

# RECHERCHE en PROGRÈS\*

Bulletin d'information sur des travaux en cours chez BUREFOR INC.

Vol. II, no 6, sept. 1985

## LE GESTIONNAIRE ET LA RELATION D'AIDE

On pourrait longtemps discuter sur les constituantes de toute relation d'aide et aussi sur les prémisses qui en constituent les bases; cependant de tels propos ne pourront être d'aucune utilité si entre les deux partenaires: "celui ou celle qui veut aider" et "celui ou celle qui recherche de l'aide", il n'existe pas de

## COMMUNICATION AUTHENTIQUE

Dans le contexte organisationnel, le rôle du gestionnaire consiste à mener à terme des projets en ayant à sa disposition des ressources matérielles, physiques et humaines. Nous connaissons très bien l'incidence de l'élément humain dans la réalisation de toute activité. Malgré les plus beaux plans, les calculs les plus sophistiqués, c'est quand même possible de se diriger vers un échec si le gestionnaire n'est pas attentif aux désirs, besoins et volontés de ceux qui collaborent avec lui à la réalisation du projet.

Il suffira que quelqu'un dise: "je comprends mal", "je ne sais pas comment m'y prendre", "je suis contre", "je m'y oppose", "je ne suis pas d'accord", "je ne marche plus!", pour mettre en danger le succès de toute une opération.

De telles réactions pourront engendrer de lourdes conséquences; ainsi, certains collaborateurs pourront devenir complètement dysfonctionnels à l'intérieur d'une équipe et en entraîner d'autres, si bien qu'en très peu de temps, on pourra rencontrer dans cette équipe: discorde, frustration, méfiance, soupçon, hostilité, stress nuisible et à la limite des gens complètement vidés... des "Burn Out".

Devant un tel état de fait, il est essentiel pour le gestionnaire qui désire réellement aider ses collaborateurs d'être attentif à ce qui pourrait faciliter cette aide: une **communication authentique**.

Ces propos ont pour objectif d'attirer l'attention sur la qualité de la communication comme facteur déterminant dans la relation d'aide que tout gestionnaire doit assumer auprès de ses collaborateurs.

\* RECHERCHE en PROGRÈS est destiné à nos clients afin de les informer sur les études, recherches et travaux en cours dans notre maison. Par cette publication, nous désirons offrir au lecteur des informations spécifiques et opérationnelles sur des sujets d'actualité qu'il pourra investir à brève échéance dans son milieu organisationnel. Le matériel apparaissant dans ce bulletin pourra être reproduit sans l'obtention de permission spéciale; cependant nous apprécierions que la source soit indiquée. Nous sommes très intéressés d'avoir vos commentaires sur les propos présentés ainsi que sur les expérimentations que vous serez tentés de mettre en marche.

## LES MODES DE COMMUNICATION

Avant de préciser les constituantes d'une "communication authentique", il est fondamental pour le gestionnaire d'être familier avec l'ensemble des "signaux" qu'il émet à son interlocuteur et aussi qu'il reçoit de lui. Pour communiquer, les humains utilisent: le symbole, la parole et le non-verbal.

### La communication symbolique

Nous dévoilons beaucoup de ce que nous sommes et aussi de comment nous expérimentons le monde et l'environnement par les symboles que nous utilisons. Cette communication symbolique est essentiellement passive et les messages émis sont très facilement mal interprétés.

A titre d'exemples parmi les symboles, on pourrait être attentif à:

- \* l'habillement qui peut dévoiler beaucoup au sujet de qui nous sommes, de nos valeurs, de notre statut social, de notre libéralisme ou conservatisme, etc..

Ainsi, les uniformes identifient les occupations: le banquier porte un habit, le technicien un sarrau, l'étudiant radical s'habille de façon colorée et le professeur "straight" porte un veston.

- \* les cheveux et la barbe: Souvent les barbus sont présumés plus libéraux. Les hommes aux cheveux longs sont présumés avoir une philosophie politique, sociale et économique différente de ceux qui portent les cheveux courts.

Ainsi, ne dit-on pas de ceux qui ont les cheveux très courts qu'ils ont la coupe militaire?

- \* l'aménagement de nos espaces de vie: Comment concevoir un avant-gardiste qui s'entoure d'objets du passé?

- \* la manière de recevoir et de faire asseoir nos visiteurs: Recevoir un employé dans son bureau en étant assis derrière sa table de travail n'a pas la même signification que de le recevoir en s'asseyant à ses côtés dans une chaise pour visiteur.

\* etc.

### La communication verbale

Beaucoup de difficultés de compréhension et d'interprétation résultent du fait que, dans le contexte organisationnel, on ne réfère presque exclusivement à ce mode de communication.

On oublie trop souvent que chaque individu, par sa personnalité et son expérientiel, donne un sens spécifique aux mots qu'il utilise. Les mots n'ont aucune signification en soi; ils ne sont que les outils permettant la transmission de signification d'une personne à une autre.

Parmi les difficultés de communication en mode verbal, il faut se souvenir que:

- \* chaque individu donne aux mots qu'il utilise des connotations expérientielles et émotives qui lui sont propres;
- \* l'emploi de plus en plus fréquent de jargon et de vocabulaire spécialisé risque d'accentuer l'incompréhension générale;
- \* une tendance vers "le moindre effort" en entraînera plus d'un à utiliser le raccourci du "tu sais ce que je veux dire". C'est un piège source de mésentente, car en l'employant, on suppose que l'interlocuteur sait ce que l'on veut dire sans le lui dire;
- \* etc.

### La communication non-verbale

Attention! Notre corps nous trahit et dit à l'interlocuteur avisé ce qu'on n'ose pas dire en parole:

- \* le regard: interrogateur, approbateur, distrait, désapprobateur, la direction du regard lorsqu'on parle et/ou lorsque l'autre nous parle;
- \* l'expression faciale;
- \* l'intonation et le débit de la parole;
- \* la proximité ou l'éloignement de l'interlocuteur;
- \* les gestes et les mouvements;
- \* la manipulation machinale d'objets;
- \* la posture: replié sur soi, bras et jambes croisés, allongé sur sa chaise;
- \* la démarche;
- \* etc.

## L'AUTHENTICITE

Mis à part la structuration du message et le mode de transmission des idées, il existe des éléments de base essentiels à une communication authentique **fondement d'une bonne relation d'aide.**

- \* **Une image positive de soi-même:**
  - je sais ce que je veux,
  - je connais mes potentiels,
  - je m'engage dans l'action.
- \* **La maîtrise de ses émotions:**
  - je suis conscient de mes sentiments,
  - je suis le "créateur" de mes propres états d'âme,
  - je choisis l'attitude la plus favorable.
- \* **Se découvrir aux autres:**
  - je suis "MOI",
  - je suis "fier d'être parent avec moi-même" (Jean-Marc Chaput),
  - je me montre aux autres tel que je suis.

Qu'on se souvienne que **plus on essaie de cacher quelque chose, plus ça paraît!** C'est ainsi qu'on entend des expressions comme: "ça ne paraît pas que tu portes une perruque", ou encore "on ne dirait pas que c'est une fourrure artificielle", ou tout simplement "ça a l'air du vrai".

Le pire c'est que celui à qui on s'adresse est tout fier d'entendre et de s'apercevoir qu'on s'est rendu compte que c'était un artifice.

#### \* **Etre vrai:**

- ne pas dire "je ne peux pas" alors que "je ne veux pas",
- ne pas dire "on"... "nous"... "les gens" à la place de "je",
- ne pas dire "oui" alors qu'on croit que c'est "non".

#### **S'ASSURER LA RECEPTIVITE**

"Quelques fois on entend mais on n'écoute pas."

Pour s'assurer de la réceptivité de l'interlocuteur, on devra faire attention à:

- a) la distraction éventuelle que pourrait causer l'environnement (bruit - température - éclairage - etc.);
- b) son état d'esprit actuel: on doit être calme pour bien comprendre;
- c) la signification du vocabulaire dans l'esprit de l'interlocuteur;
- d) le système de valeurs des individus en présence.

Cette vérification s'effectue tout au long de l'échange ( de la communication) en utilisant l'avantage de la vitesse de la pensée sur celle de la parole; ainsi, pendant qu'on parle ou qu'on écoute, on s'efforcera de cueillir de l'information permettant une réceptivité accrue.

#### **ECOUTER AVANT DE PARLER**

Pour bien communiquer, il faut bien écouter, c'est-à-dire décoder exactement ce que l'autre veut dire. J'y parviendrai d'autant mieux en:

- \* me découvrant **une raison** pour écouter;
- \* **retardant mon jugement;**
- \* **retardant ma réponse:** une réponse rapide réduit l'écoute; car, pendant que je prépare ma réponse, j'écoute...moins;
- \* **répétant mot-à-mot** ce que je viens d'entendre;
- \* **reformulant** dans mes propres mots;
- \* **identifiant des éléments essentiels** de la conversation.

#### **SE DONNER DES LIGNES DE CONDUITE**

Le gestionnaire qui désire être "aidant" auprès de ses collaborateurs s'efforce de développer des attitudes et des réactions facilitantes. Ainsi:

1. Il essaie de voir la situation comme la voit celui ou celle qui lui en parle.
2. Il réalise que le sens des mots se trouve dans le contexte psychologique et social dans lequel ils sont prononcés.
3. Il réalise que le sens de la communication doit être recherché dans celui qui parle, non pas uniquement dans les mots qu'il utilise.
4. Il place la compréhension avant l'évaluation.
5. Il s'intéresse à son interlocuteur et s'efforce de s'oublier lui-même.
6. Il accepte son interlocuteur comme il est: sa voix, son apparence, ses manières; de plus il respecte ses opinions et ses attitudes.
7. Il consent à prendre le temps qu'il faut pour écouter attentivement.
8. Il contrôle ses émotions.
9. Son esprit est ouvert et réceptif tout en demeurant critique.
10. Il est convaincu que les communications sont une oeuvre de coopération dans laquelle l'émetteur et le récepteur partagent des responsabilités.
11. Il est prêt à écouter patiemment.
12. Il s'efforce de reconnaître l'idée centrale, le thème principal.
13. Il essaie de découvrir l'objectif de son interlocuteur.
14. Il trouve une raison personnelle pour écouter.
15. Il identifie l'idée de base qui supporte le reste.
16. Il comprend le rapport et le choix des détails.
17. Il détermine le sens des mots par rapport au contexte.
18. Il suit une séquence de détails ou d'idées avec précision.
19. Il reconnaît et apprécie les arguments utilisés.
20. Il reconnaît et évalue la preuve présentée.
21. Il comprend les allusions, les figures et les exemples utilisés.

22. Il fait la distinction entre les faits et les opinions, entre la logique, les sentiments et les émotions.
23. Il se sert d'indices décelés dans le regard ou la voix pour aider à mieux comprendre.
24. Il essaie de déterminer, avec précision, l'implication de l'émetteur.
25. Il tire de ce que l'émetteur a dit, des conclusions valides et logiques.
26. Il juge l'effet que les paroles de l'émetteur ont sur ses pensées et sur ses actions ainsi que sur celles des autres.
27. Il s'ajuste rapidement à l'émetteur, à la situation, au message et à lui-même sachant combien ces facteurs peuvent l'influencer.
28. Il élimine les distractions ou les ignore.
29. Il reconnaît que ses propres biais peuvent l'influencer.
30. Il reconnaît les mots chargés d'émotions et connaît sa propre réaction en face de ces expressions.

#### AUTO-DIAGNOSTIC DES HABILETES DE RELATION D'AIDE

**DIRECTIVES:** Cochez dans l'espace prévu lorsque vous observez **régulièrement et avec naturel et simplicité**, dans vos attitudes et vos réactions envers les collaborateurs qui recherchent votre aide, **le comportement décrit par l'énoncé.**

- J'aide celui ou celle qui vient me voir à analyser la situation qui m'est soumise.
- J'aide celui ou celle qui vient me voir à préciser ce qu'il ou qu'elle attend de moi.
- J'aide celui ou celle qui vient me voir à découvrir ses propres solutions.
- J'agis de manière à clarifier la situation.
- Je fais la synthèse des faits, des émotions et des attitudes.
- Je fournis un feedback descriptif et non évaluatif ni moralisateur.
- Je suppose qu'on me dit la vérité.
- Je manifeste de l'écoute.
- Je vérifie la réceptivité de mon visiteur.
- Je vérifie l'à-propos de mes commentaires et de mes réflexions.
- Je suis attentif aux manifestations non-verbales.
- Je manifeste de l'intérêt pour la personne en face de moi.
- Je parle moins que ne le fait celui ou celle qui vient me voir.
- Je reformule en mes propres mots ce qu'on vient de me dire.
- J'aide mon interlocuteur à se fixer un objectif spécifique et un échéancier de réalisation.
- J'aide à planifier les étapes et le suivi.
- J'offre mon support et ma disponibilité.

**INTERPRETATION:** Plus il y a d'énoncés cochés, d'autant mieux j'assume mon rôle de conseil, de support et d'aide auprès de ceux qui collaborent avec moi à la réalisation des mandats qui nous sont confiés.

**Burefor Inc.**

BUREAU DE RECHERCHE ET DE FORMATION EN GESTION  
11, Rue Nobel, Lauzon (Québec) G6V 7C6 (418) 833-0761