactions de la personne A servent de stimulus à la personne B, les rétroactions servent de stimulus à la personne A, et ainsi de suite. Décrivons ainsi les principaux éléments de l'écoute en prenant soin de nous arrêter, d'une part, aux erreurs que nous pouvons commettre dans chacun des cas et, d'autre part, aux moyens de devenir plus efficaces »³.

³ Joseph A. De Vito, Gilles Chassé et Carole Vezeau, La communication interpersonnelle, Paris, Edition ERPI, 2000, p 212

2- les différentes étapes de ce processus

a- La réception

Dans la phase de réception, il est nécessaire de faire une distinction entre entendre et écouter. Ecouter est un acte volontaire, sélectif et conscient, alors qu'entendre est un acte involontaire, exhaustif et inconscient. Il est bon également de préciser que nous n'écoutons pas seulement avec nos oreilles mais avec tous nos sens. Ecouter avec ses yeux c'est ainsi être attentif à la communication non-verbale et avoir accès aux émotions qui nous permettent « d'écouter entre les mots » comme nous lirions entre les lignes.

Voici les principes d'une bonne réception :

- Se concentrer sur les messages verbaux et non verbaux
- Ne pas se laisser distraire
- Se concentrer sur ce que dit l'émetteur plutôt que sur ce que vous direz ensuite
- Ne pas interrompre l'émetteur

b- La compréhension

La compréhension implique que nous saisissons ce que veut nous dire le locuteur. Il faut ainsi tenir compte des idées exprimées et des référents du récepteur (cf. le support de cours point 3.1), de la tonalité affective comme de l'urgence, de la joie ou de la tristesse exprimée dans le message par le comportement non verbal (intonation, regard, expressions du visage,...).

Voici les principes d'une bonne compréhension :

- Faire des parallèles entre les nouvelles informations que l'émetteur nous fournit et celles déjà en notre possession (en quoi cette nouvelle consigne modifie-t-elle l'organisation de mon travail ?)
- Considérer les messages de l'émetteur selon son point de vue et éviter de juger de la pertinence de ce qui vient d'être dit avant d'être certain d'avoir compris
- Poser des questions, demander des éclaircissements, des détails ou des exemples
- Reformuler les idées de l'émetteur (voir plus loin « l'écoute active »)
- Ne pas assimiler, l'assimilation étant la tendance à reconstruire les messages de manière à ce qu'ils reflètent nos propres attitudes, préjugés, besoins et valeurs. Ainsi un énoncé (par exemple « la direction va modifier les horaires ») peut être vécu comme une attaque personnelle avec tous les risques de réponses inadaptées (par exemple « la direction va encore chambarder mes horaires sans me demander mon avis »)

c- La mémorisation

La mémorisation implique que les messages aient été tout d'abord reçus et compris avant d'être retenus. S'il est possible de prendre des notes au cours d'une séance de travail, cette pratique est souvent impossible dans des situations de communication interpersonnelle. Un effort de mémorisation est alors très souvent nécessaire.

La difficulté provient du fait que la mémoire du discours n'est pas reproductrice (comme un enregistrement audio) mais reconstructrice. C'est-à-dire que nous reconstruisons les messages entendus en un système qui a un sens pour nous.

Voici les principes pour une meilleure mémorisation :

- Reconnaître les idées principales et leur principal corollaire
- Résumer le message sous une forme plus facile
- Se répéter mentalement les concepts clés

d- L'évaluation

L'évaluation consiste à deviner plus ou moins consciemment l'intention cachée de l'émetteur. Par exemple votre collègue vous apprend qu'il a reçu une promotion et qu'il en est très content. Quel est son intention en vous annonçant cela ?

Il s'inquiète que vous en soyez jaloux ? Il désire recevoir des félicitations ? Il a peur des implications que cela peut avoir sur votre relation ? Si vous connaissez bien la personne vous êtes en mesure de reconnaître son intention et d'y répondre. Mais dans d'autres situations, l'évaluation correspond plus à une analyse critique. C'est notamment le cas dans une réunion de travail où il s'agit d'évaluer des propositions au moment de leur présentation; par exemple: sont-elles nécessaires ? Existe-t-il des preuves ? Sont-elles rentables ? Pour être certain d'avoir bien compris, il faut utiliser la reformulation (voir plus loin «l'écoute active»).

Voici les principes d'une bonne évaluation :

- Ne pas évaluer tant que l'on n'a pas bien compris le point de vue de l'émetteur !
- Partir du principe que votre interlocuteur est de bonne foi et lui demander des éclaircissements sur les points litigieux
- Faire une distinction entre faits et déductions, entre les opinions et les interprétations de l'émetteur
- Déterminer les préjugés ou les intérêts personnels de l'émetteur qui pourraient l'inciter à biaiser l'information qu'il a donnée.

e- La rétroaction

La réponse (obtenue par le processus de rétroaction ou feedback) se donne en deux temps. Il y a d'abord les réponses que l'on donne pendant le discours de l'émetteur. Ce type de réponses consiste à signifier

à l'émetteur que nous l'écoutons et permet de garder le contact. Il peut être de l'ordre du verbal - les « oui », « je vois » ou autre « je vous suis parfaitement » - ou du non verbal - hochements de tête, regard -. Dans un deuxième temps, il y a les réponses plus élaborées qui incluent l'empathie (= capacité de voir et de comprendre comment l'autre construit sa réalité, ou plus précisément comment il perçoit, découvre et invente ses mondes intérieurs et extérieurs), les remises en question, les demandes d'approfondissements, l'assentiment, etc.

Voici les principes d'un bon feedback :

- Exprimer son encouragement à l'émetteur dans nos réponses
- Assumer nos réponses et exprimer nos idées personnelles ; par exemple il vaut mieux dire « je pense que votre programme sera plus onéreux que vous ne le dites » que « tout le monde s'opposera au coût du programme »
- Etre sincère

9-

Quels sont les objectifs de l'écoute active ?

LA MÉTHODE DE L'ÉCOUTE ACTIVE

L'écoute active est l'une des plus importantes habiletés communicationnelles que nous puissions acquérir (Gordon, 1975). Arrêtons-nous d'abord à la remarque suivante et à quelques répliques possibles.

MATTHIEU: Ce salaud m'a collé un C à ma dissertation. J'ai vraiment travaillé très fort à ce projet, et tout ce que j'obtiens, c'est un misérable C.

(CHARLES: Ce n'est pas si mal. La plupart des élèves ont eu cette note-là. Moi aussi, j'ai eu un C.

CYNTHIA: Et alors ? C'est ton dernier semestre. Et puis, on s'en fiche, des notes!

ÉTIENNE: Tu devrais être content d'avoir eu un C. Jean et Judith ont eu un D, Julien, Nicolas et Michel, un E.

DIANE: Tu as eu un C à la dissertation à laquelle tu travaillais depuis trois semaines? Tu as vraiment l'air fatigué et offensé.

Les quatre amis de Nathalie veulent probablement tous la réconforter, mais ils s'y prennent de différentes manières, ce qui, nous pouvons en être sûrs, aura des conséquences différentes. Les trois premiers répondent de manière assez prévisible : Charles et Cynthia essaient de minimiser l'importance de la note obtenue. Cette réaction, fréquente devant un ami insatisfait ou déçu, est cependant inappropriée dans la plupart des cas. En effet, malgré leurs bonnes intentions, Charles et Cynthia ne favorisent pas ainsi la compréhension et la bonne communication. Étiennne, pour sa part, essaie de trouver un sens positif à la note de Nathalie. Mais tous trois en disent beaucoup plus encore : ils disent que Nathalie ne devrait pas être malheureuse, que ses sentiments ne sont

pas légitimes. Ils nient le bien-fondé de ses sentiments et la placent dans une situation telle qu'elle devra se défendre. En regard de leurs intentions, généralement, la communication est certainement manquée.

Diane réagit de façon radicalement opposée. Elle recourt à *l'écoute active* : elle dit à Nathalie ce qu'elle comprend du message, verbal et émotif, que celle-ci a émis. L'écoute active

n'est pas une simple répétition des mots du locuteur. Elle consiste à mettre dans une forme cohérente ce que l'on comprend de l'ensemble de son message – le verbal et le non-verbal, les contenus rationnel et émotionnel.

Les fonctions de l'écoute active

L'écoute active remplit d'importantes fonctions. Premièrement, elle *montre au locuteur que nous l'écoutons* et, souvent, la seule chose qui compte pour lui, c'est de savoir que quelqu'un s'intéresse assez à lui pour l'écouter.

Deuxièmement, elle *permet de vérifier si nous avons bien compris ce que l'autre nous dit*. En nous faisant le miroir de ses idées et de ses sentiments, nous lui donnons la possibilité de confirmer et de clarifier ou de corriger notre perception. Vraisemblablement, la conversation qui suivra sera plus significative et plus utile.

Troisièmement, l'écoute active nous *permet d'exprimer notre acceptation des sentiments de l'autre*. Remarque que, dans l'exemple précédent, les trois premiers auditeurs contestent la légitimité des sentiments exprimés par Nathalie. Diane, elle, les accepte et s'en fait l'écho avec sympathie et empathie. Remarquez aussi qu'ils nient les sentiments de Nathalie sans jamais les identifier. Diane non seulement les accepte, mais les identifie clairement, invitant ainsi Nathalie à la corriger s'il y a lieu.

Quatrième, l'écoute active *incite l'autre à approfondir ses pensées et ses sentiments*. Elle l'invite à les explorer sans avoir à se défendre. L'écoute active crée un climat propice au dialogue – un dialogue qui favorise la compréhension mutuelle. L'écoute active donne la possibilité à l'autre de s'exprimer et d'expliquer son problème et elle l'aide ainsi à le régler.

Je ne peux pas
raccrocher, il
m'arrête pas
d'écouter!



Les techniques de l'écoute active

Trois techniques aident à maîtriser l'écoute active. Au début, elles nous paraissent bizarres et peu naturelles. Mais, avec de la pratique, nous finissons par y recourir spontanément et par les intégrer dans un dialogue efficace et significatif.

REFORMULER LES PENSÉES DE L'AUTRE

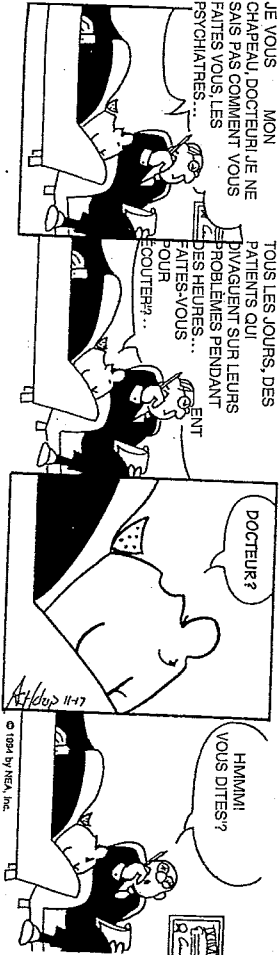
La communication interpersonnelle est une transaction, rappelons-le. La réussite de cette communication est le résultat d'une entente entre deux interlocuteurs. Dans ce contexte, il est très important, si la condition le permet, de vérifier sa compréhension, c'est-à-dire de comparer et d'ajuster s'il y a lieu les significations des interlocuteurs. Une des façons d'y parvenir consiste à

reformuler le message reçu avec ses propres mots. La technique ne se limite pas simplement à reformuler mentalement le message (comme il est conseillé de le faire lors d'une communication unilatérale), mais elle exige que nous le fassions à voix haute, devant l'interlocuteur, de façon à ce qu'il réagisse à son tour à notre propre compréhension. La reformulation est une forme d'interrogation qui nous amène à renvoyer à l'autre, dans nos propres mots, le message qu'il vient de nous transmettre, de façon à obtenir son accord. Elle peut se présenter ainsi: «Si j'ai bien compris ce que vous venez de dire, la reformulation serait une façon de comparer et de fusionner nos compréhensions?»

Exactement mais, pour y arriver, il ne faut pas se contenter de répéter le message. Il faut l'exprimer en utilisant d'autres termes. En reformulant, dans nos propres mots, ce que nous croyons avoir compris des propos de l'autre, nous l'invitions à nous corriger, s'il y a lieu. De plus, nous nous montrons intéressés par ce qu'il dit – ce qui a de quoi le réconforter, surtout s'il est déprimé ou en colère.

Quand nous reformulons les pensées de l'autre, nous lui donnons en quelque sorte le feu vert, nous le laissons s'étendre sur le sujet et pousser plus loin son analyse. En reformulant, par exemple, ce que Nathalie a déclaré à propos de la note qu'elle avait obtenue, nous lui donnons l'occasion d'expliquer pourquoi cette note est si importante pour elle. Les reformulations doivent cependant être objectives. Elles ne doivent pas chercher à influencer le locuteur, ni l'amenner dans la direction que nous croyons préférable pour lui. Elles ne visent pas à exagérer ni à minimiser les émotions exprimées mais à être aussi près que possible de la réalité.

La reformulation est une technique très importante de l'écoute efficace. Cette forme de rétroaction ne peut néanmoins être utilisée dans toutes les circonstances.



exercice 7.2 REFORMULER POUR MIEUX COMPRENDRE

La reformulation est l'une des techniques les plus importantes pour s'assurer qu'on a bien compris. Reformulez chacun des messages suivants en utilisant les mots qui vous paraissent appropriés. Puis, demandez à une autre personne si elle accepterait vos paraphrases comme des énoncés objectifs des idées et des sentiments exprimés. Retraavaillez-les jusqu'à ce que l'autre les considère comme fidèles (voir le premier exemple).

1. Je n'en peux plus de voir mes parents se disputer constamment. Ça fait dix ans que ça dure, je ne peux plus le supporter.
Reformulation: Tu trouves difficile que tes parents se disputent. Tu sembles bouleversé par leur dernière querelle.
2. Savais-tu que j'allais me marier avec Jerry? Nos différences raciales et religieuses nous causeront certainement des problèmes à tous les deux. Mais nous nous aimons et nous parviendrons à les régler.
3. J'ai eu un C pour mon travail. Je n'ai jamais eu une aussi mauvaise note. Je n'en reviens pas. Et dans ma spécialité, en plus! Qu'est-ce que je vais faire?
4. Je ne comprends pas pourquoi je n'ai pas obtenu cette promotion. Je suis ici depuis plus longtemps que Tremblay et je fais du meilleur travail que lui. Mes deux patrons m'ont même dit que j'étais le prochain sur la liste des personnes devant en obtenir une. Et maintenant, il semble qu'il n'y aura pas d'autre promotion avant au moins un an.
5. Ce salaud s'est levé et il est parti. Il ne m'a même pas dit au revoir. Nous sortons ensemble depuis six mois et, après une seule petite chicanerie, il me quitte sans dire un mot. Il a même emporté mon beau peignoir, celui qu'il m'avait donné comme cadeau d'anniversaire.
6. Je ne sais pas quoi faire. Je suis vraiment amoureux de Christine. C'est la fille la plus gentille que je connaisse. Je veux dire - elle ferait n'importe quoi pour moi. Mais elle veut se marier. Moi aussi, je le veux mais, en même temps, je ne suis pas prêt. Je veux dire - c'est un engagement à long terme. Et puis, j'ai un peu honte de l'admettre, mais je ne veux pas avoir la responsabilité d'une femme, d'une famille, d'une maison. Ce serait trop pour moi, en ce moment.

Comment la reformulation peut-elle être utile en cas de dispute? dans la communication interculturelle? Y a-t-il des circonstances où la reformulation ne conviendrait pas?

DIRE À L'AUTRE QUE L'ON COMPREND SES SENTIMENTS

Nous ne nous limitons pas à reformuler le contenu du message de notre interlocuteur, nous nous faisons également l'écho de ses sentiments - avoués ou non. Par cette technique, nous nous assurons que nous le comprenons bien, tout en lui donnant l'occasion d'exprimer ce qu'il ressent de manière plus objective («J'imagine à quel point tu t'es senti mal, ce devait être terrible»).

Cette objectivité est particulièrement judicieuse si l'autre est en colère, blessé ou déprimé. Elle ramène les problèmes à leurs justes proportions et permet ainsi de les résoudre. En montrant que nous comprenons ce que l'autre éprouve, nous l'invitions à s'expliquer davantage.

Nous sommes, pour la plupart, incapables d'exprimer nos sentiments à moins d'être certains que les autres les accepteront. Nous avons besoin qu'on nous dise «Je comprends», «Je sais ce que tu ressens». Alors seulement, nous nous sentons libres de nous expliquer. L'écoute active offre cette possibilité.

En reformulant les sentiments présents, nous devons surtout éviter de les exagérer ou de les minimiser. Les reformulations doivent être aussi fidèles que possible.

POSER DES QUESTIONS

Les questions nous permettent de confirmer nos perceptions et d'obtenir des renseignements supplémentaires sur le locuteur. Mais il faut les lui poser de manière à ce qu'elles n'expriment que les idées et sentiments qu'il veut exposer; il faut éviter les questions indiscrètes et celles qui mettraient en doute sa bonne foi.

Lisez le dialogue suivant et relevez les techniques d'écoute active qui y sont utilisées.

Martin et Sophie ont rendez-vous pour prendre un café. C'est le milieu de la session. Sophie a eu une journée particulièrement remplie, avec deux examens difficiles qui, selon elle, se sont mal passés. L'idée de rencontrer Martin lui fait l'effet d'un rayon de soleil dans une journée sombre. Lorsque Martin ouvre la porte du restaurant, ce n'est malheureusement pas le soleil qui entre. Il est manifestement très fâché.

- Ce salaud demain ne veut me changer de trio parce que, dit-il, je n'ai pas marqué de but depuis quelques matchs... J'ai envie de tout abandonner...
 - Tu trouves qu'il te traite injustement, dit-elle.
 - Absolument! Ça arrive à tout le monde une petite léthargie. Avant, j'étais le deuxième meilleur marqueur du club. Parce que j'ai un peu plus de difficultés à marquer des buts maintenant, au lieu de m'aider à m'en sortir, Monsieur veut me mettre sur le troisième trio. Je vais être obligé de jouer plus défensivement.
 - Tu ne veux pas voir ton rôle changer dans l'équipe.
 - J'ai toujours été un joueur à caractère offensif. En plus, cela va réduire ma présence sur la glace au jeu.
 - Ouais, je te sens vraiment frustré.
 - Pour ça oui, je suis écorché. Il me semble qu'il nous traite comme des jétons. On n'est rien pour lui, juste des numéros sur la glace.
 - Est-ce que tous les entraîneurs agissent comme ça?
 - Non, justement, l'ancien entraîneur était plus humain et il n'avait pas peur de nous parler; lui, il ne nous dit jamais rien.
 - Que vas-tu faire maintenant?
 - Je n'ai pas vraiment le choix; au fond, c'est lui le patron. Peut-être que si je redoublais d'efforts durant les entraînements, il le remarquerait.
 - Je sens que tu es prêt à te battre pour garder ton poste.
 - Ah oui, ça ne se passera pas comme ça. Je ne vais pas me laisser faire. Il va voir de quel bois je me chauffe. J'ai déjà bâte d'être à la prochaine pratique... En passant, comment ont été tes examens?
- Dans cette brève conversation, Martin est passé de la colère stérile contre son entraîneur accompagné du sentiment déçue à la détermination de corriger une situation pénible. Remarquez aussi que Sophie n'a pas proposé de solution mais a <<simplement>> eu recours à l'écoute active.

exercice 7.3 PRATIQUER L'ECOUTE ACTIVE

Voici quelques situations dans lesquelles l'écoute active semble appropriée. Comment répondriez-vous à ces personnes?

1. Votre amie Karla est mariée depuis trois ans et a deux enfants - un de deux ans et un de six mois. Karla a eu une aventure avec un collègue de bureau. Son mari l'a appris et demande actuellement le divorce. Elle se confie à vous: «Je ne sais vraiment pas ce qui va m'arriver. Je vais peut-être perdre la garde des enfants. Je ne pourrai jamais subvenir à mes besoins et garder le même train de vie. Tu sais à quel point j'adore la BMW. Je voudrais effacer ce qui s'est passé depuis deux mois; je voudrais ne jamais avoir commenté cette histoire avec Sébastien.»
2. Votre patronne est particulièrement sévère. À plusieurs reprises, elle a fait, sur vous et d'autres collègues de votre service, des rapports d'évaluation négatifs, ce qui vous a empêché au moins trois fois d'obtenir une augmentation de salaire au mérite. Elle est perfectionniste et ne comprend pas que l'on puisse faire des erreurs. Pendant le dîner, elle vient vous voir à votre table et vous annonce qu'elle a été congédiée et qu'elle doit laisser son bureau libre avant 15 h. Elle vous dit: «Je n'en reviens pas qu'ils m'aient fait ça, à moi! J'étais leur meilleure superviseuse. C'est dans mon service que la productivité était la plus élevée. Ce sont des idiots. Je ne sais pas ce que je vais faire maintenant. Où est-ce que je trouverai un autre emploi?»
3. Votre mère traverse une période difficile au boulot. Récemment, elle s'est vue refuser une promotion et elle a obtenu une des primes de rendement au mérite les moins élevées de la compagnie. Elle vous dit: «Je ne sais pas ce que j'ai fait de mal. Je fais mon travail, je m'occupe de mes affaires, je ne prends pas de jours de congé de maladie comme tous les autres employés. Comment ont-ils pu accorder la promotion à Raphaëlle, qui n'est là que depuis deux ans alors que, moi, j'y suis depuis sept ans? Je devrais peut-être démissionner et trouver une autre chose ailleurs.»