

# Les compétences de base en communication

## La communication : une boucle interactive

Le modèle traditionnel de communication « émetteur-récepteur » réduit la communication à la seule transmission d'information. Plusieurs professionnels, adhérant à ce modèle, ont tendance à limiter leur compréhension du rôle des communications à la seule émission des connaissances techniques qu'ils possèdent. Ce modèle est nettement insuffisant pour rendre compte de la complexité de la communication et surtout de son caractère interactif. En revanche, le modèle systémique offre des possibilités de compréhension de l'interaction humaine beaucoup plus riches et fécondes.

Selon cette approche, l'essence de la communication réside dans les processus relationnels et interactionnels. Une telle approche à la communication met davantage l'accent sur la mise en commun, non seulement d'informations, mais aussi de significations. La communication est un processus interdépendant. C'est toujours l'autre dans un échange qui détient le pouvoir de donner un sens à mon mes-

sage. Par exemple, je ne peux être crédible que si l'on reconnaît ma compétence. La signification n'est pas inscrite dans le message lui-même; elle est créée conjointement par les personnes en interaction. Elle ne dépend pas seulement de ce que nous disons, mais aussi de la manière dont nous interagissons. Dès lors, la communication interpersonnelle ne se réduit pas aux messages verbaux et à la transmission d'information; elle englobe tous les comportements qui ont valeur de message pour autrui. C'est dans ce contexte que nous présentons le modèle de compétences de base en communication qui suit.

## Un modèle de compétences en communication<sup>1</sup>

Sur le plan de la compétence, la communication efficace est définie comme la capacité d'établir des relations avec les employeurs, les clients, les fournisseurs, les collègues, les autres professionnels, les supérieurs hiérarchiques, etc., pour s'assurer de l'atteinte des objectifs dans le respect de la déontologie professionnelle.

## AVIS AU LECTEUR

Premier d'une série de trois, cet article porte sur la complexité des communications et sur les compétences de base requises pour relever le défi de cette complexité qui va croissant.

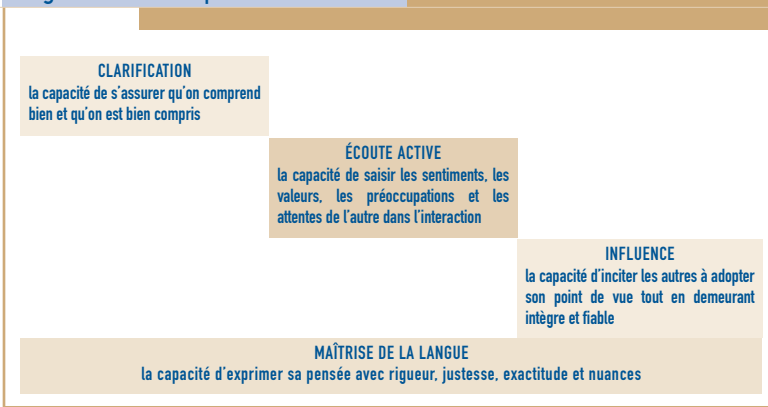
Le deuxième article présentera des notions et des principes visant à faciliter la prise de conscience de la complexité des communications écrite, orale, interpersonnelle et en groupe et, également, de modifier la perception que nous avons des communications. Le troisième article traitera de l'autodéveloppement des compétences en communication.

Pour être utile, ce texte doit être lu, possiblement à différents moments, et surtout relu.

La communication efficace repose d'abord sur la maîtrise de la langue. À cette compétence de base s'ajoutent trois compétences relationnelles principales : l'écoute active, la clarification et l'influence. Toutefois, la clarification et l'influence sont impossibles sans le recours à une écoute attentive et rigoureuse. L'écoute active se trouve donc au centre de ces compétences, comme il est illustré dans la figure I.

<sup>1</sup> Ce modèle de compétences a été conçu par l'auteure expressément pour les fins d'un rapport remis à l'Ordre des ingénieurs du Québec, le 30 mars 1998.

Figure 1 – Les compétences de base



### L'écoute active

L'écoute active repose sur la capacité de saisir le contexte de l'autre : ses sentiments, ses valeurs, ses préoccupations et ses attentes dans l'interaction. Les énoncés de comportement suivants donnent une idée de ce qu'est l'écoute active :

- Je suis rigoureusement attentif à ce qu'exprime l'autre tant sur le plan verbal que non verbal.
- Je valide ma compréhension de ce que dit l'autre.
- J'adapte le contenu de mes communications au contexte de mes interlocuteurs.
- J'accepte des normes et des valeurs différentes des miennes.

L'écoute active exige rigueur, objectivité et empathie. Une première difficulté de l'écoute se situe sur le plan émotif. Quand le message verbal et non verbal de l'autre nous touche de quelque manière que ce soit, il est normal d'être sur la défensive. Mais à partir du moment où l'on adopte une attitude défensive,

on n'écoute plus avec rigueur et objectivité. On a alors tendance à déformer le message, à omettre sélectivement des informations, à interrompre l'autre, etc.

Un deuxième obstacle à l'écoute active est la tendance à considérer tout échange comme une joute à gagner, une occasion de faire la preuve de sa supériorité ou d'imposer son point de vue. Cette tendance amène à préparer sa réplique pendant que l'autre parle. Dès lors s'installe un dialogue de sourds où chacun est uniquement préoccupé par ses propres motivations et intérêts.

Enfin, il importe de souligner qu'écouter de manière active ne signifie nullement être d'accord avec ce que dit l'autre. Se taire et laisser l'autre monologuer n'est pas écouter de façon active. Le dialogue qui intègre l'écoute active n'est pas un échange à sens unique mais bien un effort d'intégration et de coordination de perspectives différentes. Dans son acception la plus forte, le dialogue est un échange confrontant

où chacun, reconnaissant la relativité de sa position, prend le risque de présenter l'idée ou la réflexion qui l'a amené à ses conclusions. Parallèlement, chacun prend le temps de comprendre la logique qui sous-tend les propos de l'autre.

### La clarification

La clarification vise à s'assurer que l'on comprend bien et que l'on est bien compris. Les énoncés de comportement qui suivent donnent un aperçu de ce que comporte la clarification :

- Je développe l'équilibre entre la clarté et la concision.
- Je fais la distinction entre l'essentiel et l'accessoire.
- Je dissipe les malentendus, les incompréhensions.
- Je vulgarise les informations spécialisées.

De nombreux malentendus pourraient être évités par un recours plus fréquent et plus judicieux à la clarification. C'est par la clarification qu'il est possible de raffiner sa capacité d'écoute et d'obtenir de la rétroaction valide. La clarification qui se fait principalement à l'aide de questions est, parmi les trois compétences de base, la plus facile à maîtriser parce qu'elle repose sur des techniques<sup>2</sup>.

### L'influence

L'influence désigne la capacité d'inciter les autres à adopter son

<sup>2</sup> Le premier cours du Programme de développement des compétences instauré par l'Ordre des ingénieurs du Québec débute avec la clarification.

point de vue tout en demeurant intègre et fiable. Les énoncés de comportement donnent une idée de ce qu'est l'influence :

- Je tiens compte des préoccupations fondamentales et des sentiments profonds des autres pour les influencer;
- Je traite les situations délicates sans susciter d'antagonisme ni d'hostilité;
- Je concilie les considérations techniques, économiques, culturelles, etc.

Combien de projets et d'idées ne voient jamais le jour parce que mal véhiculés? Combien d'ingénieurs éprouvent d'énormes difficultés à influencer les professionnels d'autres secteurs? Combien de rapports ont peu d'impact parce que, même s'ils sont techniquement impeccables, ils sont incompréhensibles pour des non-initiés? Combien d'ingénieurs chargés de projet jouent un rôle beaucoup trop effacé

parce qu'ils ne maîtrisent pas suffisamment l'art de la communication?

Combien de fois le manque d'aisance à communiquer est-il perçu comme de l'arrogance, du mépris ou le désir de conserver jalousement son pouvoir? Toutes ces questions se rapportent à l'exercice de l'influence.

On croit à tort que l'influence, comme le leadership, est une caractéristique individuelle innée : « on l'a ou on l'a pas » entend-on souvent. Or, l'influence est essentiellement un processus interactif. Pour avoir de l'influence il faut que d'autres personnes soient disposées à être influencées. Il est impossible de forcer l'adhésion à ses idées par la seule force de la logique et de la pertinence. La résistance à l'influence provient souvent de facteurs beaucoup plus émotifs que rationnels. C'est pourquoi il est impossible d'augmenter sa capacité d'influence sans avoir, au préalable, développé sa capacité d'écoute et ses techniques de clarification.

## La maîtrise de la langue

La maîtrise de la langue désigne la capacité d'exprimer sa pensée avec rigueur, justesse, exactitude et nuances.

Aux compétences relationnelles s'ajoute la maîtrise de la langue. Cependant, il faut apporter certaines précisions à ce sujet. Bien qu'essentiels à des communications de qualité, la maîtrise de la langue, un vocabulaire riche, une syntaxe impeccable et une certaine éloquence n'assurent d'aucune façon la qualité des échanges sur le plan relationnel. Une personne perçue comme hautaine ou arrogante aura de la difficulté à promouvoir la collaboration, susciter l'adhésion, établir une relation de confiance, et ce, malgré la richesse de son expression verbale. En revanche, pour une personne qui possède de fortes compétences relationnelles, la qualité de l'expression verbale constitue un atout indéniable sur le plan de l'expression verbale et écrite.

Figure II – Les niveaux de difficulté en communication

	A	B	C
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmettre des directives</li> <li>• Informer</li> <li>• Expliquer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suggérer</li> <li>• Conseiller</li> <li>• Rechercher de l'information auprès de personnes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Défendre ses idées</li> <li>• Convaincre</li> <li>• Négocier</li> <li>• Vendre</li> </ul>
1 Communication écrite	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présenter un rapport écrit, des documents de soumission</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire des recommandations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Écrire un éditorial</li> </ul>
2 Communication interpersonnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer un concept pour révision et approbation</li> <li>• Communiquer des informations</li> <li>• Communiquer les résultats de travaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier la véritable nature du problème ou du besoin</li> <li>• Favoriser une relation de confiance mutuelle et de coopération</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convaincre du bien-fondé d'une solution de rechange</li> <li>• Obtenir l'adhésion à un projet</li> <li>• Aider le client à comprendre ses responsabilités</li> <li>• Négocier une entente</li> </ul>
3 Communication en groupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmettre de l'information lors de réunions</li> <li>• Faire un exposé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulter un groupe de personnes</li> <li>• Participer à un travail d'équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décider en équipe</li> <li>• Animer une réunion d'équipe multidisciplinaire</li> <li>• Résoudre un problème en groupe</li> </ul>
4 Communication en situation de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmettre une évaluation de rendement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulter le personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer une équipe</li> <li>• Instaurer un changement</li> <li>• Demander une modification de comportement</li> </ul>

## Les niveaux de difficulté en communication

Les compétences décrites précédemment sont nécessaires, à des degrés divers, dans quatre types de situations : la communication écrite, la communication interpersonnelle, la communication en groupe et la communication en situation de gestion.

Évidemment, les compétences de base demeurent les mêmes quel que soit le contexte. Cependant, plus la situation devient complexe, plus le niveau de compétence nécessaire augmente. La figure II permet de constater que, sur l'axe vertical, les activités se situant au niveau 3 sont plus exigeantes que celles se trouvant aux niveaux 1 et 2.

Sur l'axe horizontal, les trois groupes d'actes ou d'intentions communicationnels vont du moins exigeant (A) au plus difficile (C).

Dans le prochain numéro, il sera question des notions et des principes facilitant la prise de conscience de la complexité des communications écrite, orale, interpersonnelle et en groupe et des modifications de perception que cela implique.

## Modifications au Code de l'électricité du Québec :

### Voyez-y!

Le 1<sup>er</sup> juin 1999 a marqué l'entrée en vigueur de nombreuses modifications au Code de l'électricité du Québec (Code canadien de l'électricité, première partie, 18<sup>e</sup> édition, et Modification du Québec (CSA c22.10)). Les ingénieurs œuvrant à la conception d'appareillages et de systèmes électriques sont invités à se familiariser avec cette nouvelle édition en se référant au Cahier explicatif sur les principaux changements, réalisé par la Régie du bâtiment du Québec.

Ce document est disponible à La corporation des maîtres électriciens du Québec.

Pour information : (514) 738-2184 ou 1 800 361-9061.