



World Association
of Girl Guides
and Girl Scouts

Association mondiale
des Guides et des
Eclaireuses

Asociación
Mundial de las
Guías Scouts

Documentation
de l'**A M G E**
sur le Leadership

Communication

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION À LA COMMUNICATION	4
2. UNE COMMUNICATION EFFICACE	6
2.1. Obstacles à la communication	9
3. COMMUNICATION INTERCULTURELLE	13
3.1 Lignes directrices sur la communication interculturelle	14
3.2 Compétences en communication interculturelle	16
3.3 Gestion coordonnée du sens (CMM)	18
4. CAPACITÉS D'ÉCOUTE ACTIVE	19
4.1 Un écoutant efficace pratique l'écoute active et l'écoute réflexive	21
4.2 Filtres à l'écoute	23
5. QUESTIONS EFFICACES	25
5.1 Questions – ouvertes ou fermées	25
5.2 Types de questions en rapport au temps et réaction	27
6. DONNER ET RECEVOIR UN FEEDBACK	30
6.1 Fenêtre de Johari - Révélation de soi/feedback	30
6.2 Pratiquer la rétroaction	32
6.3 Recevoir et percevoir le feedback	32
7. TECHNIQUES DE COMMUNICATION BASÉES SUR LE QUESTIONNEMENT EFFICACE ET L'ÉCOUTE ACTIVE	34
7.1 Démarche appréciative	34
7.2 Mentorat et tutorat	37
7.3 Communication non violente (Langage 'girafe')	39
8. INFLUENCER POSITIVEMENT	41
9. INFLUENCE POLITIQUE	44
10. COMPÉTENCES POUR UNE NÉGOCIATION EFFICACE	46
11. COMMUNICATION ÉLECTRONIQUE ET VIRTUELLE	49
12. L'ÉTHIQUE DANS LA COMMUNICATION	51
ANNEXES	53
ANNEXE I Exercices individuels	53
ANNEXE II Exercices de groupes	59
ANNEXE III Bibliographie	71

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

1. INTRODUCTION À LA COMMUNICATION

Je suis 1 parmi 10 millions !

La communication – plus que des mots !

En 1965, à l'occasion de la Journée de la Pensée, une réunion fut organisée dans la maison d'une guide dans un village.

Tandis que les guides décoraient des cartes et adressaient leurs vœux (la responsable de la troupe ajoutera plus tard les noms et les adresses des destinataires), la responsable de la troupe raconta l'histoire de Lord et Lady Baden-Powell, fit mention de leurs anniversaires et suggéra une collecte d'argent au profit des guides et des éclaireuses du monde entier. Elle rappela aussi la fois où elle avait serré la main de Lady Baden-Powell lors du précédent jamboree national. Dans l'esprit des guides, tout ceci s'était déroulé 'il y a longtemps' et pour la responsable, la première histoire, c'était 'il y a longtemps' alors que sa propre histoire, ce n'était encore 'qu'hier'.

Des années plus tard, on demanda à l'une des guides présentes à cette journée de rédiger l'historique des jamborees nationales pour le livre du jubilé de l'association. Elle se souvint des jamborees auxquels elle avait participé et aussi de l'histoire de sa responsable de troupe. Ainsi dans cet ouvrage, elle décrivit les odeurs, les bruits et les émotions vécues, restituant ainsi l'ambiance des jamborees nationales.

Plus tard encore, la responsable de troupe d'alors fêta son anniversaire peu de temps après la Journée de la Pensée et la 'petite guide' lui envoya à cette occasion une carte de vœux avec le livre du jubilé; ainsi tous les souvenirs et les témoignages furent partagés entre elles – et désormais, quand on vous raconte ces histoires, elles voyagent dans l'univers du Guidisme/Scoutisme féminin suscitant émotions, images et souvenirs inoubliables pour nombre d'entre vous.

Communiquer, ce n'est pas juste échanger des mots et les comprendre. C'est l'ensemble du processus qui permet de transformer les visions, les idées et les pensées qui émanent d'un inconscient par le biais de la parole, de la transmission, de la perception pour rejoindre l'univers d'un autre inconscient 'récepteur' – et d'un retour de l'information par le biais du feedback en vue de favoriser une compréhension mutuelle.

La communication est ce qui unit des vies et des individus – ou ce qui les divise.

La diversité des théories, des modèles, des articles et des ouvrages sur la communication entre les individus est indéniable, toutefois ce module se concentre sur votre perception, en tant que responsable au sein d'une organisation féminine bénévole, et la pratique d'une communication efficace – et comment vous pouvez développer vos propres capacités à communiquer.

Ce module est conçu tel un processus composé d'éléments en évolution pour garantir une communication efficace et aider la responsable à:

- Comprendre et appliquer les principes d'une communication efficace
- Communiquer entre les cultures
- Savoir comment coordonner et gérer différents sens (CMM)
- Identifier les obstacles dans le processus de communication
- Mettre en pratique les techniques de l'écoute active
- Poser les bonnes questions pour favoriser le dialogue
- Prendre conscience de l'effet du feedback – donner ou recevoir
- Pratiquer la démarche appréciative
- Employer les techniques de mentorat et de tutorat pour communiquer

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

1. INTRODUCTION À LA COMMUNICATION (suite)

- Exercer une influence positive
- Comprendre l'importance de l'influence politique: l'art du lobbying
- Mettre en œuvre des techniques efficaces de plaidoyer
- Employer efficacement les techniques de négociation
- Utiliser le langage non-violent 'girafe' dans la résolution des conflits
- Réfléchir à l'éthique dans la communication verbale ou écrite, incluant les SMS et les emails
- Mener ses activités selon une stratégie de communication claire et un code d'éthique

Ce module est conçu pour vous aider à identifier et développer tout un éventail de compétences en matière de communication pour renforcer vos techniques de leadership.

- Le processus de communication comporte trois actions importantes
- Envoyer le message
- Recevoir le message
- Comprendre le message • Considering the message

Vos attentes dans le cadre de votre travail sur ce module du PDLA

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

2. LES PRINCIPES D'UNE COMMUNICATION EFFICACE

D'une manière ou d'une autre, nous sommes tous capables de communiquer. La plupart d'entre nous parlent, écoutent et écrivent. Par le biais de diverses méthodes, nous sommes en communication constante les uns avec les autres. La question est de savoir si nous communiquons efficacement. Sommes-nous certains que lorsque nous communiquons nos objectifs sont bien atteints, et que nous sommes en mesure d'interpréter précisément les messages reçus ?

Dans chaque situation où des personnes vont penser et agir d'une façon différente, il est essentiel d'établir une communication claire afin de créer un climat positif. Pour bien communiquer, il y a deux questions fondamentales à considérer:

Quel est le message?

Le contenu du message

Comment puis-je le formuler?

Le style du message

Dans le but de renforcer notre capacité à communiquer, il est nécessaire de comprendre ce que le processus de communication implique.



DÉFINITION DE LA COMMUNICATION

Qu'entendez-vous par communication?

Illustrez par des exemples les différents modes de communication et analysez ce qui participe à instaurer une communication efficace.

Communiquer vient du latin – et signifie 'mettre en commun'.

La communication se distingue de l'information car il s'agit d'échanges multiples et de comprendre l'information. L'information est unilatérale.

Dans votre définition, vous avez probablement inclus des mots comme "envoyer", "transmettre", "dire", "échanger", "informations", et ainsi de suite.

Vous trouverez ici des exemples de définitions ad hoc qui nous aideront à explorer le processus de communication plus en détails.

"Le processus de transmission ou d'échange d'informations, d'idées et de convictions"

"Le transfert d'une idée ou d'une information émanant d'une personne vers une autre pour que celle-ci soit comprise et suivie d'une réaction"

"La transmission d'idées, de sentiments, d'informations, d'instructions d'une conscience à une autre sans perte de sens ou distorsion"

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

2. LES PRINCIPES D'UNE COMMUNICATION EFFICACE (suite)

Les définitions ci-dessous nous donnent une indication quant au défi majeur que représente la notion de communiquer efficacement – comment garantir que le “message” que nous souhaitons “transmettre” soit “reçu” et interprété exactement tel que nous le voulons.

Nous gouvernons le monde avec des mots.
(Napoléon Bonaparte)

Quelle que soit votre définition de la “communication”, vous devrez y inclure les concepts suivants – transmission -réception, - réaction au message. La communication est un processus qui inclut chacun de ces trois éléments de base.

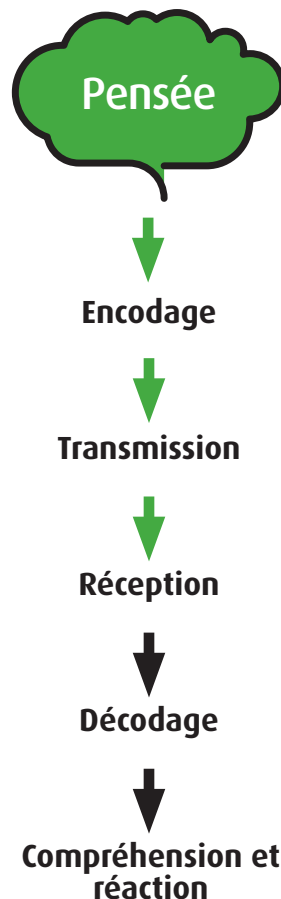
ALLER A Exercice collectif 2A



MODÈLES DE COMMUNICATION

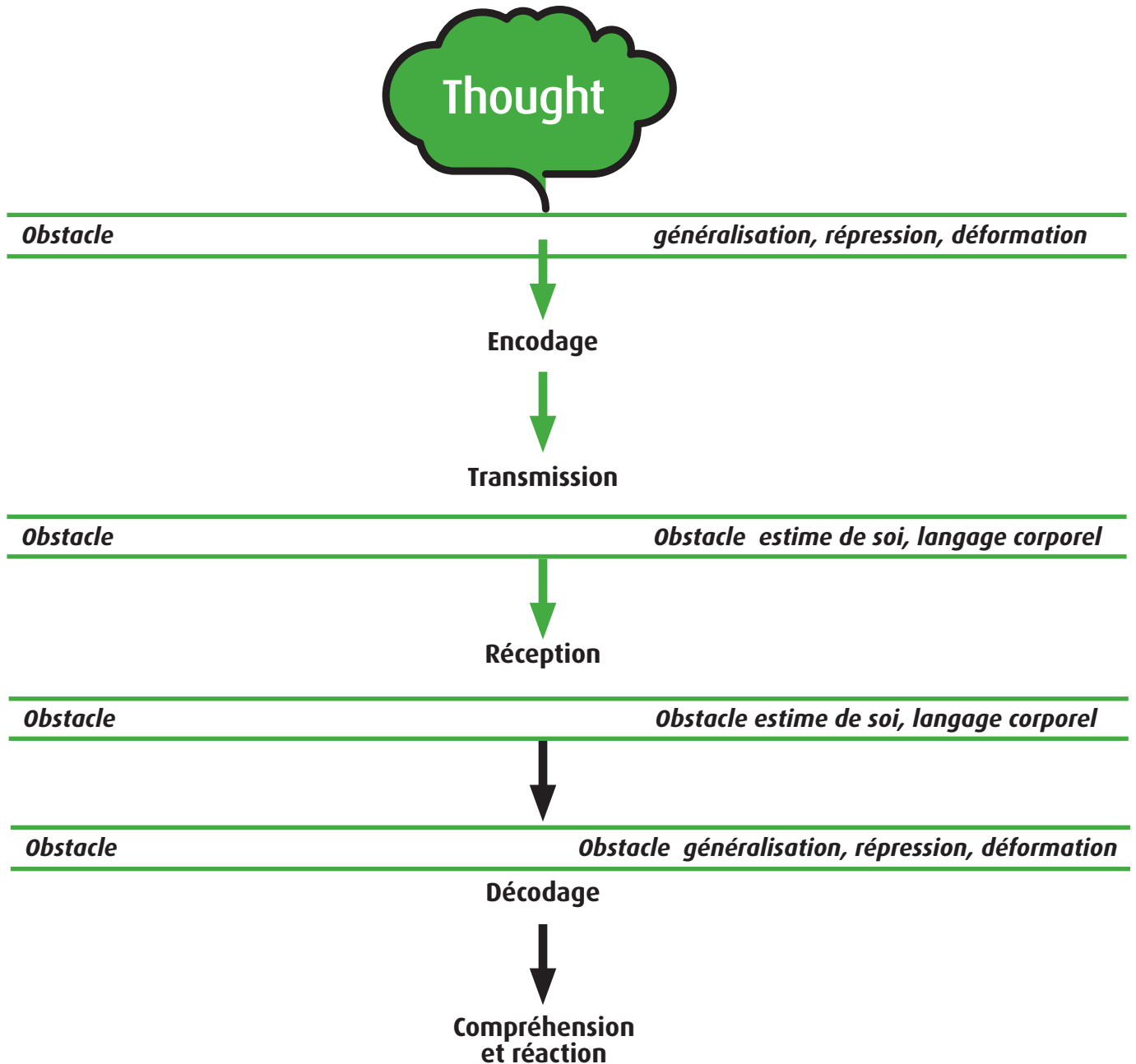
Les diagrammes ci-dessous décrivent la modélisation du processus de communication – tout d’abord, tel que nous l’imaginons et ensuite, tel qu’il se déroule réellement.

Toutefois, l’acte de communication doit franchir plusieurs obstacles, même dans cette version modifiée:



Communication

2. LES PRINCIPES D'UNE COMMUNICATION EFFICACE (suite)



*"Je sais que vous pensez savoir ce que j'ai dit...
mais ...
je ne sais pas comment vous le dire...
ce que vous avez compris n'est pas ce que j'ai voulu dire"*

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

2. LES PRINCIPES D'UNE COMMUNICATION EFFICACE (suite)

2.1 Obstacles à la communication efficace

Le second diagramme nous montre que plusieurs obstacles potentiels entravent le processus de communication lors de la transmission de "l'idée" vers sa destination finale. Ces obstacles peuvent être d'ordre :

- physiologique
- psychologique
- culturel
- sémantique

et jouent un rôle de filtres qui perturbent le processus de communication.



POUR UNE COMMUNICATION EFFICACE: IDENTIFIER LES OBSTACLES

Reportez-vous à une expérience récente que vous avez vécue et qui vous a demandé de réfléchir et d'agir différemment (par exemple, apprendre à se servir d'un nouvel appareil, écouter quelqu'un qui vous donne des directions vers un lieu inconnu, prendre une décision lors d'une réunion, etc.).

Description de la situation :

- Comment l'information fut-elle communiquée ?
- Quels étaient les obstacles entravant le processus de communication ?

Physiologique :

Psychologique :

Culturel :

Sémantique :

- Comment ces obstacles à la communication ont-ils impacté votre capacité à répondre ?
- Comment ces obstacles furent-ils surmontés ?

ALLER A

Exercice collectif 2B



OBSTACLES À LA COMMUNICATION

Parmi les obstacles que vous avez identifiés, vous aurez peut-être inclus certains des obstacles suivants qui sont d'ordre :

Physiologique :

- Vous n'avez pas pu entendre ce qui était dit
- Vous n'avez pas pu voir votre interlocuteur
- Vous n'avez pas été en mesure de lire les "petits caractères"
- Il y avait trop de bruits autour de vous
- Vous étiez dans une situation inconfortable (salle surchauffée, trop froide, pleine de courants d'air, bondée, etc.)
- Vous étiez trop fatiguée pour enregistrer le message

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

2. LES PRINCIPES D'UNE COMMUNICATION EFFICACE (suite)

Psychologique :

- Vous étiez anxieuse ou préoccupée
- Vous pensiez que vous alliez entendre de "mauvaises nouvelles"
- Vous n'avez pas été consultée
- Vous éprouviez de la colère
- Vous n'aimiez pas la personne qui donnait les informations
- Vous n'aviez pas confiance dans la personne qui présentait la situation
- Vous n'avez pas eu l'occasion de poser des questions
- De par vos expériences passées, vous êtes plus méfiante cette fois

Culturel :

- Vous avez dû suivre des méthodes de travail inhabituelles pour vous adapter à une culture différente
- Vous avez peut-être mal interprété certains gestes ou intonations
- Les instructions visuelles différaient de ce à quoi vous étiez habituée
- Les "règles" et les procédures formelles différaient de ce à quoi vous étiez habituée
- D'autres valeurs culturelles s'imposent dans le cadre de votre travail

Sémantique:

- Vous n'avez pas compris toute la terminologie utilisée
- Les personnes communiquant les "mauvaises nouvelles" ont peut-être employé des "euphémismes" pour en atténuer l'impact
- Vous avez éprouvé un sentiment d'exclusion face au langage utilisé
- La masse d'informations était telle que vous n'avez pas pu tout absorber

Compte tenu de ces obstacles, et d'autres encore, nous pouvons en conclure qu'il ne peut y avoir de communication efficace sans::

- Compréhension mutuelle
- Points communs
- Perception
- Prise de conscience
- Confiance en soi
- Clarté

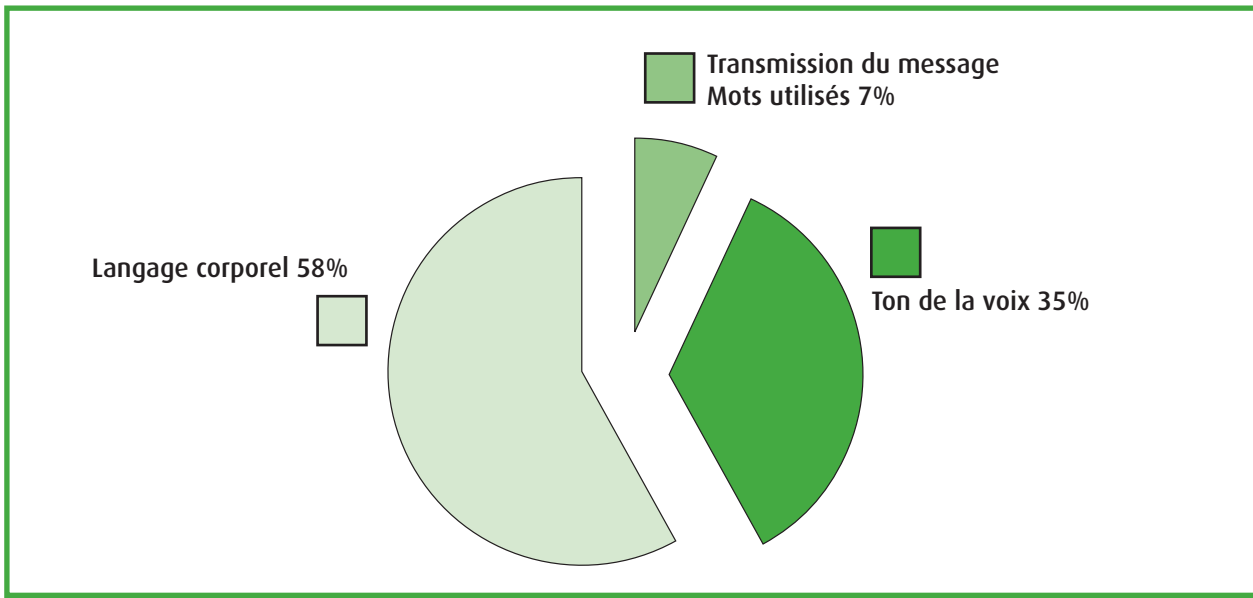
Une communication réussie ne se limite pas simplement à "trouver les mots". Les mots que nous utilisons ont beaucoup moins d'impact que le ton de la voix et les autres signaux non verbaux.

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

2. LES PRINCIPES D'UNE COMMUNICATION EFFICACE (suite)

Veillez examiner ci-après le modèle de communication du psychologue américain, Albert Mehrabian, dont les travaux démontrent comment les messages sont communiqués.



Ce diagramme illustre comment environ 7% seulement du contenu du message est donné par le sens des mots utilisés; 35% par l'intonation et le son de la voix (par ex. "euh, euh"), et puis les 58% majoritaires par le langage corporel. Ce modèle est basé sur les recherches de Mehrabian aux Etats-Unis; pour d'autres cultures, les résultats sont quelque peu différents. Toutefois, le message sous-jacent reste le même – c'est en effet plus largement par le biais de notre langage corporel et des signes non verbaux que nous exprimons nos pensées et nos sentiments et ce qui est important pour nous, que par les mots employés.

Selon des rapports d'études plus récentes, il apparaîtrait même que 9% - du langage corporel – correspondrait à une sorte de 'bruit perturbateur' (sonneries de téléphones – bruits de la circulation – musique d'ambiance, etc.) qui nous empêcherait d'être totalement 'à l'écoute' des messages transmis.



LE CONTENU ET L'INTENTION DE LA COMMUNICATION

Réfléchissez à une expérience de communication au cours de laquelle le contenu (les mots seulement) du message fut contredit par l'intention (son de la voix et signaux non verbaux reflétant les vrais sentiments du locuteur sur le sujet communiqué) qui l'accompagnait.

- Qu'est-ce qui a eu le plus d'impact sur vous – le contenu ou l'intention ?
- Pourquoi ?
- Quel effet a eu ce "message mixte" sur vous ?

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

2. LES PRINCIPES D'UNE COMMUNICATION EFFICACE (suite)

En fonction de l'expérience que vous avez choisie, il vous sera certainement plus facile de vous souvenir de la communication non-verbale (tonalité de la voix, postures de l'interlocuteur, contact visuel, expressions du visage, orientation du corps, usage des mains, etc.) plutôt que des mots qui ont été utilisés.

Pour communiquer efficacement, nous devons être capables de démontrer la "congruence" entre le contenu et l'intention du message qui est communiqué. En d'autres termes, le langage non verbal doit confirmer, plutôt que démentir, le message transmis par les mots.

2.1.1 Le continuum de la communication

Le continuum de la communication est représenté ainsi :



Alors que le "débat élémentaire" concerne un échange d'idées entre individus qui cherchent à imposer leurs points de vue, le "dialogue" s'emploie à explorer, découvrir et faire comprendre.



CONTINUUM DE LA COMMUNICATION – PLUS D'ÉLÉMENTS

Au cours d'une discussion, identifiez d'autres termes se rapportant à la communication, et situez-les dans le continuum :

- Information
- Dialogue
- Discussion
- Débat
- Arguments
- Consensus
- Compromis
- Écoute
- Écouter et donner un feedback sur ce qui a été compris
- Poser des questions pour comprendre
- Poser des questions pour confirmer ce qui a été compris
- Explications

Vous pouvez également discuter du rapport égalité/équilibre dans les différentes formes de communication et des résultats qui en découlent.

Journal d'apprentissage

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

3. LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE

Tout devient un peu différent dès qu'une pensée est exprimée à voix haute.

(Hermann Hesse)

Il est fréquent que des personnes se sentent mal à l'aise lors d'échanges interculturels. Pour plus d'aisance dans l'interaction avec autrui, les individus doivent d'abord savoir quelles sont leurs opinions et assumer leurs propres actions et leurs idées. Il y a plusieurs étapes à franchir pour faciliter les échanges interculturels.

La communication implique l'échange d'informations sur le mode verbal et non verbal. Les valeurs basées sur la culture, les idées préconçues et les normes culturelles contribuent à créer des pratiques de communication communes qui influencent notre communication et la façon dont nous nous communiquons. Lorsque des locuteurs de groupes culturellement différenciés s'adressent la parole, ils seront exposés à des styles et des types de communication différents et une interprétation plus ou moins exacte de ces différences peut engendrer des malentendus, des tensions, ou encore des conflits plus graves.

Face à la diversité culturelle croissante dans les communautés et les sociétés, il est important de développer une compétence interculturelle afin d'établir des liens, travailler ensemble et résoudre des problèmes du quotidien d'une manière respectueuse, sûre et non violente. La compétence en communication interculturelle sous-entend :

- Ouverture d'esprit,
- Volonté de satisfaire les besoins d'autrui,
- Sensibilisation aux différences dans la communication, et
- Aptitudes à favoriser et gérer les différentes pratiques de communication.

Alors que le PDLA met en avant le principe d'interculturalité, il favorisera toujours la rencontre des diverses cultures, et nous pensons que ceci renforce la tolérance et la compréhension mutuelle parmi les membres de l'organisation.

Renforcer la compréhension mutuelle

Afin de renforcer la compréhension mutuelle, il est nécessaire de respecter les différences et d'écouter au-delà des mots. Soyez à l'écoute des idées, des points de vue et des expériences d'autrui. Faites preuve d'un véritable respect envers autrui. Ne portez pas de jugement et ne posez pas de questions, mais soyez attentives aux expériences vécues et aux valeurs et essayez de comprendre ce qui se passe. N'oubliez pas, vous ne pouvez pas juger car vous "n'étiez pas à leur place".

Écoute active

Pour développer cette pratique, il faut concentrer son énergie et écouter pour entendre et comprendre sans chercher à juger ni se laisser distraire par ses propres pensées, même si l'on n'est pas d'accord avec ce qui est dit.

L'écoute active favorise le dialogue entre les cultures et permet :

1. d'éviter de porter des jugements prématurés,
2. de rehausser la sensibilisation face à la diversité culturelle
3. de créer une atmosphère bienveillante, respectueuse et solidaire propice à une discussion ouverte.

Synthétiser fait aussi partie de l'écoute active et permet de vérifier que vous avez saisi le sens des propos d'autrui. Pour résumer, reformulez ce qu'a dit la personne avec vos propres mots. Un temps de pause fournira à votre interlocuteur l'opportunité de confirmer ou corriger ce que vous avez compris.

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

3. LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE (suite)

Poser des questions afin de clarifier la signification

Lorsque l'on communique entre cultures, il y a potentiellement un risque de mal interpréter ce que les autres ont dit ou leurs modes de communication. Les idées préconçues ou généralisations peuvent provoquer des situations frustrantes et conflictuelles. Au lieu de cela, posez des questions pénétrantes qui permettront de clarifier le sens des propos ou des actions d'une personne. Pour sonder efficacement et en profondeur, posez des questions spécifiques, des questions ouvertes et adopter un ton de voix sincère et neutre.

Relever les défis par la communication.

En raison des problèmes liés aux échanges interculturels mentionnés ci-dessus, il n'est pas inhabituel d'éprouver un sentiment de frustration. Si les difficultés risquent de perdurer ou de s'amplifier, discutez de la situation pour éviter que la relation ne se dégrade et n'entraîne des conflits futurs. Afin de recentrer le débat et faire progresser la situation, vous devez expliquer d'une manière objective, non violente et non agressive les causes de votre frustration, le pourquoi, et ce que vous devez changer.

En conclusion, n'oubliez pas de faire preuve de patience, de respect et de sagesse. Observez et écoutez, créez une situation où chacun est reconnu et respecté, et soyez prêtes à apprendre et à aider les autres dans leurs apprentissages.

Communication homme/femme

Une autre barrière culturelle – avec certains préjugés qui y sont associés – est la question liée au genre.

En évoluant parmi des femmes, nous avons développé une certaine intuition, et cette prise de conscience face aux émotions que ressentent les autres nous aide à être tolérantes, à l'écoute et à élargir nos réseaux tout en communiquant.

ALLER A Exercice collectif 3A



LE SENS D'UN MOT CHANGE

3.1 Lignes directrices sur la communication interculturelle

Les lignes directrices suivantes vous aideront à promouvoir une communication interculturelle positive :

3.1.1 Réfléchir à la communication interculturelle

- **Adopter une "Règle d'or".**

Afin de susciter des expériences positives de communication interculturelle, respectez une Règle d'or et faites preuve de considération en "traitant les autres de la façon dont ils souhaitent être traités". Dans ce contexte précis, ceci ne veut pas dire que vous devez sacrifier vos propres normes culturelles. Il s'agit plutôt de :

- 1) chercher à savoir ce que d'autres considèrent comme des pratiques de communication appropriées
- 2) faire un effort pour s'adapter et répondre à leurs besoins.

- **Partir du principe que tout individu a de bonnes intentions.**

Si des représentants d'autres cultures s'expriment d'une façon qui vous semble maladroite, il est plus que probable qu'ils agissent seulement selon les normes sociales en usage dans leur culture – et non dans l'intention d'être discourtois. Au lieu de porter un jugement hâtif ou d'en faire une affaire personnelle, veillez à garder un esprit ouvert et cherchez à vous approprier leurs pratiques de communication en observant et en écoutant.

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

3. LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE (suite)

3.1.2 Ce qu'il faut savoir sur la communication interculturelle

Savoir que les différences interculturelles ont une influence sur la communication. Se familiariser avec les différences qui existent à ce niveau dans les divers contextes culturels permettra de :

- Réduire le sentiment de frustration en cas d'interaction avec des personnes qui communiquent selon des modes distincts des nôtres;
- Ne pas intégrer personnellement ces différences et porter des jugements prématurés sur les autres; et
- Renforcer notre capacité d'adaptation afin que la communication interculturelle soit une expérience positive pour les personnes impliquées.

Les aspects variés qui sont examinés ci-après démontrent comment la culture impacte les modes et les styles de communication, et comment ceux-ci peuvent être à la source de problèmes:

Les bases et les styles de communication dans le processus de prise de décision.

- Les individus et les groupes culturellement différenciés adhèrent à des critères distincts en matière de prise de décision. Alors que certains individus prennent des décisions en s'appuyant sur des faits et des chiffres, d'autres font des choix qui résultent d'une intuition ou d'un jugement. Les styles de prise de décision diffèrent aussi et varient selon les modèles : de type structuré et détaillé ou spontané et général. Les personnes issues de milieux culturels différents peuvent mettre en doute la validité et l'efficacité des pratiques liées à la prise de décision chez d'autres.

Individualisme contre esprit communautaire.

- Les cultures varient aussi selon qu'elles donnent plus ou moins d'importance à l'individu dans la société (cultures individualistes) ou à l'esprit de groupe (cultures collectivistes). Les individus issus de cultures individualistes tendent à valoriser les réalisations personnelles, les pratiques individuelles dans la prise de décision et les droits de l'individu et peuvent percevoir les pratiques collectivistes comme des pratiques vagues, indéfinissables ou inefficaces. D'un autre côté, les individus issus de cultures collectivistes, tendent à valoriser les réussites collectives, le consensus, et le bien-être de tous, et peuvent penser que les pratiques individualistes sont teintées d'égoïsme ou d'arrogance.

Autorité, pouvoir et respect.

- Il est utile de savoir que les figures de l'autorité à travers les différentes cultures varient selon la nature du pouvoir qu'elles détiennent, ainsi que les normes culturelles qui vont définir le comportement d'autrui en fonction de leur statut. Quelle que soit la nature de l'autorité détenue par la personne – son âge, son niveau d'instruction, son statut professionnel, son sexe, ou son patrimoine – le pouvoir qu'il/elle recueille va influencer la dynamique du processus de communication. Dans certaines cultures, les individus délèguent les décisions et les directives aux personnes incarnant l'autorité, alors que dans d'autres cultures, il est possible de remettre en question cette autorité. La reconnaissance du statut social est moins solennelle dans certaines cultures alors que dans d'autres il sera jugé insultant de ne pas utiliser les salutations d'usage, un certain langage corporel et les titres hiérarchiques.

Styles de communication directe et indirecte.

- La culture influence aussi la manière implicite ou explicite selon laquelle les messages sont exprimés. Dans les cultures qui préfèrent la communication directe, les individus ont tendance à s'exprimer de façon explicite et directe, tandis que dans les cultures qui privilégient un mode de communication indirecte, les individus tendent à s'exprimer de façon plus implicite et allusive. Pour ces derniers, les pratiques de la communication directe peuvent être perçues comme des pratiques agressives ou indécoutes, tandis que les individus qui privilégient la communication directe estimeront que les pratiques de communication indirecte sont vagues ou suspectes.

Signification de la communication non-verbale

- Sur le plan de la communication non verbale, les personnes de cultures différentes utilisent certains schémas communs qui se manifestent au niveau du langage corporel, de la gestuelle et des expressions faciales. Toutefois, on ne leur prête pas la même signification dans chaque culture, et ceci peut prêter à confusion.

Le rythme de la communication.

- La communication est régulée par le tempo et l'équilibre des échanges au cours d'une conversation. Dans certaines cultures, la conversation se déroule ponctuée par de fréquentes interruptions ou de "coupures de la parole". Dans d'autres cultures, les individus vont généralement s'exprimer chacun à leur tour tandis que les autres écoutent et puis réagissent. Les silences dans la conversation ne sont pas perçus de la même manière. Dans certaines cultures, les temps de silence au cours de conversations sont bien accueillis et acceptés, tandis que dans d'autres cultures, les silences peuvent être gênants et engendrer des tensions.

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

3. LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE (suite)

Manifester ses émotions

- L'aisance avec laquelle les individus manifestent leurs émotions et la signification qui y est associée varient selon les cultures. Certaines personnes considéreront qu'il est inapproprié d'afficher ses émotions ou de hausser le ton, et ceci pourra être même ressenti comme un signe de conflit. Pour d'autres, afficher ouvertement ses émotions sera considéré comme une marque de sincérité et plus acceptable.

3.2 Les composantes de la compétence interculturelle

• **L'écoute active encourage une communication interculturelle positive.**

- Pour développer cette pratique, il faut concentrer son énergie et écouter pour entendre et comprendre sans chercher à juger ni se laisser distraire par ses propres pensées, même si on n'est pas d'accord avec ce qui est dit. L'écoute active favorise le dialogue entre les cultures et permet:
 - d'éviter de porter des jugements prématurés,
 - de rehausser la sensibilisation face à la diversité culturelle
 - de créer une atmosphère bienveillante, respectueuse et solidaire propice à une discussion ouverte.

• **L'écoute active implique aussi de faire la synthèse qui va permettre de vérifier que vous avez saisi le sens des propos d'autrui.**

- Pour synthétiser le message, reformulez ce qu'a dit la personne avec vos propres mots. Un temps de pause fournira à votre interlocuteur l'opportunité de confirmer ou de corriger ce que vous avez compris.

• **Poser des questions pour éclaircir la signification.**

- Lorsque l'on communique entre cultures, il y a potentiellement un risque de mal interpréter ce que les autres ont dit ou leurs modes de communication. Les hypothèses formées peuvent provoquer des situations frustrantes et conflictuelles. Au lieu de cela, posez des questions pénétrantes qui permettront de préciser le sens des propos ou des actions d'une personne. Pour sonder efficacement et en profondeur, posez des questions spécifiques, des questions ouvertes et adopter un ton de voix sincère et neutre.

• **Relever les défis par la communication.**

- En raison des problèmes liés aux échanges interculturels mentionnés ci-dessus, il n'est pas inhabituel d'éprouver un sentiment de frustration. Si les difficultés risquent de perdurer ou de s'amplifier, discutez de la situation pour éviter que la relation ne se dégrade et n'entraîne des conflits futurs. Afin de recentrer le débat et faire progresser la situation, vous devez expliquer d'une manière objective, non violente et non agressive les causes de votre frustration, le pourquoi, et ce que vous devez changer.

• **Communiquer pour promouvoir la compréhension avec les locuteurs non natifs.**

- Lors de conversations avec des personnes dont la langue maternelle est différente de la vôtre, rappelez-vous qu'il est possible que ces personnes ne connaissent pas certains mots, certaines expressions, ou encore le registre humoristique, et qu'elles peuvent avoir des difficultés à comprendre si vous parlez vite.

Par ailleurs, les locuteurs non natifs seront peut-être gênés d'admettre leur mécompréhension ou de demander des explications. Pour faciliter la compréhension, prêtez attention à la manière dont vous communiquez. En règle pratique, exprimez-vous clairement et lentement, évitez d'utiliser de l'argot ou des expressions familières, et limitez les traits d'humour qui peuvent être mal interprétés ou blessants. Il est aussi conseillé de vérifier si la personne suit bien le fil de la conversation et comprend ce que vous dites – il est possible que vous ne soyez pas en mesure de détecter chez votre interlocuteur/interlocutrice de signes de mécompréhension ou d'incertitude. Afin de ne pas mettre votre interlocuteur dans l'embarras, vous pourriez dire par exemple, "J'ai conscience que parfois je parle vite. Avez-vous des difficultés à me comprendre ?"

En conclusion, n'oubliez pas de faire preuve de patience, d'intelligence et de respect. Observez et écoutez, créez un environnement où chacun est reconnu et respecté.

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

3. LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE (suite)

3.2.1 Liste de vérification pour améliorer la communication entre les cultures

Réfléchir à la communication interculturelle	
	Adopter une Règle d'or
	Partir du principe que tout individu a de bonnes intentions.
Ce qu'il faut savoir sur la communication interculturelle	
	Savoir que les différences interculturelles ont une influence sur la communication, à savoir :
	Bases et styles de communication dans le processus de prise de décision.
	Individualisme contre esprit communautaire.
	Autorité, pouvoir et respect.
	Styles de communication directe ou indirecte.
	Signification de la communication non verbale.
	Rythme de la communication.
	Manifester ses émotions.
Composantes de la compétence interculturelle	
	L'écoute active encourage une communication interculturelle positive
	Poser des questions pour clarifier le sens.
	Relever les défis par la communication
	Communiquer pour favoriser la compréhension avec les locuteurs non natifs.

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

3. LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE (suite)

3.3 Gestion coordonnée du sens

Dans un ouvrage sur le leadership moderne, 'Communication and the Making of Social Worlds', W. Barrett Pearce présente un modèle simple de gestion des relations entre les différentes cultures: il affirme que la coordination est plus importante que la compréhension de l'autre, lorsque des personnes différentes travaillent sur une tâche différente. Le modèle peut être utilisé dans la résolution des conflits et pour se préparer à communiquer avec des publics variés.

L'ouvrage et le modèle sont présentés à l'aide d'un exemple relativement nouveau et bien connu – certains dessins humoristiques de journaux peuvent être compris de différentes manières, dans différentes cultures avec des valeurs différentes.

Le modèle intitulé "Gestion coordonnée du sens" (CMM) est illustré ci-dessous.

Quand deux personnes éprouvent des niveaux différents de compréhension, leur dialogue peut aller et venir sur ' la route de la communication '. On espère qu'ils trouveront le point où leurs voies se séparent et mettent ainsi au point la raison de leur divergence de compréhension.



GESTION COORDONNÉE DU SENS

- Référez-vous à votre discussion précédente – peu importe le sujet – pour tester le modèle CMM.
- Comment ce modèle vous aide-t-il à comprendre, accepter et arrêter vos décisions en ce qui concerne votre prochaine action et votre communication?

Journal d'apprentissage

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

4. ÉCOUTE ACTIVE

*“Nous avons deux oreilles mais une seule bouche
pour nous rappeler que nous devrions écouter deux fois plus que parler.”*
(Anon.)

L'écoute est une étape cruciale du processus de communication. Toutefois, par trop souvent, nous ne comprenons pas ou nous ne pratiquons pas une écoute efficace. Nous entendons les mots, mais en réalité nous n'écoutons pas

- **Entendre** est un phénomène physiologique
- **Écouter** est une faculté intellectuelle et émotionnelle

*Écouter est l'acte intellectuel et émotionnel d'entendre ce qui est communiqué et de réagir à la fois
au message verbal et non verbal qui est transmis.*

En chinois, le mot 'écouter' comprend cinq éléments distincts pour exprimer ce qu'évoque l'écoute :

- Yeux
- Oreilles
- Cœur
- Vous
- Mon attention exclusive

ÉCOUTEZ !

Quand quelque chose est **DIT**
cela ne signifie pas automatiquement que le message a été **ENTENDU**

Quand quelque chose est **ENTENDU**
cela ne signifie pas automatiquement que c'est **COMPRIS**

Quand quelque chose est **COMPRIS**
cela ne signifie pas automatiquement que c'est **ACCEPTÉ**

Quand quelque chose est **ACCEPTÉ**
cela ne signifie pas automatiquement que c'est **RÉALISÉ**

Quand quelque chose est **RÉALISÉ**
cela ne signifie pas automatiquement que c'est **VRAI POUR TOUJOURS**

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

4. ÉCOUTE ACTIVE (suite)



POURQUOI LES RESPONSABLES DOIVENT ÊTRE À L'ÉCOUTE ?

- Réfléchissez à votre rôle en tant que responsable.
- Identifiez une variété de situations qui nécessitent une écoute efficace de votre part.

Vous avez peut-être déjà inclus une partie ou l'ensemble des raisons suivantes qui illustrent pourquoi il est essentiel de développer votre capacité d'écoute afin de mettre en œuvre un leadership efficace.

Pour garantir un bon leadership, il faut :

- Veiller à instaurer la communication entre les personnes qui ont divers points de vue ou opinions sur une question
- Comprendre et répondre aux craintes et aux préoccupations qui ne sont pas exprimées par les personnes
- Décoder les signaux non verbaux et les interpréter
- Faire preuve d'empathie et de compréhension
- Organiser la médiation et la résolution des conflits
- Expliquer s'il existe un doute
- Recueillir et soutenir l'attention
- Développer des relations constructives et la collaboration avec les autres

Comme dans beaucoup d'autres situations, votre capacité d'écoute sera un facteur déterminant et vous rendra plus efficace dans vos démarches.

On distingue quatre types d'écoute :

Écoute **inactive**: c'est une pratique d'écoute que nous devons éviter. Elle est inefficace et improductive et se résume à entendre des mots qui entrent par une oreille et en sortent de l'autre.

Écoute **sélective**: probablement la forme d'écoute la plus commune. Nous n'entendons que ce que nous voulons entendre et éliminons le reste par filtrage.

Écoute **active**: c'est lorsque nous faisons un effort conscient pour entendre non seulement les mots mais aussi écouter le message entier que le locuteur nous adresse. Ce type d'écoute prend en compte l'intention et la communication non verbale transmises par le locuteur.

L'écoute active est non critique et pleine d'empathie...

Écoute **réflective**: comme l'écoute active, l'écoute réflexive inclut le message entier. Ceci est d'autant plus important quand il faut traiter une question complexe ou résoudre un conflit ou un différend. L'écoute réflexive permet de clarifier ce qui est dit et favorise la compréhension mutuelle. Le récepteur du message pose souvent des questions pour clarifier le message.

Vous ne pouvez pas écouter avec une bouche pleine de mots!

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

4. ÉCOUTE ACTIVE (suite)

4.1 Un écoutant efficace pratique l'écoute active et l'écoute réflexive

L'écoute active sous-entend de :

- Faire preuve d'empathie
- Se garder de critiquer
- Comprendre et répondre à la communication non verbale
- Reconnaître vos propres filtres émotionnels qui entraînent des blocages psychologiques
- Se préparer à l'écoute
- Être motivé pour écouter
- Chercher à être précis

Il y a cinq mesures à considérer pour la pratique d'une écoute active :

1. Être à l'écoute du contenu

- Écouter en étant attentif aux faits et aux idées présentées par l'orateur.
- Écouter les mots, et pas seulement la communication non verbale.
- Être aussi précis que possible.
- Utiliser son intellect pour entendre ce qui est dit.
- Se concentrer sur ce que dit l'orateur

2. Être à l'écoute de l'intention

- Écouter le contenu émotionnel dans les propos communiqués.
- Utiliser votre intuition pour "entendre" les messages sous-jacents.
- L'émetteur peut utiliser des méthodes variées pour acheminer son message, comme la persuasion, pour obtenir votre adhésion.

3. Reconnaître les signaux non verbaux chez le locuteur.

- Lire et interpréter ce que le locuteur "dit" par le biais du langage corporel et d'autres signaux non verbaux.
- Être attentif à la gestuelle, aux attitudes, aux regards, au ton de la voix et aux expressions faciales.

4. Contrôler votre communication non verbale et les filtres de perception émotionnelle.

- Prendre conscience des messages que vous communiquez de façon non verbale.
- Reconnaître les filtres de perception émotionnelle qui peuvent influencer sur votre compréhension du récepteur. Les filtres de perception émotionnelle sont les "points névralgiques" qui déclenchent une rupture de l'écoute.
- En décelant les filtres qui régissent les émotions des autres, vous pouvez les contrôler.

5. Écouter le locuteur avec empathie et neutralité.

- Essayer de vous mettre à la place du locuteur et de comprendre ce qui a suscité les sentiments derrière le message.
- Mettre de côté ses préjugés, ses opinions et écouter l'orateur avec empathie et sans porter de jugement.
- Vous n'êtes peut-être pas d'accord avec ce qui est dit, mais vous montrez que vous comprenez ce qui est dit, et que vous prenez le temps d'écouter le message.

"La chose la plus importante en communication, c'est d'entendre ce qui n'est pas dit."

J W Roper

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

4. ÉCOUTE ACTIVE (suite)

ALLER A

Exercice individuel 4.1



ANALYSE DE L'ÉCOUTE ACTIVE

A la lumière des résultats obtenus à l'exercice individuel 4.1 ou de vos expériences personnelles en situation d'écoute active, vous avez pu déterminer quel est votre niveau personnel de compétence dans ce domaine. Vous avez aussi pu identifier les facteurs qui entravent la pratique de l'écoute active ainsi que les activités qui vous permettront de renforcer votre capacité d'écoute.

4.1.1 Plan pour développer la pratique de l'écoute active

Fixez-vous des objectifs pour renforcer votre capacité d'écoute dans certains domaines en réalisant les activités spécifiques suivantes :

Domaine de développement	Activité	Qui d'autre participera?	Quand vais-je réaliser cette activité?
1.			
2.			
3.			

ALLER A

Exercice collectif 4A



COMPÉTENCES D'ÉCOUTE

ALLER A

Exercice collectif 4B



RÉUSSIR ENSEMBLE

ALLER A

Exercice collectif 4C



PHRASES BIZARRES

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

4. ÉCOUTE ACTIVE (suite)

4.2 Les filtres à l'écoute

À présent, vous avez peut-être aussi reconnu les filtres mentaux et émotionnels qui affectent vos compétences d'écoute. Les filtres sont les attitudes mentales ou les croyances que nous développons, par le biais desquels nous avons tendance à filtrer tout ce que nous entendons. Ces filtres font que nous pratiquons une écoute sélective et ils altèrent et limitent notre écoute active et objective. Les domaines clés qui influencent nos filtres mentaux et émotionnels incluent :

- Nos attentes
- Nos relations
- Nos expériences précédentes
- Nos valeurs et nos croyances

Pour garantir une écoute de qualité, vous devez être capable de maîtriser vos propres filtres en :

- les identifiant
- prenant de la distance mentalement (ou physiquement) pour minimiser leur influence
- en vous concentrant afin de garder un esprit ouvert lorsque vous écoutez l'autre



IDENTIFIER ET CONTRÔLER VOS PROPRES FILTRES

Échangez vos points de vue après avoir identifié vos propres filtres personnels qui peuvent vous empêcher de communiquer efficacement.

- Quels types de filtres mentaux avez-vous décelé en vous?
- Quelle influence ont ces filtres dans vos rôles de leadership?
- Que pouvez-vous faire pour contrôler ces filtres?

Rappelez-vous que lorsque des individus ont des idées bien arrêtées sur un sujet, leurs émotions vont affecter leur capacité à communiquer et à écouter.

Dix règles pour la pratique d'une écoute active

- Être motivé pour écouter
- Manifester de l'intérêt pour le locuteur en faisant preuve d'empathie
- Utiliser le langage corporel pour montrer à votre interlocuteur que vous participez et pratiquez une écoute active
- Écouter avec tous vos sens pour déceler toute autre signification
- Chercher à être précis
- Ne pas juger
- Maîtriser vos filtres à l'écoute
- Renforcer votre capacité de mémorisation par le biais de l'observation
- Pratiquer une écoute de qualité et soyez un exemple pour les autres
- Soyez à l'écoute de vous-même

Communication

4. ÉCOUTE ACTIVE (suite)

Journal d'apprentissage

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

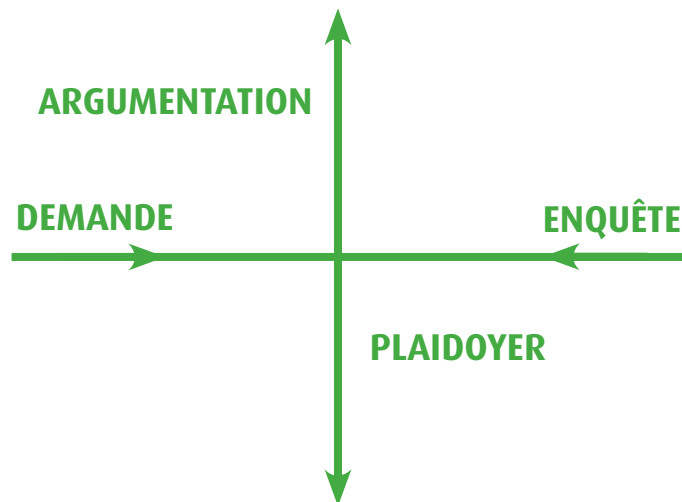
Communication

5. L'ART DU QUESTIONNEMENT

"L'homme sage n'est pas celui qui donne les bonnes réponses, c'est celui qui pose les bonnes questions."

Claude Lévi-Strauss

Dans le cadre de ses efforts pour mobiliser les personnes qu'elle dirige, la responsable d'aujourd'hui doit œuvrer pour instaurer le dialogue. Dans les sociétés démocratiques, l'approche des dirigeants ne consiste plus à "commander et contrôler" pour atteindre leurs objectifs; ils emploient des méthodes qui font appel à la contribution collective dans le processus de prise de décisions. L'une de ces méthodes est le dialogue. La structure du dialogue se présente ainsi:



Chacun d'entre nous peut penser à des situations (petites et grandes réunions, ou des rencontres entre deux personnes) où la discussion n'a évolué que selon l'axe vertical (l'axe argumentation/plaidoyer). D'une part, un individu proposera une solution ou une action et en réponse une autre personne s'y opposera et fera valoir une approche différente. Les autres personnes participant à ce genre de "discussions" restent des spectateurs virtuels.

Considérez comment les discussions peuvent être plus fructueuses quand les interlocuteurs communiquent selon l'axe demande/enquête pour approfondir une question.

C'est en observant le nombre de questions employées lors d'une discussion que vous jugerez si les interlocuteurs ont utilisé les deux axes du dialogue et dans quelle mesure!

5.1 QUESTIONS – ouvertes ou fermées

L'emploi de questions pertinentes permettra à la responsable de :

1. découvrir ce que les autres souhaitent/pensent/croient/craignent
2. rehausser le niveau de participation
3. encourager les autres à partager leurs expériences ou exprimer leurs opinions
4. développer des techniques créatives pour la résolution de problèmes et susciter de nouvelles idées
5. encourager les personnes à réfléchir avant de prendre leur décision et d'agir
6. promouvoir la prise de décision consensuelle
7. renforcer l'adhésion des participants face aux décisions

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

5. L'ART DU QUESTIONNEMENT (suite)

Le genre de questions qui encouragent vraiment le dialogue sont les questions OUVERTES; ce sont des questions qui incitent à développer et enrichir le débat et permettent aux participants d'identifier de nouvelles approches.

Comme le terme le laisse entendre, les questions ouvertes sont employées pour nous permettre de :

- Établir une vision globale
- Sortir des impasses
- Identifier d'autres options
- Valoriser l'engagement
- Promouvoir l'action
- Recevoir un feedback
- Découvrir de nouvelles possibilités

Les questions ouvertes commencent généralement par des mots comme :

Que? Qui? Pourquoi? Comment? Où? Quand? Quel? De quelle façon? Dans quelle mesure?

Les questions fermées nous aideront à clore un sujet. Elles sont utiles pour mettre un terme à une discussion avant qu'une décision ne soit prise.

Les questions fermées commencent généralement par des mots comme :

Etait-ce ? Aviez-vous ? Etes-vous ? Etiez-vous ? Est-ce ? Pouvez-vous ? Voulez-vous ? Avez-vous ?

Une personne peut répondre aux questions fermées de manière brève – soit par "oui", "non" ou "peut-être", si elle ne souhaite pas s'étendre sur le sujet.

Nous devons faire attention à l'emploi du mot "pourquoi"; ci-dessous des conseils vous aideront à maîtriser l'art de poser les bonnes questions.

1. Reformulez les questions afin d'éviter de commencer par "pourquoi?", car cela peut mettre les autres sur la défensive et les pousser à justifier leurs idées ou leurs comportements.
2. Posez une seule question à la fois, soyez clair et concis.
3. Attendez la réponse des personnes interrogées, et n'ayez pas peur des silences.
4. Posez des questions qui favorisent une réflexion approfondie.
5. Cherchez à faire avancer le débat, et non seulement à recueillir des informations.
6. Renseignez-vous, et écoutez, les sentiments aussi bien que les faits.
7. Réagissez à la communication non verbale avec une information en retour.
8. Employez la communication non verbale pour éviter que vos questions ne paraissent trop indiscrettes.
9. Posez d'abord des questions générales et puis passez à des questions spécifiques.
10. Contester les stéréotypes et les généralisations.

Les questions, et la façon dont nous les employons, sont d'une importance capitale pour établir un véritable dialogue. Le schéma de fonctionnement, connu comme le modèle "CREW" et développé par David Clutterbuck dans le cadre de son travail sur le mentorat, vous sera d'une aide précieuse pour poser la bonne question au bon moment. La circularité du questionnement favorise une réflexion plus poussée chez les interlocuteurs et encourage la compréhension et la découverte de nouveaux éléments. Un bon dialogue repose sur un questionnement judicieux.

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

5. L'ART DU QUESTIONNEMENT (suite)

Six bons garçons

*A mon service, j'ai mis six bons garçons.
(C'est d'eux que j'ai tout appris)
Voici leurs noms : Quoi, Pourquoi, Quand,
Où, Qui, Comment.
De l'orient
Jusqu'au couchant
Je les envoie par monts, par vaux
Mais quand s'achèvent leurs travaux,
A tous je propose
Une bonne pause.*

*Aux heures où d'usage je suis à l'ouvrage,
Je leur donne un long répit,
Et je n'oublie pas
Le temps des repas,
Car ils ont grand appétit
Mais autres gens, autres manières:
Je connais une personne
Jeune et mignonne
Qui emploie bien dix millions
De bons garçons
Et qui jamais ne leur laisse
Repos ni cesse!
A peine ouvertes ses paupières,
Au loin, pour traiter ses affaires,
Elle envoie, très urgemment,
Un bon million de Comment,
A peu près deux millions d'Où,
Et surtout...
Sept millions de Pourquoi!*

Rudyard Kipling; l'Enfant d'éléphant (1902)

ALLER A

Exercice collectif 5A



UN CARRÉ PARFAIT

5.2 Types de questions en rapport au temps et réaction

Ce n'est pas seulement par curiosité que l'on pose des questions – elles servent à structurer les idées et permettre une compréhension mutuelle du débat engagé sur une question particulière.

Les questions linéaires et stratégiques s'intéressent aux faits, à la chronologie d'ensemble et à la description de la situation.

Les questions circulaires et réflexives demandent des réponses émotionnelles et imaginatives, dans le domaine du possible et pas des réponses prouvées, incluant l'imagination des réponses de l'autre partie prenante.

Communication

5. L'ART DU QUESTIONNEMENT (suite)



UNE BONNE QUESTION

- A l'aide du modèle CREW, interrogez-vous les unes et les autres pour identifier la meilleure expérience de guidisme/scoutisme féminin cette année.
- Discutez de l'efficacité de certaines questions particulièrement ciblées.

Journal d'apprentissage

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

6. DONNER ET RECEVOIR UN FEEDBACK

La pratique d'un feedback régulier est une compétence essentielle pour les responsables. La plupart des gens ont besoin de savoir où ils en sont; cela concourt à leur épanouissement et ils apprécient qu'on leur dise que ce qu'ils font est bien, et ils apprennent quand ils reçoivent un feedback sur les aspects de leur travail ou de leur comportement qui nécessitent une attention particulière.

Le feedback consiste à envoyer à l'autre des informations en retour qui vont lui signifier comment il a été perçu et compris selon le niveau d'appréciation de celui qui donne le feedback. C'est un moyen d'en apprendre plus sur nous-mêmes et sur l'effet que peut avoir notre comportement sur notre entourage. Plus le niveau de conscientisation est élevé, plus notre leadership sera efficace. Un bon feedback fournit une compréhension et des informations précieuses sur les divers aspects de notre performance; le feedback apporte un éclairage qui nous permet de mieux appréhender ces aspects du comportement qui contribuent soit à améliorer, soit à affaiblir la qualité de notre leadership.

Le feedback ou rétroaction est un outil puissant. Rappelez-vous qu'il doit être utilisé tel un nutriment pour aider les autres à progresser et se développer; il ne s'agit pas d'un "désherbant" qui va amener les individus à se recroqueviller et se replier sur eux-mêmes. Il faut donc comprendre que tout feedback, qu'il soit positif ou négatif, se doit d'être un processus constructif. Par ailleurs, une responsable ne doit jamais offrir un feedback simplement pour "vider son sac".

6.1 Le modèle de la fenêtre de Johari – Révélation de soi/feedback

Deux psychologues américains, Joseph Luft et Harry Ingham ont créé le modèle de la "fenêtre" de Johari qui représente le degré de connaissance de l'autre et de soi-même dans les relations entre individus. Ce modèle est aussi décrit dans la section 3: Mon plein potentiel, du module sur le développement personnel du PDLA.

C'est un modèle couramment employé pour décrire les quatre aspects comportementaux et la motivation d'un individu- il traduit les informations qui sont connues de nous et/ou perçues par les autres.

	Connu de moi	Inconnu de moi
Connu des autres	Zone ouverte	Zone aveugle/ inconsciente
Inconnu des autres	Zone cachée/ privée	Zone inconnue

Les quatre quadrants symbolisent les zones suivantes :

Zone ouverte/publique: Cette zone recouvre les comportements et la motivation; ce qui est connu de soi et des autres.

Zone cachée/privée: Cette zone recouvre ce que nous connaissons mais que nous ne révélons pas volontairement aux autres.

Zone aveugle: Comportements et attitudes perçus par les autres et que l'individu ignore lui-même.

Zone inconnue: C'est la zone d'activité inconnue; elle concerne le potentiel ou la créativité qui demeurent inexploités en nous ou un résultat inattendu qui découle d'une expérience planifiée.

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

6. DONNER ET RECEVOIR UN FEEDBACK (suite)

En donnant un feedback aux autres, nous travaillons souvent dans la 'zone aveugle'; les informations que nous fournissons aux autres sur divers aspects de leur comportement ont parfois l'effet d'une lumière qui brille dans un coin sombre.

Zone ouverte	Zone aveugle
Zone cachée	
	Zone inconnue

Au commencement d'une relation, les deux quadrants 'zone cachée' et 'zone aveugle' seront probablement plus importants que le quadrant 'zone ouverte'. Au fur et à mesure que la relation mûrit et se développe, et que la confiance s'instaure entre les individus, le quadrant 'zone cachée' se réduira au travers de l'ouverture de soi, et le quadrant 'zone aveugle' diminuera grâce aux informations fournies par le feedback que l'on donne et celui que l'on reçoit.

Zone ouverte	Zone aveugle
Zone cachée	Zone inconnue

De toute évidence, pour qu'une relation s'épanouisse, il faut que chaque personne impliquée œuvre de manière à ce que la zone ouverte s'agrandisse autant que possible; ceci ne peut se produire que par la révélation de soi, en fournissant certaines informations de la zone cachée, et en sollicitant et en offrant un feedback.

En vous basant sur votre propre expérience, vous conviendrez probablement que le feedback peut être constructif ou destructif; une responsable efficace doit toujours offrir un feedback constructif.

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

6. DONNER ET RECEVOIR UN FEEDBACK (suite)

6.2 Recommandations pour un feedback constructif

- Présenter les points positifs avant de souligner les points négatifs
- Encourager
- Être spécifique

Se concentrer sur ce qui peut être changé

- Fournir des détails
- Permettre au récepteur d'accepter ou de rejeter le feedback
- Offrir des alternatives
- Décrire; ne pas juger
- Assumer la responsabilité du feedback
- Laisser des choix à l'apprenant
- Respecter les sentiments, les opinions et les croyances du récepteur
- Savoir qu'il est possible que les choses ne changent pas suite à votre feedback
- Savoir qu'il est possible que les choses changent suite à votre feedback
- Vérifier que les individus ont bien été entendus et compris correctement
- Leur demander s'ils sont d'accord avec votre feedback
- Leur demander si d'autres auparavant ont fait des observations similaires
- Leur demander de suggérer des alternatives
- Leur demander de préciser ce qu'ils suggèrent de faire différemment



Exercice collectif 6A



AVEC ET SANS FEEDBACK

6.3 Recevoir et percevoir le feedback

Une responsable efficace doit à la fois donner un feedback aux autres et solliciter celui des personnes qui l'entourent. Voici quelques points que nous soumettons à votre réflexion et qui vous permettront de tirer le meilleur parti du feedback que vous recevez.

Essayer de contrôler les attitudes défensives.

- La crainte d'offenser l'autre ou de devoir traiter avec des personnes qui se mettent sur la défensive ou qui justifient leur comportement font que parfois les gens sont hésitants à donner leur feedback à d'autres.

Écouter pour comprendre.

- Mettez en pratique toutes vos compétences d'écoute active y compris l'usage du langage corporel et des expressions faciales qui vont encourager la parole de la personne qui donne le feedback.

Essayer de vous préserver des jugements.

- En vous faisant part de son point de vue, la personne qui donne le feedback vous offre en fait l'opportunité d'apprendre des choses sur vous-même et de savoir comment vos actions sont interprétées par les autres

Communication

6. DONNER ET RECEVOIR UN FEEDBACK (suite)

Résumer et réfléchir à ce qu'on vous fait remarquer.

- L'émetteur du feedback appréciera le fait que vous prêtiez une oreille attentive à son discours et que vous compreniez ce qu'il dit. Vous démontrerez ainsi que vous "entendez" bien les observations de la personne qui donne le feedback.

Poser des questions pour clarifier.

- Concentrez-vous sur les questions qui permettront de déterminer que vous avez bien compris le feedback.

Demander des exemples et des témoignages

- Ceux-ci vont illustrer le feedback et garantir que vous partagez le sens et la compréhension commune du message avec la personne qui donne le feedback.

Ce n'est pas parce qu'une personne vous donne un feedback que cela veut dire que son feedback est juste. Les autres observent vos actions mais ils les interprètent aussi selon leurs propres schémas perceptuels et leurs propres expériences.

Être accessible.

- Montrez que vous êtes réceptif au feedback en utilisant le langage corporel, les expressions faciales et en adoptant une attitude confiante.

Vérifiez auprès des autres de la justesse de ce feedback. Si seulement une personne partage cet avis, cela peut venir d'elle et non de vous.

Gardez à l'esprit que c'est à vous qu'il appartient, et à vous uniquement, de décider de l'usage que vous ferez de ce feedback.

.....

Journal d'apprentissage

.....

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

7. TECHNIQUES DE COMMUNICATION BASÉES SUR LE QUESTIONNEMENT EFFICACE ET L'ÉCOUTE ACTIVE

L'association de techniques comme le questionnement efficace et l'écoute active dans une organisation apprenante, qui a une approche proactive à l'égard du leadership et du développement personnel, impliquera l'emploi de certains outils spécifiquement conçus pour favoriser une communication systémique et constructiviste, et certains de ces outils sont adaptés pour les bénévoles féminines et le système de valeurs que fournit l'AMGE.

Les outils comme la démarche appréciative, le mentorat, le tutorat et la communication non violente/langage girafe, incluent tous le questionnement et l'écoute lors d'échanges avec d'autres personnes.

7.1 La démarche appréciative

Cet outil largement répandu et très efficace favorise une approche positive et holistique de la communication (la démarche appréciative met l'accent sur la découverte et l'exploration des forces et des éléments qui sont sources d'énergie positive dans le dialogue).

La Démarche appréciative permet d'étudier et de découvrir les sources d'énergie et les forces des systèmes humains quand leur performance est optimale. Cette approche du changement individuel et organisationnel considère que les questions et le dialogue, les points forts, les succès, les valeurs, les aspirations, et les rêves portent en eux les semences du changement. En résumé, la Démarche appréciative suggère que le développement organisationnel et la gestion du changement qui fonctionnent relèvent d'un processus relationnel d'enquête, centré sur l'affirmation et l'appréciation. La Démarche appréciative repose sur les notions suivantes:

- Sur le plan individuel et collectif, les individus ont des talents uniques, des compétences et des qualités à concrétiser
- Les organisations sont des systèmes sociaux humains, sources de possibilités relationnelles illimitées qui sont créées et vécues à travers le langage
- Les images que nous avons du futur sont créées par la société et, une fois qu'elles sont exprimées, servent à guider les actions individuelles et collectives
- Par le biais de la communication avec autrui (enquête et dialogue), les individus peuvent s'éloigner de l'analyse des problèmes et centrer leur attention et leurs ressources pour transformer leurs idéaux et s'engager dans des actions innovatrices et profitables pour l'avenir

(The Power of Appreciative Inquiry (2003))

L'approche de la Démarche appréciative est largement documentée, et de manière générale on note que ces outils s'intéressent

- aux questions qui motivent les individus à penser de façon holistique, systémique et qui les orientent vers l'avenir.
- à tirer les enseignements positifs des expériences passées.

*Un problème est un rêve frustré et
le rêve était là en premier.*

(David Cooperrider)

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

7. TECHNIQUES DE COMMUNICATION BASÉES SUR LE QUESTIONNEMENT EFFICACE ET L'ÉCOUTE ACTIVE (suite)

La Démarche appréciative est une approche qui fonctionne car elle considère les êtres humains comme des personnes et non comme des machines et

- encourage des relations où les individus peuvent être reconnus dans le cadre d'une relation plutôt que dans un rôle
- offre aux individus l'opportunité d'être entendus
- génère des opportunités qui favorisent les rêves des individus, et le partage de leurs rêves
- crée un espace au sein duquel les individus peuvent choisir comment ils vont contribuer
- donne aux individus à la fois choix et soutien afin d'agir
- encourage les individus et facilite une approche positive.

La Démarche appréciative propose un changement de paradigme dans l'approche de la résolution de problèmes et la transformation des conflits :

Changement dans l'approche	<i>Changements issus d'une problématique</i>	<i>Changements positifs</i>
<i>Point d'intervention</i>	Identification du problème	Thèmes énoncés en mode affirmatif
<i>Participation</i>	<i>Inclusion de certaines personnes</i>	Tout le système
<i>Recherche d'actions</i>	Diagnostiquer le problème. Causes et conséquences Analyse quantitative Profil des besoins Réalisation par des personnes extérieures	Découverte des forces positives Organisation à son sommet Analyse narrative Carte des forces positives Réalisation par les membres
<i>Diffusion</i>	Feedback vers les décideurs	Partage généralisé et créatif des pratiques exemplaires
<i>Créativité potentielle</i>	Liste 'remue-méninges' des alternatives	Rêves pour un monde meilleur et la contribution de l'organisation
<i>Motivé par le résultat</i>	Meilleure solution pour résoudre le problème	Favoriser la réalisation des rêves et les aspirations humaines
<i>Aptitudes acquises</i>	Aptitudes à mettre en œuvre et mesurer le plan	Aptitudes à la construction constante du changement positif
<i>Réflexion</i>	Pensée linéaire, analytique	Pensée circulaire, synthétique

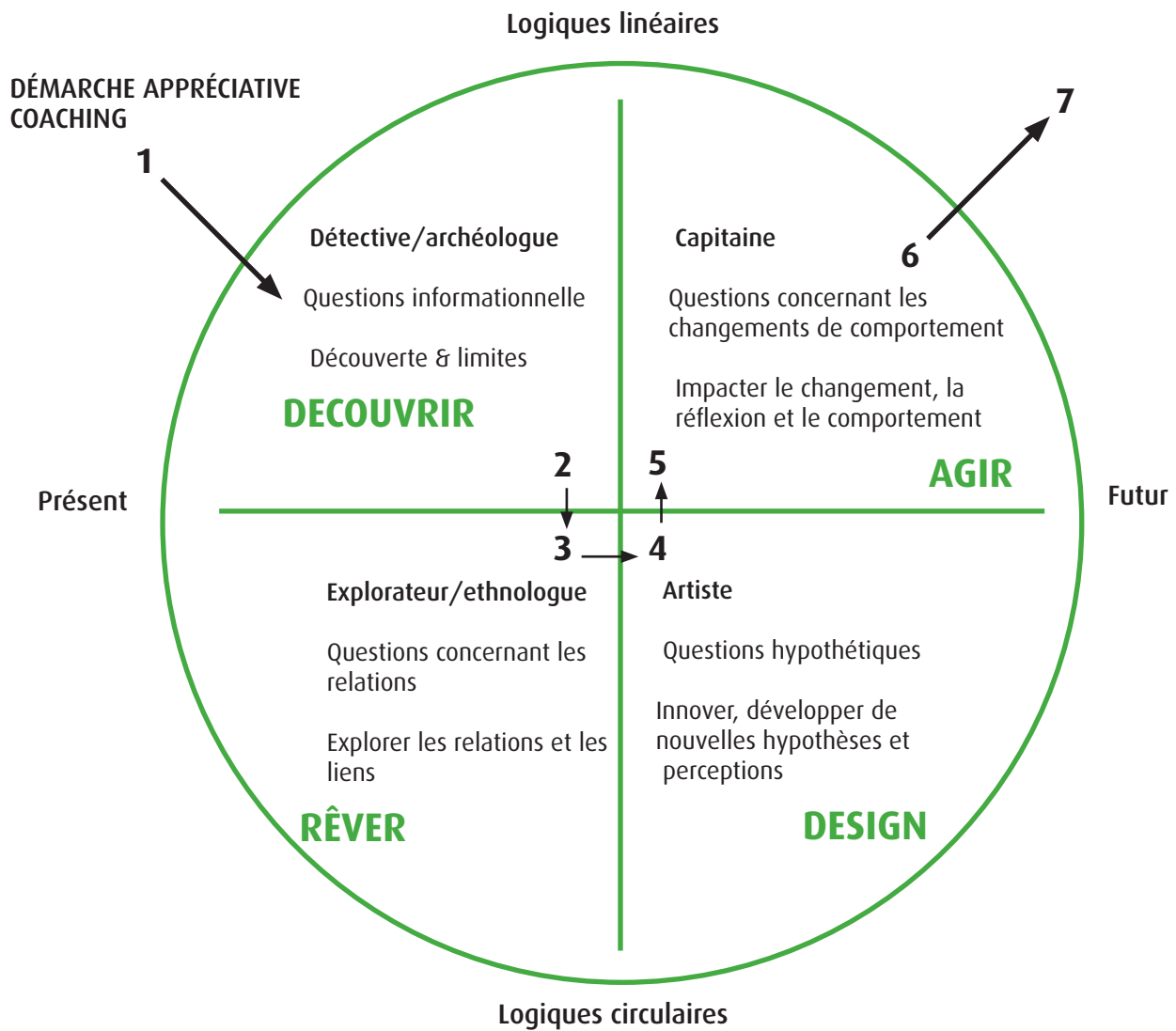
Ainsi, la Démarche appréciative est aussi fréquemment utilisée comme outil au cours des séances de coaching..

Voici les 7 étapes de la démarche appréciative :

1. Définir le sujet/objectif
2. Découvrir les détails et les faits sur le sujet, par le biais de questions qui vont vous renseigner.
3. Rêve : explorer les attentes et les visions du rêve – et les relations
4. Élaborer des solutions alternatives visant à créer un futur désiré dans la mesure du possible, incluant les conséquences liées à chaque solution
5. Agir- choisir la solution(s), de façon aussi réaliste et participative que possible
6. Plans d'action : qui fait quoi et quand et les symboles de la réalisation
7. Procéder au suivi des décisions.

Communication

7. TECHNIQUES DE COMMUNICATION BASÉES SUR LE QUESTIONNEMENT EFFICACE ET L'ÉCOUTE ACTIVE (suite)



ALLER A

Exercice collectif 7A



UNE JOURNÉE PARFAITE

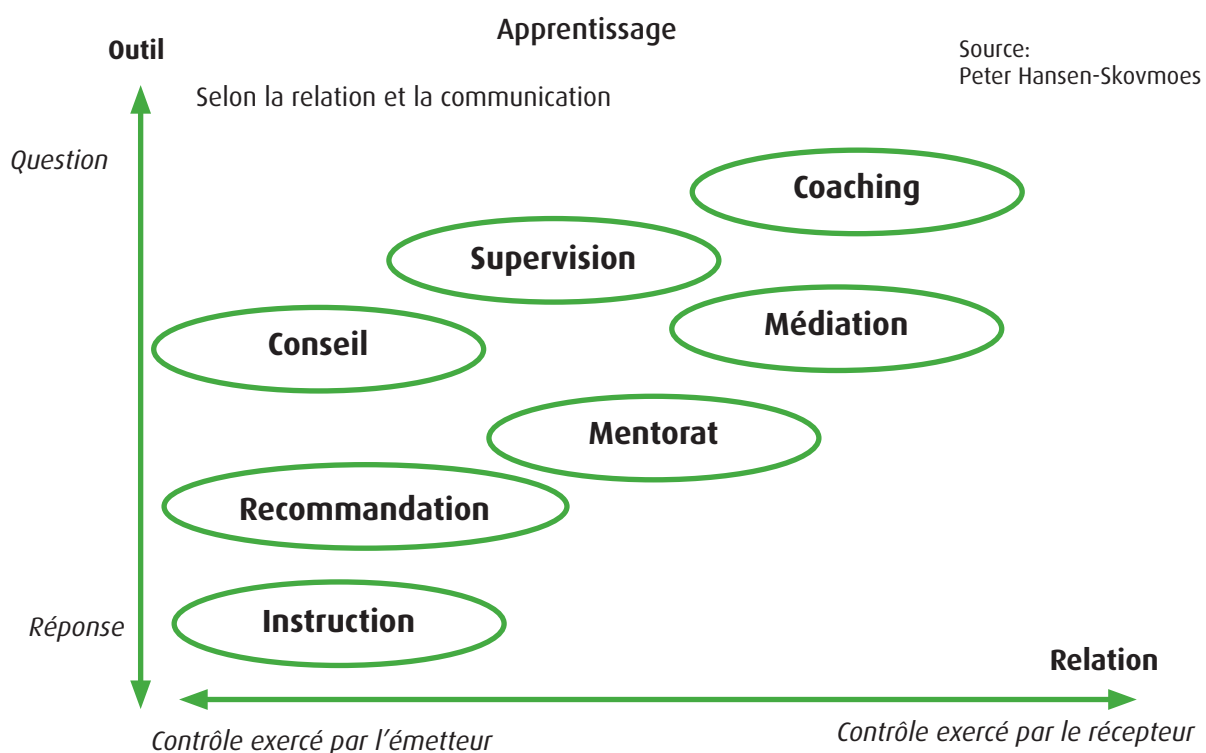
Communication

7. TECHNIQUES DE COMMUNICATION BASÉES SUR LE QUESTIONNEMENT EFFICACE ET L'ÉCOUTE ACTIVE (suite)

7.2 Mentorat et Tutorat, deux techniques de communication et de médiation

Dans le cadre du Programme de développement du leadership de l'AMGE, on mettra en place une structure de coaching et de mentorat comme outil qui sera utilisé à tous les niveaux de l'organisation afin de développer pleinement le potentiel des membres et des responsables.

Le coaching (tutorat) et le mentorat sont deux méthodes d'apprentissage qui permettent d'apprendre en étant accompagné par un mentor ou un coach qualifié. La différence entre le coaching et le mentorat repose essentiellement sur l'équilibre qui se crée entre les questions et les réponses et l'expérience de la personne qui accompagne.



7.2.1 Mentorat

Le mentorat: il s'agit pour une personne d'expérience d'accompagner et de soutenir un individu (dans son développement personnel et professionnel) pour le préparer à assumer un rôle de responsable.

Un mentor est un collègue qualifié qui accompagne en donnant des conseils et joue le rôle de modèle.

Le mentorat ne se concentre pas autant sur les objectifs que le coaching et les discussions seront plus variées.

Un mentor témoigne généralement d'une grande expérience dans le domaine d'activité du mentoré.

7.2.2 Coaching

*'Le but du coaching est de libérer le potentiel d'une personne pour le porter à son niveau de performance optimale.
Il s'agit d'aider la personne à apprendre plutôt que de lui faire ingurgiter un savoir extérieur.*

John Whitmore

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

7. TECHNIQUES DE COMMUNICATION BASÉES SUR LE QUESTIONNEMENT EFFICACE ET L'ÉCOUTE ACTIVE (suite)

Le coaching consiste à accompagner une autre personne et l'aider à œuvrer activement en vue d'atteindre les objectifs et les rêves qu'elle a personnellement définis..

La démarche appréciative est l'un des outils qui est utilisé dans le coaching.

Un coach doit

- rester neutre face à la tâche et à l'objectif visé
- poser des questions
- mener le processus de coaching

Un coach ne doit pas

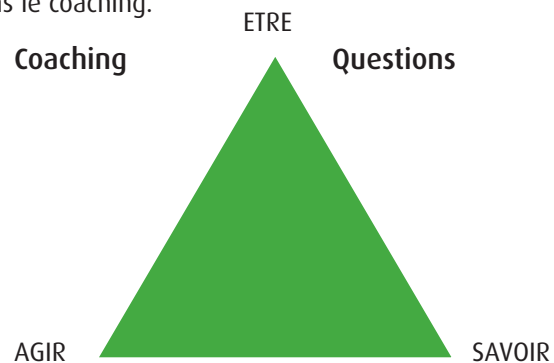
- juger
- donner des conseils ou des solutions
- répondre aux questions
- n'est pas un thérapeute
- chercher des raisons au sujet

Un coaché (la personne qui est coachée) doit

- s'engager personnellement afin de réaliser sa tâche et son objectif
- répondre aux questions
- rechercher et établir l'ordre de priorités des actions pour atteindre l'objectif
- se charger d'atteindre l'objectif

Principes de base pour la démarche appréciative et le coaching :

- Thèse: N'importe quelle action est faite avec l'intention optimale – d'après la logique immédiate de l'individu qui agit et des suppositions.
- Dans l'ensemble, ce que nous entreprenons fonctionne
- Les contradictions sont les raisons du développement et de la vie



Une méthode simple de coaching

Sujet :

Tâche et objectif?

MAINTENANT

Où êtes-vous maintenant?

CHEMINEMENT VERS L'OBJECTIF

Que pourriez-vous faire ?
Que feriez-vous ?

Obstacles

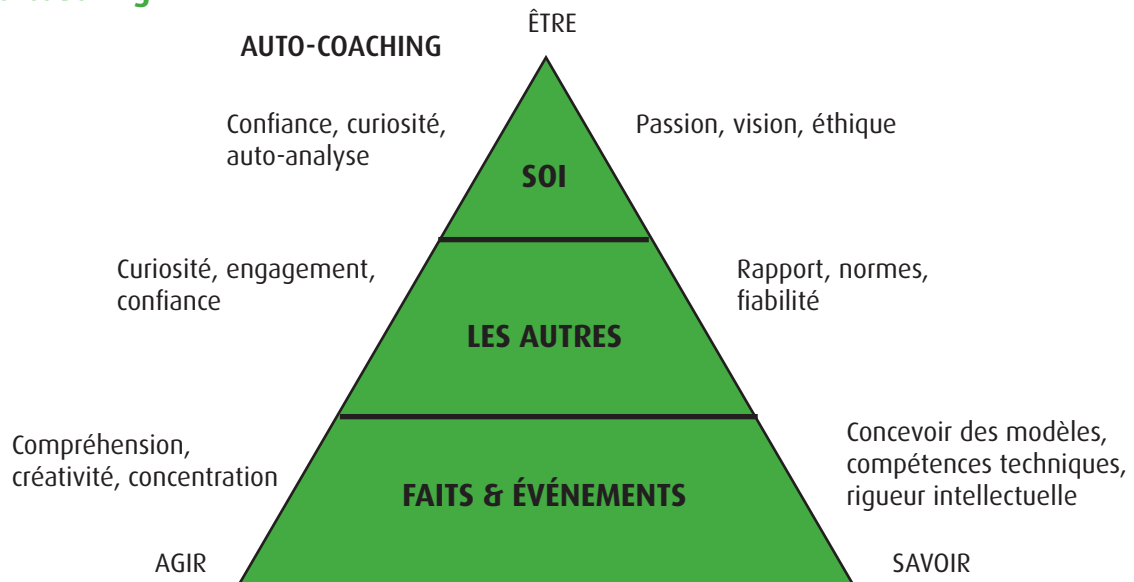
CE QUI DEVRAIT ÊTRE

Où et comment souhaitez-vous être?

Communication

7. TECHNIQUES DE COMMUNICATION BASÉES SUR LE QUESTIONNEMENT EFFICACE ET L'ÉCOUTE ACTIVE (suite)

7.2.3 Auto-coaching



ALLER A

Exercice individuel 7.1

Individuel

AUTO-COACHING

7.3 La communication non violente (le langage girafe)

Marshall Rosenberg a développé une méthode qui a pour objectif de désamorcer et résoudre les conflits et de susciter un feedback constructif – et que l'on désigne comme le langage girafe..

Quand les mots viennent du cœur, ils font tomber les barrières et suscitent la compassion

Marshall B. Rosenberg

Parler le langage girafien permet de :

- Avoir une communication proactive et pleine d'empathie
- Dénouer les conflits
- Créer des opportunités pour favoriser le dialogue

La girafe est le mammifère terrestre qui a le plus gros cœur et son long cou lui donne une formidable vue d'ensemble.

Quand vous communiquez en langage girafe, vous vous servez des mêmes forces.

Communication

7. TECHNIQUES DE COMMUNICATION BASÉES SUR LE QUESTIONNEMENT EFFICACE ET L'ÉCOUTE ACTIVE (suite)

Ce qui s'oppose au langage 'girafe' est le langage chacal.

Le chacal

- Hurle
- Juge
- Se bat ou s'enfuit
- Profite de la faiblesse des autres

Quand vous communiquez dans le langage du chacal, vous utilisez le langage JE en portant des jugements (qui invalident) qui font peser la responsabilité sur votre 'victime' (par ex. Je me sens abandonnée = tu m'abandonnes)

*Les mots sont des fenêtrés
- ou des murs!*

Marshall Rosenberg

7.3.1 La méthode du langage girafe

Décrire la situation objectivement	FAITS
Ce que vous ressentez maintenant	SENTIMENTS
Ce que vous souhaitez	BESOINS
Ce que vous suggérez	ACTIONS



Exercice collectif 7B



LANGAGE GIRAFE

Journal d'apprentissage

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

8. INFLUENCER POSITIVEMENT

La capacité d'une responsable à influencer positivement les autres est cruciale pour garantir "l'adhésion"; ceci est tout particulièrement important durant les périodes de changement ou d'incertitude. Dans son approche pour influencer les autres et obtenir un résultat spécifique, la responsable doit tenir compte:

- du degré d'autorité et d'influence de l'autre partie(s)
- de l'intérêt manifesté par l'autre partie vis-à-vis de ce qui est proposé
- des limites de son propre pouvoir ou de son autorité

Il est donc essentiel d'identifier en premier lieu le profil des autres parties avant de décider de la méthode à utiliser pour les influencer positivement à l'égard de ce qui est proposé.

De solides compétences sont requises pour influencer les autres efficacement et vous devrez faire preuve :

- d'une ouverture d'esprit face à l'ensemble des demandes dans une situation
- d'empathie face aux besoins, craintes et attentes spécifiques des individus que vous devez convaincre

Vous devrez aussi parvenir à faire adopter une nouvelle situation tout en gardant à l'esprit que celle-ci doit être acceptable pour les deux parties. Les styles d'influence varient, reflétant à la fois la situation générale et les préférences et les caractéristiques et leur positionnement dans la "hiérarchie" de valeurs des parties concernées. On peut résumer ces styles de la façon suivante :

- Styles de type "directif"
- Styles de type "constructif"

Le style d'influence de type "directif" combine un haut degré de dominance et une communication centrée sur sa propre perception. Ceci signifie :

- Exposer clairement vos propres opinions et points de vue
- Indiquer clairement vos propres sentiments et émotions
- Confirmer ce que vous attendez et exigez des autres
- Avoir recours à des facteurs incitatifs et valoriser les avantages

Le style d'influence de type "constructif" combine un haut degré de réactivité et la volonté de se concentrer sur les préoccupations des autres individus. Ceci signifie :

- Écoute active
- Exploration des sentiments et des opinions
- Identifier et développer les points communs
- Dévoiler ses propres sentiments aux autres pour les encourager à faire de même
- Garder par principe une attitude flexible quand de nouvelles solutions, potentiellement réalisables, sont proposées par d'autres

Le choix du style que vous emploierez dépendra de :

- votre propre rôle, vos caractéristiques et préférences en tant que responsable
- la culture et les valeurs de l'organisation
- les circonstances particulières de la situation
- le niveau de confiance et de compétences des personnes impliquées dans le processus
- le niveau d'opposition explicite ou implicite manifesté par les participants
- le pouvoir personnel des parties prenantes clés

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

8. INFLUENCER POSITIVEMENT (suite)

ALLER A Exercice individuel 8.1

Individuel

QUEL EST LE POIDS DE MON INFLUENCE ?

1. La variabilité comportementale d'un public varie le long d'un continuum comportemental; les attitudes adoptées par les individus sont diverses, pouvant être ouvertement hostiles à peu amicales, neutres, indécises, ignorantes, ou démontrer un soutien tacite ou encore un soutien actif. Face à ces comportements divers, la responsable devra s'adapter et développer une stratégie d'influence différente.



2. Vos méthodes de communication s'adapteront aux différents types de public. "Modifier le message pour répondre aux besoins du récepteur". Identifier les comportements de votre public qui sont catégorisés dans le continuum comportemental et planifier une stratégie de type "directif", "constructif" ou une combinaison des deux styles "directif/constructif".
3. Bien qu'il soit plus aisé de convaincre un public "réceptif", vous devrez faire appel à vos compétences personnelles pour influencer ces personnes afin de les mobiliser et les amener à influencer ceux et celles qui ne soutiennent pas totalement vos propositions.
4. Les comportements des personnes concernées peuvent évoluer le long d'un continuum (cf. point 1 ci-dessus). Il faut du temps et de la patience car les individus avancent et reculent le long du continuum du comportement.
5. Votre objectif en tant que responsable est d'exercer une influence positive en fournissant l'accès à des informations qui sont pertinentes, précises et mises à jour. Ceci renforcera votre crédibilité dans le cadre de votre démarche de persuasion sans avoir recours aux pressions "du bras fort".
6. Quand vous utilisez des statistiques pour influencer un public, il faut toujours les associer avec d'autres informations. Ces statistiques doivent être simples, pertinentes, équilibrées et sans jargon. Elles doivent apporter des clarifications et non déconcerter le public.
7. La logique formelle, avec toutes ses règles et ses principes, ne peut séduire les individus si ces derniers sont inquiets, en colère ou désespérés. La logique ne tient pas compte des sentiments et des émotions ressenties par les individus, ni de leurs attitudes, de leurs valeurs et de leurs loyautés.
8. Les faits seuls ne suffisent pas à susciter des réactions positives. Votre crédibilité en tant que responsable est déterminante car les individus ont personnellement besoin d'avoir confiance en vous afin de pouvoir avancer le long du continuum comportemental. Les faits peuvent contribuer à faire évoluer leurs points de vue, d'une position d'opposant vers une position neutre, mais pour gagner leur soutien actif et leur adhésion, il sera nécessaire de développer un style d'influence encore plus 'constructif'.
9. Les faits sont uniquement des faits lorsque toutes les parties concernées s'accordent sur ces faits!

ALLER A Exercice individuel 8.2

Individuel

SUIS-JE 'DIRECTIF' OU 'CONSTRUCTIF'?

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

8. INFLUENCER POSITIVEMENT (suite)

Formulaire pour les observations et le feedback

Comportement de type directif	Exemples fournis
<ul style="list-style-type: none">• Exposer ses points de vue et ses opinions	
<ul style="list-style-type: none">• Exprimer ses sentiments	
<ul style="list-style-type: none">• Exprimer ses attentes	
<ul style="list-style-type: none">• Utiliser des incitations et des pressions	
Total	

Comportement de type constructif	Exemples fournis
<ul style="list-style-type: none">• Écouter activement	
<ul style="list-style-type: none">• Encourager et questionner	
<ul style="list-style-type: none">• Rester ouvert aux idées exprimées par l'autre	
<ul style="list-style-type: none">• Renforcer et défendre les intérêts communs	
Total	

Journal d'apprentissage

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

9. INFLUENCE POLITIQUE: L'ART DU LOBBYING ET DU PLAIDOYER

Le lobbying est une forme particulière d'influence. Il désigne l'attitude et l'action des groupes de pression face aux décisions des pouvoirs politiques dans les divers types d'institutions à divers niveaux - local, régional, national et international. C'est une compétence essentielle que doit développer toute personne impliquée dans des activités de développement communautaire, pour défendre, par exemple, les intérêts de groupes sous-représentés, etc. Le processus de lobbying comprend trois phases :

- Élaboration des politiques
- Formulation des politiques/prise de décision
- Mise en œuvre des politiques

Pour mettre en œuvre une démarche de lobbying efficace, il est essentiel de :

- Établir et maintenir de bons contacts avec la classe politique, les responsables communautaires et les individus clés dans les communautés, lesquels exercent une influence émanant de leur "pouvoir personnel".
- Savoir comment promouvoir la cause particulière que vous défendez dans le cadre plus général d'autres agendas
- Agir au bon moment
- Être capable de négocier, et de fournir des informations, des arguments ou des statistiques qui intéresseront ceux que vous cherchez à influencer
- Posséder et être capable de communiquer ce que vous savez sur le contexte et le contenu des politiques que vous souhaitez influencer
- Être capable de se mettre dans les pas de votre "partenaire de dialogue", et de tenir compte de leurs problèmes et leurs priorités; ceci vous permettra de révéler et identifier des points communs et d'arriver à des compromis
- Suivre la mise en œuvre de toutes les décisions
- Maintenir des liens avec vos contacts

Utilisez la formule habituelle des "Quoi?", "Pourquoi?", "Comment?", "Qui?" et "Quand?" et suivez ces étapes pour faire pression efficacement :

- 1. QUOI? Savoir ce que vous voulez accomplir..**
 - Définir clairement l'objet de votre action de lobbying
 - Définir le résultat spécifique que vous souhaitez atteindre
- 2. POURQUOI? Savoir pourquoi vous souhaitez réaliser cette action de lobbying.**
 - Être clair sur les raisons de votre lobbying
 - S'engager et être convaincu par le bien-fondé de votre campagne
- 3. COMMENT? Décider de l'action à mener..**
 - Choisir la stratégie que vous allez mettre en œuvre
 - Choisir les méthodes que vous allez utiliser
- 4. QUI? Savoir identifier les personnes que vous devez convaincre**
 - Identifier les organisations et les personnes clés que vous devez influencer (réaliser une matrice des intervenants)
 - Identifier les adversaires (et essayer de comprendre leurs points de vue)
 - Trouver des contacts dans les médias qui vous soutiendront

Communication

9. INFLUENCE POLITIQUE: L'ART DU LOBBYING ET DU PLAIDOYER (suite)

5. QUAND?

Savoir quand il faut exercer des pressions

- Bien choisir le moment opportun pour mener votre campagne
- Découvrir si votre cause bénéficie du soutien général, ou si elle suscite opposition et peu d'intérêt.

ALLER A

Exercice individuel 9.1



EXERCICE DE LOBBYING

Journal d'apprentissage

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

10. COMPÉTENCES POUR UNE NÉGOCIATION EFFICACE

De temps en temps, vous serez amenée dans le cadre de votre leadership à agir en tant que "médiatrice" et vous devrez gérer différents intérêts tout en cherchant à obtenir un résultat satisfaisant. Cela signifie que vous devez être capable de négocier parfois en "terrain miné" à la lumière des diverses perspectives.

"La négociation est le processus par lequel nous sommes à la poursuite de termes pour obtenir ce que nous voulons de gens qui attendent, à leur tour, quelque chose de nous."

(Kennedy)

"La négociation est un processus interactif par lequel les différentes parties décident ce que chacune donne, fait et reçoit"

(Delbeke)

En d'autres termes, la négociation désigne un échange explicite et volontaire entre des personnes qui attendent quelque chose les unes des autres.

Gavin Kennedy ("The New Negotiating Edge") décrit les trois types d'approche comportementale des négociateurs :

- Rouge:** des négociateurs qui démontrent un comportement agressif, dominateur et manipulateur dans le processus de négociation
- Bleu:** un comportement qui intègre la coopération, la confiance et un esprit de conciliation dans le processus de négociation
- Pourpre:** un comportement qui reconnaît l'autre tel qu'il est et non comme nous présumons ou souhaitons qu'il soit dans le processus de négociation.

Si le négociateur rouge a tendance à dominer et le négociateur bleu est lui plus enclin aux concessions, le négociateur pourpre emprunte à ces deux styles en équilibrant les échanges.

La responsable devra négocier quand:

- l'accord des autres est nécessaire
- le résultat potentiel de la négociation justifie l'investissement en temps et les efforts consacrés à cet égard
- le résultat de la négociation est incertain



Exercice individuel 10.1



QUEL EST MON STYLE DE NÉGOCIATION ?

Dans une certaine mesure, le comportement de votre responsable en tant que négociatrice de style rouge/bleu/pourpre se rapporte directement au "facteur PAK" qui se définit ainsi :

- P** = pouvoir personnel, influence et crédibilité et leur impact sur d'autres
- A** = l'autorité qui vous a été conférée par votre organisation
- K** = Les connaissances et l'expérience de la responsable

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

10. COMPÉTENCES POUR UNE NÉGOCIATION EFFICACE (suite)

Dans toute négociation, il y a quatre étapes précises ::

- | | | |
|----|--------------------|---|
| 1. | Préparation | Que voulons-nous ? |
| 2. | Discussion | Que veulent les autres ? |
| 3. | Proposition | Que pouvons-nous offrir en échange ? |
| 4. | Négociation | Qu'allons-nous négocier ? |

Liste de vérification pour la négociation	
Pour vous aider, complétez la liste dans le cadre de votre préparation à la négociation.	
Avec qui vais-je négocier ?	Quelles sont les questions clés ?
Qui sont les parties prenantes ?	Est-ce que toutes les parties prenantes ont une compréhension claire des problèmes ?
Quels sont leurs besoins ?	Qu'avons-nous en commun ?
Quels sont leurs personnalités/styles ?	Quelles sont mes attentes? Mes besoins ?
Quelles sont leurs différences ?	Que suis-je disposée à donner ?
Que veulent-ils ?	Quel est le processus de négociation ?
Quel est le contexte de la négociation ?	Qui a convoqué la réunion ?
De quel secteur s'agit-il: public/privé ?	Qui va engager le processus ?
Les décisions sont-elles soumises à certaines contraintes ? Quel genre ?	Qui va établir les procédures ?
Dans quelle sphère évoluons-nous ?	Un accord complet est-il nécessaire ?
Quel est le niveau d'engagement et de confiance ?	Comment sont prises les décisions ?
Quels sont les frais engagés ?	Puis-je promouvoir des négociations sur le fond ?
Quelles sont les informations requises pour la négociation ?	Quelle est ma stratégie de négociation ?
Comment vais-je recueillir les informations. Et les autres ?	Ai-je conscience des alternatives ?
Les informations seront-elles satisfaisantes ?	Ai-je bien compris le problème ?
Dois-je en discuter avant l'ouverture des négociations ?	Ai-je identifié mes intérêts ?
Ai-je besoin de plus de temps pour recueillir les informations ?	Ai-je des 'limites' ou bénéficierai-je d'une certaine marge de manœuvre ?
Comment l'accord sera-t-il conclu ?	Quels sont mes objectifs dans le cadre de cette relation ?
Accord écrit ?	Quel PAK (pouvoir, autorité, connaissances) vais-je amener à la table des négociations?
Accord verbal ?	Puis-je présenter une bonne solution et des options ?
Formel ou informel?	Est-ce que je possède des informations sur les autres parties prenantes ?
Ai-je besoin du feedback des autres ?	
Comment l'accord sera-t-il mis en œuvre	
Qui est responsable ?	
Quel est le calendrier ?	
Faut-il prévoir des réunions supplémentaires ?	
Est-il nécessaire qu'une tierce personne procède au suivi de la solution ?	
Faut-il renégocier ?	

Communication

10. COMPÉTENCES POUR UNE NÉGOCIATION EFFICACE (suite)

Il sera utile pour la responsable de développer et d'exploiter ses compétences de bonne négociatrice dans des situations comme, par exemple :

- l'introduction de changements
- les relations avec diverses parties prenantes
- la gestion d'une équipe
- la mise en œuvre du changement

Journal d'apprentissage

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

11. COMMUNICATION VIRTUELLE ET ÉLECTRONIQUE

La plupart des responsables guides/éclaireuses communiquent de bien d'autres façons que verbalement et en face-à-face. Les systèmes de communication électronique et l'internet offrent une utilisation rapide et efficace, et l'univers numérique est de plus en plus présent dans nos vies. De plus, les moyens de communication électronique s'avèrent très souvent moins coûteux que d'organiser des réunions et d'employer les modes traditionnels de correspondance.

Nombreuses sont les personnes qui estiment encore que les emails sont plus informels qu'une lettre ou une réunion et de ce fait, elles prêtent moins d'attention à la rédaction du texte, au message ou encore à l'orthographe – ces emails peuvent être ensuite considérés comme des documents à teneur légale. Des informations peu soignées peuvent être mal comprises, traduites incorrectement et entraîner des conflits suite à une interprétation ambiguë. Quand nous rédigeons un email, répondons sur un blog internet, ou encore discutons via Skype, nous avons peut-être tendance à 'expédier' nos idées plus rapidement – et à penser/réfléchir de façon moins approfondie quand nous communiquons.

Pensez à vos courriels :

- Quand vous écrivez en MAJUSCULES – vous CRIEZ!
- Quand vous utilisez plus qu'un seul point d'exclamation – vous CRIEZ!!!!
- Quand vous utilisez plus d'un seul point d'interrogation – vous laissez supposer que le destinataire est quelque peu stupide?????

Les médias électroniques nous permettent d'atteindre et contacter de nombreuses personnes rapidement – et certaines personnes peuvent surveiller ce que nous disons sans que nous n'en ayons conscience.

Certains domaines internet affirment détendre des droits sur ce que vous téléchargez vers l'amont – photos, textes, idées, alors réfléchissez bien à ce que vous voulez vraiment partager avec les autres, et ce que vous destinez à un plus petit groupe.

Dans vos emails, la fonction copie (cc – copie carbone; bcc – copie cachée) est un moyen pratique de partager vos informations et tenir d'autres personnes informées mais ceci peut donner lieu à interprétation.

Lorsque vous participez à des blogs ou des débats publics à titre privé ou en tant que représentante de votre association, veillez à être claire pour qu'on sache si c'est votre point de vue personnel que vous exprimez ou l'opinion convenue par l'organisation. Les lecteurs ne seront peut-être pas en mesure de faire la différence.

Soyez aussi vigilantes quand vous mettez à jour des sites web qui sont visités par beaucoup d'internautes qui ne savent pas ce que vous savez. (<http://www.useit.com/papers/webwriting>)

Communication

11. COMMUNICATION VIRTUELLE ET ÉLECTRONIQUE (suite)

Règles en ce qui concerne la communication électronique– emails, discussions et blogs sur internet :

- Déterminez le but recherché par l'envoi de votre email, et comment vous souhaitez que le destinataire du message y réagisse. Pensez à: Quoi? Qui? Quand? Comment? Où?
- Spécifier clairement l'objet de votre email dans l'en-tête.
- Formuler d'abord les éléments les plus importants de votre message.
- Rédiger des emails courts – un email par sujet. Le corps entier du texte doit être visible sur l'écran.
- Être prudent avec le bouton 'Répondre à tous'. Examiner la liste des destinataires et décider s'il est nécessaire de répondre à tous.
- Choisir qui vous ajoutez en copie – il est parfois préférable de transmettre plus tard le message en question à vos contacts.
- Être attentif aux pièces jointes qui peuvent être modifiées avant l'envoi de votre email. Insérer les pièces jointes en PDF si vous ne voulez pas que celles-ci soient modifiées ultérieurement.
- Supprimer plus que vous ne sauvegarderez.
- Créer un système d'archivage des emails et classer vos emails dans la boîte de réception selon leur importance et la suite à donner
- Transmettre de préférence les messages importants et sensibles lors d'un face-à-face – vos émotions et votre langage corporel contribuent à renforcer le message- et ainsi éviter des malentendus.
- Utiliser avec prudence l'humour, le sarcasme et l'ironie dans vos emails si vous ne connaissez pas très bien tous les destinataires.
- Compter jusqu'à 10! Les emails ne doivent pas servir à véhiculer des émotions fortes. Le sentiment de colère exprimé par écrit sera transmis au destinataire jusqu'à ce que le message soit effacé - voire même plus longtemps!
- Relire votre message avant de l'envoyer – procédez à sa relecture comme si vous en étiez le destinataire.

Journal d'apprentissage

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

12. L'ÉTHIQUE DANS LA COMMUNICATION

*Surveillez vos pensées; elles deviennent des paroles
Surveillez vos paroles; elles deviennent des actions
Surveillez vos actions; elles deviennent des habitudes
Surveillez vos habitudes; elles deviennent votre personnalité
Surveillez votre personnalité; elle devient votre destinée.*

(Auteur inconnu)

Cette citation nous fait comprendre que pour nous épanouir et influencer notre propre destinée, nous devons commencer par surveiller nos pensées et nos paroles, et avant toute chose, nous devons prêter attention aux modes d'expression utilisés qui peuvent être interprétés de différentes manières par les personnes qui nous entourent.

Pensez à votre style de communication et votre manière de communiquer en tant que responsable, et prenez conscience que les autres observent votre attitude, et parfois vont inconsciemment reproduire vos méthodes de communication, tout simplement parce que vous êtes la responsable.

Lorsque vous communiquez – soit en face -à-face ou par écrit, n'oubliez pas vos principes personnels ou vos règles d'éthique en matière de communication :

- Que devez-vous faire savoir aux autres et à qui ?
- Quelle doit être la teneur de votre message (quantité d'informations suffisantes) ?
- À qui s'adresse le message? Pour suite à donner ou pour information ?
- Si vous souhaitez tenir certaines personnes au courant, que vous suffit-il d'indiquer dans votre message et qu'est-ce qui n'est pas approprié ?
- Comment faites-vous connaître vos intentions au destinataire(s) du message? Est-ce qu'il/elle/ils/elles doit/ doivent
 - savoir
 - agir
 - transmettre/partager aux autres
 - donner un feedback
- Que pouvez-vous évoquer au sujet d'une autre personne(s) quand la personne reçoit aussi le message ? qui ne reçoit pas le message ?
- Parlez-vous à une tierce personne de quelque chose que vous avez entendu sans avoir de preuve à l'appui ?

En d'autres termes, demandez-vous si le message que vous souhaitez faire passer aux personnes concernées ...

- est bon à connaître
- doit être connu
- est absolument nécessaire
- n'est pas pertinent ou peut-être même s'avérer néfaste

pour ceux à qui il s'adresse

ALLER A Exercice collectif 11A



CES HISTOIRES !

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

12. L'ÉTHIQUE DANS LA COMMUNICATION (suite)

L'autre perspective de la communication qui a été traitée dans ce module concerne l'écoute et la perception, deux éléments qui sont étroitement liés à la notion d'autopoiesis (auto-crédation), à vos expériences personnelles, et vos attitudes face au message et au messager(s).

Il est important d'observer vos principes personnels ou les règles de communication dans les situations suivantes :

- Comment vous retransmettez les informations que vous obtenez d'autrui, et ce que vous transmettez
- Le cadre(s) systémique(s) et le contexte du message que vous recevez
- L'approche positive de tout type de message
- Les conséquences suite à la transmission de l'information aux autres
- Ce qui vous est transmis par deux ou plusieurs personnes ne signifie pas nécessairement que l'information est valide ou plus exacte
- Qui d'autre reçoit le message que vous faites suivre – et qui devrait en être informé ?

Veillez à mettre en adéquation vos paroles, vos attitudes, votre perception, et les 'illustrations' que vous ajoutez à votre message – aussi bien que votre langage corporel.

Journal d'apprentissage

[A large rectangular area enclosed by a dotted green border, intended for the learner's journal entries.]

Communication

ANNEXE 1

EXERCICES INDIVIDUELS



Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (suite)

MODULE SUR LA COMMUNICATION		Exercice 4.1				
ÉVALUATION DE L'ÉCOUTE ACTIVE						
TRAVAIL INDIVIDUEL			TRAVAIL COLLECTIF			
OBJECTIF						
<ul style="list-style-type: none"> Former et évaluer les compétences d'écoute active, et identifier les obstacles à l'écoute. 						
MÉTHODE						
Après avoir lu chaque question, attribuez-vous une note de un à cinq. Une fois que vous aurez répondu à ce questionnaire, additionnez vos points et reportez-vous à la grille d'évaluation de l'écoute. Les lettres légendées après chaque question concernent les domaines où vous pourrez ultérieurement renforcer vos compétences.						
Questions			Jamais	Parfois	Toujours	
1. Vous arrive-t-il de comprendre ce qui a été exprimé par votre interlocuteur mais pas ce qu'il a voulu dire ? (A)			1	2	3	4 5
2. Avez-vous des difficultés à vous concentrer sur les propos de votre interlocuteur quand vous êtes distrait par des bruits ou des mouvements extérieurs ? (B)						
3. Avez-vous des difficultés à vous concentrer sur les propos de votre interlocuteur quand vous êtes distrait en votre for intérieur, soit par des préoccupations, des craintes, par manque de préparation ou de concentration ? (A)						
4. Vous arrive-t-il de réagir à ce que votre interlocuteur laisse entendre plutôt qu'à ce qu'il dit ? (A)						
5. Vous arrive-t-il de réagir avec colère en entendant certains mots, mentionnés ou sous-entendus, et qui selon toute logique ne devraient pas déclencher un tel sentiment d'irritation? (A)						
6. Avez-vous du mal à lire et interpréter le langage corporel d'une personne? (D)						
7. Trouvez-vous difficile de répondre à votre interlocuteur sans porter de jugement si vous n'êtes pas d'accord avec lui/elle ? (F)						
8. Trouvez-vous difficile de répondre à votre interlocuteur sans porter de jugement si vous n'appréciez pas cette personne ? (E)						
9. Vous arrive-t-il de préparer votre réponse avant que l'interlocuteur n'ait terminé son intervention ? (F)						
10. Vous arrive-t-il de pratiquer une écoute sélective, et de n'entendre seulement que les mots et les idées qui vous intéressent ? (A)						
11. Y a-t-il certains mots, expressions ou actions qui déclenchent systématiquement des réactions positives ou négatives chez vous ? (F)						
12. Vous arrive-t-il de demander, "Qu'avez-vous dit?" bien que vous ayez entendu ce qu'a dit votre interlocuteur ? (B.C.)						
13. Comptez-vous sur les autres pour interpréter ce qui s'est dit et produit au cours d'une réunion ? (A)						
Maintenant comparez le total de vos points dans la grille d'évaluation de l'écoute ci-dessous. 13-20: très bon écoutant. 21-32: assez bon écoutant. 33-45: écoutant moyen. 46-58: écoutant très moyen 59-65: écoutant médiocre		Ces questions vous permettront de mettre en lumière certaines de vos forces et faiblesses en matière d'écoute.	Facteurs clés d'évaluation de l'écoute			
			A – Filtres émotionnels			
			B – Diversions physiques			
			C – Diversions internes			
			D – Langage corporel			
			E – Réactions non critiques			
			F – Filtres/Préjugés			
		Comparez vos réponses par rapport à la grille d'évaluation de l'écoute. Pouvez-vous identifier un certain type de profil? Les questions sont légendées afin que vous puissiez facilement identifier les domaines qui requièrent votre attention.				

Communication

ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (suite)

MODULE SUR LA COMMUNICATION	Exercice 7.1
AUTO-COACHING	
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF
OBJECTIF <ul style="list-style-type: none">• Tester et mettre en pratique la méthode d'auto-coaching	
MÉTHODE <p>Mettre en pratique l'auto-coaching à l'aide du triangle d'auto-coaching, avec un bloc-notes et un crayon, pour décider d'une action en vue de réaliser votre prochain objectif dans le cadre du Guidisme/Scoutisme féminin.</p> <p>Faire ensuite le bilan.</p> <p>Sinon, vous pouvez pratiquer cette méthode avec votre mentor ou un coach.</p>	

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (suite)

MODULE SUR LA COMMUNICATION

Exercice 8.1

QUEL EST LE POIDS DE MON INFLUENCE?

TRAVAIL INDIVIDUEL

TRAVAIL COLLECTIF

OBJECTIF

- Évaluer votre influence personnelle.

MÉTHODE

Lire les énoncés ci-dessous et les classer en les mesurant sur une échelle de 1 à 6 pour indiquer votre accord ou votre désaccord.

En accord total ← 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 → en total désaccord

- Tout ce qu'il vous suffit de savoir sur une personne, c'est si elle est "avec vous" ou "contre vous".
- Une explication claire et précise devrait suffire à convaincre.
- Un public amical et réceptif n'a pas besoin d'être convaincu.
- Réussir à persuader une personne, c'est l'amener à la faire changer totalement d'avis.
- En général, il est préférable de ne pas tenter d'influencer les gens; c'est mieux de les informer.
- La meilleure manière d'influencer quelqu'un, c'est d'être totalement logique, en utilisant des statistiques et des faits.
- Si vous expliquez votre position à d'autres de façon claire, logique et précise, cela suffira à les convaincre.
- Si vous êtes convaincu de quelque chose, les autres partageront votre sentiment et seront aussi probablement convaincus.
- Si tout le monde avait accès aux mêmes informations, on n'aurait pas besoin de persuader les autres.

COMPTE-RENDU ET RÉFLEXION

Tous les énoncés s'appuient sur des 'mythes' construits à partir de représentations mentales courantes en matière d'influence. Ces mythes sont traités dans la section 8 sur les compétences d'influence positive, page 41.

Faites le total des points obtenus. Vos résultats devraient vous permettre d'évaluer votre niveau de compétence à influencer autrui et votre capacité de persuasion :

35 - 45 points	Très performant
28 - 34 points	Compétent
22 - 28 points	Raisonné
Moins de 22 points	Inefficace

Discutez ensemble des énoncés et réagissez face aux résultats.

Communication

ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (suite)

MODULE SUR LA COMMUNICATION		Exercice 8.2
MON STYLE EST-IL 'DIRECTIF' OU 'CONSTRUCTIF'?		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
OBJECTIF <ul style="list-style-type: none">• Vous permettre de recevoir un feedback sur votre propre style d'influence.		
MÉTHODE <ol style="list-style-type: none">1. Identifiez un sujet à propos duquel vous souhaitez influencer d'autres personnes afin de les rallier à vos idées et obtenir leur soutien vis-à-vis de votre proposition. Vous pouvez aborder n'importe quel sujet; cela peut-être vos idées pour une célébration, une destination de vacances, etc.... – tout sujet vis-à-vis duquel il vous faut obtenir un consensus ou l'adhésion de l'autre(s).2. Décidez de la façon dont vous allez faire valoir vos arguments et demandez aux personnes que vous essayez de convaincre de remplir le formulaire de feedback ci-dessous. Cf. dernière page de la section 8 N'oubliez pas de leur expliquer ce que signifient les styles "directif" et "constructif" dans le contexte des techniques d'influence.3. Exposez vos arguments et puis demandez un feedback.4. Observez comment vous avez réagi au feedback.		

MODULE SUR LA COMMUNICATION		Exercice 9.1
MISSION DE LOBBYING		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
OBJECTIF <ul style="list-style-type: none">• Tester et mettre en pratique le modèle pour votre stratégie de lobbying.		
MÉTHODE <ol style="list-style-type: none">1. Identifier une question/cause que vous défendrez dans le cadre d'une action de lobbying et cibler les individus ou les organisations que vous devez influencer pour atteindre votre objectif.2. Utilisez la formule en 5 étapes section 9 page 47 pour déterminer votre stratégie.3. Mettre en œuvre et faire le suivi de votre stratégie.4. Évaluer les résultats de votre stratégie.		

Communication

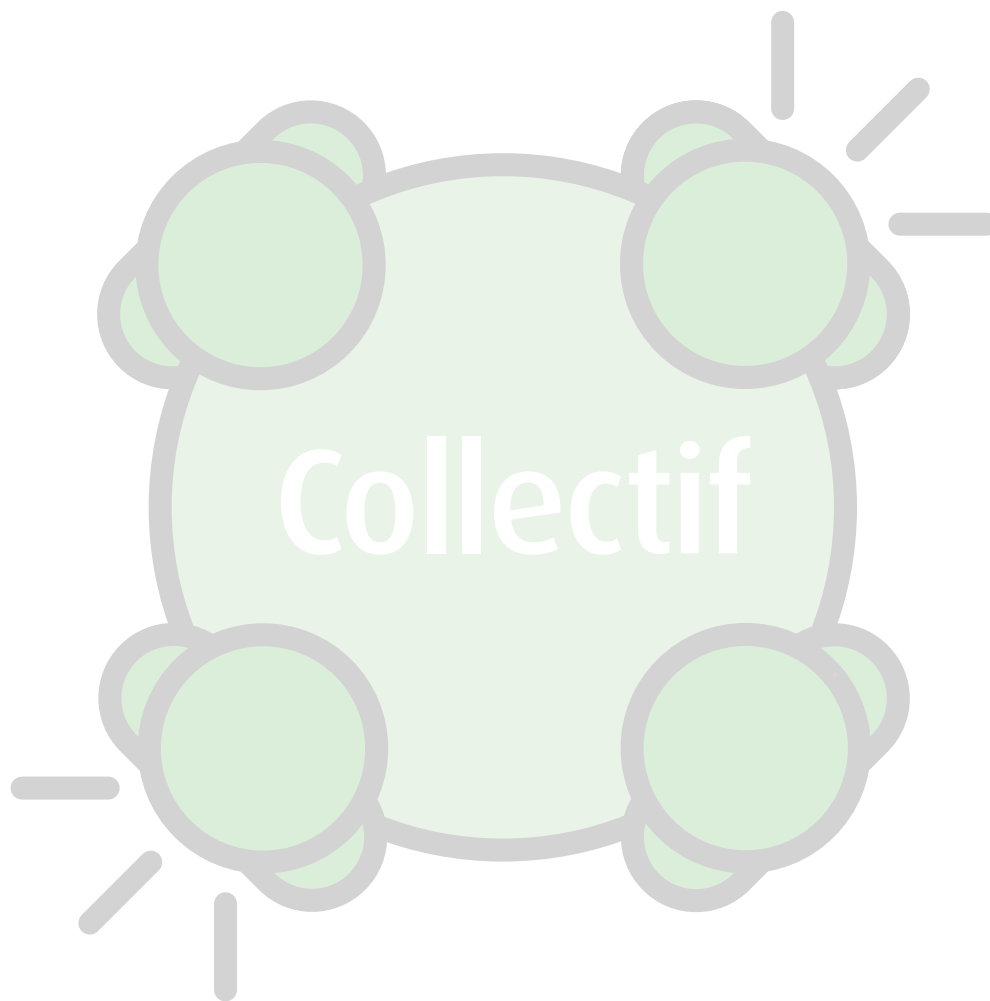
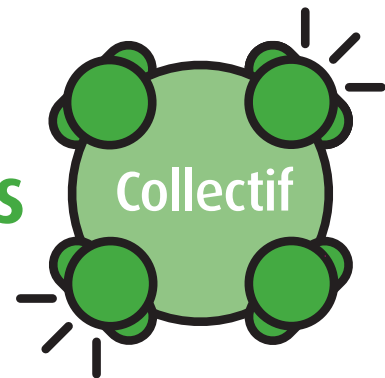
ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (suite)

MODULE SUR LA COMMUNICATION						Exercice 10.1				
CONNAÎTRE SON STYLE DE NÉGOCIATION?										
TRAVAIL INDIVIDUEL						TRAVAIL COLLECTIF				
OBJECTIF										
<ul style="list-style-type: none"> Examiner et évaluer ses propres attitudes naturelles et positives au cours de la négociation. 										
MÉTHODE										
Compléter cette fiche d'auto-évaluation pour découvrir où vous vous situez dans le continuum de la négociation – et déterminer si vous êtes une négociatrice 'rouge' ou 'bleue' ?										
Attitudes dans la négociation :						D'ACCORD	EN			
Merci de lire les énoncés suivants et de cocher la case appropriée selon que vous êtes d'accord ou en désaccord.							DÉSACCORD			
1. Les négociateurs ne doivent pas révéler leurs vrais sentiments au cas où leurs interlocuteurs en tirent profit.										
2. Il est préférable de conclure un accord à peu près acceptable plutôt qu'aucun accord.										
3. Si un interlocuteur me donne l'occasion de tirer discrètement profit de la situation, c'est son problème.										
4. Je vais négocier des accords avantageux si les autres parties me font comprendre qu'elles sont en difficulté.										
5. Je m'occupe de mes propres intérêts et je laisse les autres s'occuper des leurs.										
6. Il est généralement préférable de jouer la carte de l'honnêteté en ce qui concerne sa propre situation.										
7. J'ai peur d'être rejetée au cours de la négociation.										
8. Si les autres interlocuteurs montrent peu d'enthousiasme et ne sont pas en mesure de défendre leurs propres intérêts, cela les regarde.										
9. Une bonne cause est plus honorable que le pouvoir.										
10. Quand mes interlocuteurs cèdent sous la pression, je dois pousser plus fort.										
Les réponses que vous avez données ne sont ni 'bonnes' ni 'mauvaises'! Elles servent uniquement de 'déclics' et permettent de souligner un certain nombre de vos attitudes, croyances et comportements en tant que négociateur/trice.										
Énoncés	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
D'accord	Rouge	Blue	Red	Bleu	Rouge	Bleu	Bleu	Rouge	Bleu	Rouge
En désaccord	Bleu	Rouge	Bleu	Rouge	Bleu	Rouge	Rouge	Bleu	Rouge	Bleu
En vérifiant le nombre de réponses de type 'rouge' ou 'bleu', vous pourrez découvrir et mesurer où vous vous situez sur le continuum, et dans quelle direction, ou si vous avez atteint un juste équilibre entre les réponses de type 'rouge' et 'bleu', auquel cas vous êtes déjà un négociateur/trice 'pourpre'.										

Communication

ANNEXE 2

EXERCICES COLLECTIFS



Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication


ANNEXE 2 - EXERCICES COLLECTIFS (suite)

MODULE SUR LA COMMUNICATION		Exercice 2A
MODÈLES DE COMMUNICATION		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
OBJECTIF <ul style="list-style-type: none">Observer comment la communication est composée d'éléments qui peuvent être combinés de différentes manières.		
MÉTHODE <p>Taille du groupe - minimum 3 personnes, jusqu'à environ 7 personnes.</p> <p>Matériels et préparation - 2 jeux de blocs de construction pour enfants (par ex. des Lego), comprenant chacun 10 blocs et 1 plateau. À l'aide d'une série de blocs, construisez un objet de votre choix en utilisant les 10 blocs que vous placerez sur le plateau. Option - 2 sacs contenant chacun un jeu de blocs de construction.</p> <p>4 rôles sont définis dans ce jeu d'aptitude à la communication :</p> <ul style="list-style-type: none">Personne A – qui dirigePersonne B – qui transmet les instructions (coursier)Personne C – qui fabriquePersonne(s) D – qui observe (nt) <p>On donne à la personne A l'objet construit avec les blocs, et ce sera la seule personne autorisée à voir l'objet fini. C'est elle aussi qui sera chargée de donner des instructions claires à la personne B, le coursier, afin que la personne C puisse fabriquer une copie identique du modèle.</p> <p>La personne B écoute les instructions de la personne A et court vers la personne C qui est assise dans un autre coin de la pièce. Le coursier transmet ensuite les instructions, sans voir les blocs de construction, à la personne C qui va fabriquer l'objet. Le coursier pourra faire autant d'allers et retours qu'il est nécessaire dans le temps imparti pour l'exercice.</p> <p>La personne C écoute les instructions transmises par le coursier et construira son ouvrage avec un jeu de blocs de construction. Elle sera la seule personne à voir l'objet en construction et les éléments pour le fabriquer.</p> <p>La personne(s) D observe(nt) le jeu de communication, et notera ce qui fonctionne, ou ne fonctionne pas, et comment les joueurs réagissent sous la pression, etc., quand les groupes se succèdent.</p> <p>Allouez un délai de 10 minutes pour exécuter l'exercice.</p> <p>Lorsque le temps est écoulé, le groupe pourra comparer le modèle et sa réplique, et constater si les deux objets se ressemblent et dans quelle mesure. La plupart du temps, la réplique ressemblera peu à l'original, ce qui provoque habituellement des discussions animées!</p> <p>Invitez ensuite le groupe à réfléchir sur la manière dont s'est déroulé l'exercice et à convenir d'1 chose qu'ils ont réalisé correctement, d'une chose qui n'a pas fonctionné, et d'une chose qu'ils devront améliorer la prochaine fois.</p> <p>Recommencez l'exercice, soit en échangeant ou en gardant les mêmes rôles, et observez si des progrès ont été réalisés. Veillez à démolir le modèle "original" et à en concevoir un autre!</p> <p>Ce jeu facile d'aptitude à la communication peut être organisé à maintes reprises sans perdre le potentiel d'apprentissage qu'il représente. Les équipes peuvent y adjoindre d'autres éléments plus complexes en utilisant des diagrammes, des codes, des procédures habituelles et des techniques d'écoute active.</p>		
DURÉE 45 minutes		

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

ANNEXE 2 - EXERCICES COLLECTIFS (suite)

MODULE SUR LA COMMUNICATION		Exercice 2B
BLOCS DE COMMUNICATION Un jeu amusant, un jeu d'aptitude à la communication!		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
OBJECTIF <ul style="list-style-type: none">Les joueurs développent l'estime de soi tout en essayant de garder la pile de blocs de construction en équilibre!		
MÉTHODE <p>MISE EN PLACE Construisez chaque niveau de l'objet en plaçant trois blocs à chaque fois, et continuez d'empiler les blocs en utilisant l'ensemble des 48 blocs. Mélangez les cartes questions et formez un paquet</p> <p>RÈGLES Choisir un joueur pour commencer le premier tour de jeu. Chaque joueur qui jouera un tour suivra les étapes suivantes :</p> <p>Avant de commencer le jeu, le joueur observe la couleur de la carte qui se trouve sur le haut du paquet...</p> <ol style="list-style-type: none">Le joueur retire un bloc de la même couleur que cette carte et s'il réussit à le retirer sans problème, le joueur prendra la carte question qui se trouve sur le haut du paquet.Le bloc peut être retiré de n'importe quel niveau sous les trois blocs qui forment le niveau le plus haut de la structure.Le joueur lit ensuite la question à voix haute.Si la carte porte la mention, "Formulez une question," le joueur devra alors formuler une question et demandera à un autre joueur qu'il choisira d'y répondre à voix haute.Après avoir obtenu la réponse à sa question, le joueur replacera doucement le bloc au sommet de la structure.Le niveau supérieur de l'objet doit toujours être composé de trois blocs avant d'en construire un autre.Le tour d'un joueur prend fin lorsque le prochain joueur percute l'empilage de blocs OUquand le tout s'effondre avant que le prochain joueur n'ait touché l'objet. Le jeu se poursuit jusqu'à ce que la pile de blocs s'effondre. Le joueur qui s'appropriait alors à jouer au moment où la construction s'est effondrée perd alors son tour. Le perdant doit remplir les blocs pour le prochain tour et la partie peut continuer.		
MATÉRIEL <p>48 blocs de couleur (en nombre égal pour chacune des trois couleurs) et des cartes questions de trois couleurs.</p> <p>Rouge: Communication (ex: quels sont les obstacles à une communication efficace?) Vert: Communication non verbale (mime, dessins, interprétation...) Bleu: Communication verbale (ex: convaincre les joueurs que la couleur bleue est la plus importante!)</p>		
		
DURÉE - 1 heure		

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

ANNEXE 2 - EXERCICES COLLECTIFS (suite)

MODULE SUR LA COMMUNICATION		Exercice 3A
LE SENS D'UN MOT CHANGE		
TRAVAIL INDIVIDUEL		TRAVAIL COLLECTIF
OBJECTIFS <ul style="list-style-type: none">• Examiner comment votre perception des valeurs clés et des idées communes évolue tout au long de la vie.• Échanger les différentes opinions sur des 'idées communes'.		
MÉTHODE <p>On demandera aux membres du groupe de discuter de quelques termes ordinaires et de ce qu'ils signifient pour eux dans un contexte générationnel ou dans certaines situations.</p> <p>Vous discuterez du sens des mots suivants et de la façon dont vous les percevez à différents âges: 7 ans – 15 ans – 22 ans – 35 ans – 50 ans – 75 ans :</p> <p>Maison Famille Économie Loisirs Apprendre</p> <p>Est-ce que le sens de ces mots change – et si oui, pourquoi ?</p>		

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

ANNEXE 2 - EXERCICES COLLECTIFS (suite)

MODULE SUR LA COMMUNICATION		Exercice 4A
APTITUDES À L'ÉCOUTE		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
OBJECTIFS <ul style="list-style-type: none">• Étudier les diverses façons d'écouter et les compétences de l'écoute• Réfléchir à ce qui impacte votre écoute – et ce qui perturbe l'écoute.		
MÉTHODE <p>Dites au groupe que vous allez maintenant leur raconter une histoire et qu'à l'issue de cette lecture, vous leur poserez une question.</p> <p>Lisez lentement "l'histoire du bus".</p> <p>Après avoir lu cette histoire, demandez-leur d'inscrire le nom du conducteur sur un morceau de papier placé devant elles.</p>		
MATÉRIEL <p>L'histoire du bus</p> <p>Vous conduisez un bus qui transporte à son bord 50 Jeannettes.</p> <p>Le bus fait un premier arrêt, et 10 Jeannettes descendent et 3 autres montent à bord. Au prochain arrêt, 8 Jeannettes descendent du bus et 2 Éclaireuses y montent.</p> <p>Il y a encore deux autres arrêts, et lors de chaque arrêt 4 Jeannettes descendront et 2 Éclaireuses monteront dans le bus.</p> <p>Le bus ne s'arrête plus jusqu'au terminus, et les dernières passagères descendent.</p> <p>Quel était le nom du conducteur ?</p>		

Communication

ANNEXE 2 - EXERCICES COLLECTIFS (suite)

MODULE SUR LA COMMUNICATION		Exercice 4B
RÉUSSIR ENSEMBLE		
TRAVAIL INDIVIDUEL		TRAVAIL COLLECTIF
OBJECTIFS <ul style="list-style-type: none">• Pratiquer une communication claire et développer la confiance entre individus dans des situations difficiles et prêtant à confusion..• Rappeler aux personnes dans chaque position ce que l'autre ressent et susciter une réflexion qui permettra d'améliorer les relations entre les deux parties.		
MÉTHODE <p>Travail en binôme.</p> <p>Après avoir formé votre binôme, l'un des membres avec les yeux bandés pénètre dans un grand cercle pour aller récupérer certains articles et sera uniquement guidée par sa partenaire qui lui fournira des instructions.</p> <p>Il est important que la partenaire reste en dehors du cercle. Cela semble assez simple jusqu'à ce que tous les binômes se retrouvent au milieu du cercle en même temps.</p> <p>Cette activité va encore plus loin que notre exercice de cohésion d'équipe 'Trust Walk' et permet aux participantes de mieux appréhender la nécessité d'établir la confiance, de planifier et de cerner les difficultés qui existent au niveau de la communication quand on agit à la fois en qualité de coach et de coachée.</p>		
DURÉE <p>Durée: 20 minutes + debriefing</p>		

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

ANNEXE 2 - EXERCICES COLLECTIFS (suite)

MODULE SUR LA COMMUNICATION		Exercice 4C
PHRASES BIZARRES		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
OBJECTIF <ul style="list-style-type: none">• Exploiter sa capacité d'écoute pour gagner un jeu.		
<p>Il est très important de prêter une oreille attentive aux détails quand on essaie de résoudre un problème ou de suivre des directions compliquées. Parfois, les détails importent peu mais à d'autres reprises, ces détails constituent la part la plus importante de l'information qui est transmise.</p> <p>Être capable d'écouter attentivement ce qui est dit et toutes les paroles d'une personne n'est pas un exercice facile. Parfois, nous devons écouter avec nos yeux et observer le langage corporel, les expressions du visage et les regards afin de réunir toutes les informations nécessaires. Plus vous "écoutez" les détails, plus votre perception s'affinera et mieux vous comprendrez ce qui est dit.</p>		
LA CIBLE <p>Les personnes qui ont besoin de renforcer leur aptitude à écouter attentivement un message afin de mieux comprendre et assimiler les informations données.</p>		
MÉTHODE <p>Avant de débiter cette activité, créez environ une douzaine de phrases complètes et correctes mais qui sont bizarres et plutôt incohérentes; puis inscrivez chaque phrase sur un petit bout de papier. Voici quelques exemples de ce genre de phrases :</p> <p>"Ma cavalière de bal a un énorme tatouage." " Micky Mouse est mon idole." "La vache bleue a survolé la lune." "C'est bon de manger des araignées et des chenilles pour le petit-déjeuner." "Les élastiques collent au plafond à Noël."</p> <p>Faites preuve de créativité et inventez-en d'autres. Avant de commencer le jeu, placer deux chaises au centre de la pièce.</p> <p>Pour cette activité, choisir deux personnes du groupe et les inviter à s'asseoir sur les chaises placées par vos soins. Vous leur donnerez à chacune un morceau de papier où sont inscrites les phrases bizarres. Les deux joueurs prendront connaissance de la phrase et puis engageront la conversation. Chaque joueur(se) s'efforcera de placer sa phrase au cours de la conversation. Le but est de glisser la phrase au cours de cet échange sans que l'autre ne devine ce que c'est. Pour entamer la discussion, vous pourrez leur suggérer un sujet comme la pêche, la musique country, le bowling, l'achat de chaussures, ou tout autre sujet qui n'a aucun rapport avec les phrases. Donnez-leur aussi un temps limite d'une ou deux minutes pour glisser leurs phrases pendant la conversation. Après cela, les autres personnes qui participent au jeu pourront essayer de deviner la phrase bizarre et la personne qui trouve la bonne réponse pourra jouer le jeu au prochain tour.</p>		
MATÉRIEL <p>- Papier, Stylos ou crayons, 2 chaises</p>		
TAILLE DU GROUPE - 4 ou plus		

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication


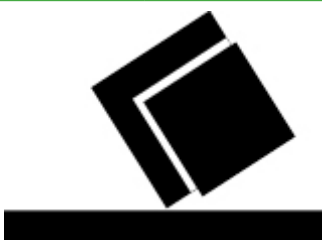

ANNEXE 2 - EXERCICES COLLECTIFS (suite)

MODULE SUR LA COMMUNICATION		Exercice 5A
UN CARRÉ PARFAIT		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
OBJECTIFS <ul style="list-style-type: none">• Améliorer la communication• Découvrir les améliorations qui surviennent suite à la planification		
MÉTHODE <p>Informez les membres du groupe qu'après avoir mis un bandeau sur leurs yeux, on placera devant eux un sac contenant une corde.</p> <p>Leur tâche consiste à extraire la corde de ce sac et à former un carré tout en tenant la corde et en se plaçant à égale distance les uns des autres autour du carré.</p> <p>Une fois que ceci aura été réalisé, donnez-leur un peu de temps pour planifier et recommencer l'exercice.</p> <p>NB: Variation Former un cercle au lieu d'un carré/ ceci peut être dirigé d'une manière non verbale.</p> <p>NB Variation 2 Placer un chapeau sur le sol/par terre. La personne qui trouve le chapeau pendant la partie n'a plus le droit de parler. Elle doit mettre le chapeau sur sa tête.</p> <p>Aperçu d'un carré parfait: Placées en cercle, les participantes vont chercher à saisir une corde qui sera placée devant elles. Une fois les yeux bandés, elles devront former un carré parfait. Une fois que les membres du groupe pensent avoir créé un carré parfait, ils pourront ôter leurs bandeaux pour vérifier la position de chacun par rapport aux autres. Bien que facile en apparence, cette activité pose certaines difficultés.</p>		
MATÉRIEL <p>Des foulards ou des lunettes peintes en noir – pour bander les yeux de chaque participante. Une longue corde dans un sac. Un chapeau</p>		
DURÉE <p>environ 45 minutes</p>		

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

ANNEXE 2 - EXERCICES COLLECTIFS (suite)

MODULE SUR LA COMMUNICATION		Exercice 6A
AVEC ET SANS FEEDBACK		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
OBJECTIF <ul style="list-style-type: none">Découvrir comment donner et recevoir un feedback vous influence quand vous coopérez avec d'autres. <p>La responsable chargée d'organiser l'exercice doit : Faire des photocopies des trois dessins ci-dessous – une série pour chaque binôme de participantes. Ne montrez pas vos dessins aux participantes avant leur utilisation..</p>		
MÉTHODE <p>Vous travaillerez en binôme, dos à dos avec votre partenaire. Chaque participante a du papier et un stylo.</p> <p>L'exercice se déroule en 2 étapes. À chaque étape, l'un des membres du binôme devra guider l'autre en lui décrivant un dessin facile, afin que cette dernière puisse reproduire le même dessin.</p> <p>La personne qui donne les explications ne doit utiliser que des termes géométriques: ligne, cercle, rectangle, triangle, point etc. et ne pas dévoiler ce à quoi ressemble le dessin.</p> <p>Étape 1 (figure 1): la personne qui explique parle et celle qui écoute dessine. Cette dernière n'est pas autorisée à poser des questions à la première qui explique.</p> <p>Étape 2 (figure 2): Celle qui écoute doit poser toutes sortes de questions et la personne qui explique ne peut répondre que par 'oui' ou par 'non'.</p> <p>Étape 3 (figure 3): Celle qui écoute doit poser toutes sortes de questions à la personne qui explique – et toutes les réponses sont permises.</p>		
FAIRE LE BILAN <p>Discutez dans quelle mesure le feedback a influencé le résultat.</p>		
 1	 2	 3

Communication

ANNEXE 2 - EXERCICES COLLECTIFS (suite)

MODULE SUR LA COMMUNICATION		Exercice 7A
UNE JOURNÉE PARFAITE		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
OBJECTIF <ul style="list-style-type: none">• Mettre en pratique le coaching et la démarche appréciative		
MÉTHODE <p>Travail en groupe de 3 ou 4 personnes :</p> <ul style="list-style-type: none">un interviewer/tuteurun tuteur1-2 observatrices (peuvent observer la même personne ou l'une des personnes coachées) <p>Le tuteur questionne le tuteur au sujet d' 'une journée parfaite' - 'une réunion de guide/éclaireuse parfaite' ou une question liée, en utilisant les 7 étapes de la Démarche appréciative.</p> <p>Faites un bilan après chaque session, et échangez les rôles jusqu'à ce toutes les participantes aient été coachées.</p>		
DURÉE <p>½ heure par session – avec une pause si nécessaire.</p>		

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

ANNEXE 2 - EXERCICES COLLECTIFS (suite)

MODULE SUR LA COMMUNICATION		Exercice 7B
LANGAGE DE LA GIRAFE – JEU DE RÔLE		
TRAVAIL INDIVIDUEL		TRAVAIL COLLECTIF
OBJECTIFS <ul style="list-style-type: none">• Pratiquer individuellement le langage girafe• Mettre en pratique une méthode structurée pour la gestion des conflits		
MÉTHODE <p>Travail en binôme ou en groupe de 3-4 personnes</p> <p>Chaque participante réfléchit à une situation où elle a eu besoin de l'aide de quelqu'un d'autre pour mieux se connaître; ou encore, à une situation où elle fut elle-même en position d'écouter actif face à une autre personne; puis, elle décrit la situation aux autres.</p> <p>Un autre membre du groupe va interpréter en suivant le rôle de l'autre dans l'histoire évoquée.</p> <p>Ce binôme décrit la situation en l'interprétant devant le parterre des observatrices (les autres membres du groupe).</p> <p>Après avoir interprété les différents rôles, les participantes discuteront et évalueront ce qui aurait pu être fait et dit, et elles reprendront les scènes en adoptant cette fois la méthode du langage girafe.</p> <p>Échangez les rôles jusqu'à ce que toutes les participantes aient pris part à cet exercice.</p> <p>Faites le bilan suite aux différentes interprétations et dressez une liste des opportunités d'apprentissage.</p>		
DURÉE <p>Environ 1 heure.</p>		

Communication

ANNEXE 2 - EXERCICES COLLECTIFS (suite)

MODULE SUR LA COMMUNICATION		Exercice 12A
CES HISTOIRES		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
OBJECTIFS <ul style="list-style-type: none">• Réfléchir à l'éthique dans la communication• Savoir comment fonctionnent les canaux de communication – et comment ils évoluent.		
MÉTHODE <p>Inventez ou racontez une histoire ou une fable qui illustre les échanges avec les autres - "Pierre et le Loup" ou "C'est tout à fait sûr" (Hans Christian Andersen).</p> <p>Discutez des différentes façons de communiquer (parler, écouter, réfléchir au message) et avec qui.</p>		

Communication

ANNEXE 3 BIBLIOGRAPHIE



Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Communication

ANNEXE 3 - BIBLIOGRAPHIE (suite)

Ouvrages

Clutterbuck, David & David Megginson: Techniques for Coaching and Mentoring

'What do you need in order to become a good coach or mentor: a life; a position; a qualification; a way of going on; techniques?'

Giving Presentations. Expert Solutions to Everyday Challenges (2007) Harvard Business School Press

Luft, J. and Ingham, H. (1955) *'The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness'*, Proceedings of the western training laboratory in group development. Los Angeles: UCLA

O'Connor, Joseph & Andrea Lages (2004): *Coaching with NLP: a practical guide to getting the best out of yourself and others. How to be a Master Coach*. London, Element

Pearce, W. Barnett (2007): *Communication and the Making of Social Worlds*.

Whitney, Diana & Amanda Trosten-Bloom (2003): *The Power of Appreciative Inquiry. A Practical Guide to Positive Change'* Berret-Koehler Publications

Liens

<http://www.useit.com/papers/webwriting/>