

Développer ses compétences en communication

3

Pour la plupart des gens, la communication, c'est simple. D'une certaine manière, ils ont raison, car, quand la communication se déroule bien, c'est facile; cela va de soi, comme la santé. En revanche, dès que surgissent des difficultés, tout se complique. Mais ces situations de communication difficiles sont celles qui offrent la possibilité de développer ses compétences en communication. Encore faut-il être en mesure de les saisir!

Comment utiliser ces blocages pour apprendre et se développer? Première étape : se rendre compte que la communication représente beaucoup plus qu'un simple échange d'information. La communication, c'est d'abord une relation entre deux personnes qui ont leurs propres valeurs et sentiments. La plupart du temps, les malentendus et les incompréhensions surviennent d'ailleurs sur ce plan, d'où l'importance d'être informé sur cette « dimension relationnelle » de la communication.

La dimension relationnelle de la communication

Pour comprendre la dimension relationnelle de la communication, il faut savoir que la communication comporte deux niveaux de signification; les interlocuteurs ne perçoivent pas de la même manière l'interaction en cours puisqu'ils occupent des positions différentes : l'un émet le message, l'autre le reçoit.

Les deux niveaux de la communication : contenant et contenu

La communication implique toujours deux niveaux interreliés : le niveau du contenu explicite et le niveau relationnel, le « contenant » en quelque sorte. D'une part, le contenu explicite du message transmet des renseignements sur des faits ou sur des idées; d'autre part, le message donne en même temps des indices sur l'état affectif, sur les intentions de la personne qui émet le message et sur la relation entre les deux partenaires. Ce deuxième niveau de signification véhiculé par la communication non verbale est plus difficile à décoder.

L'expression de ces deux niveaux, contenu et relation, semble parfois contradictoire parce qu'il arrive que nous ne soyons pas conscients des émotions qui nous habitent. Par exemple, qui n'a jamais observé quelqu'un, visiblement emporté par la colère, affirmer sans sourciller : « Mais non, je ne suis pas fâché, je veux seulement dire que... »

La dimension relationnelle de la communication comporte donc des significations qui ont souvent autant sinon plus de poids et d'impact que le contenu même du message. Dans un échange entre deux personnes, le choix des mots, le ton et la hauteur de la voix, le rythme du débit, la distance entre elles, le regard, les expressions non verbales, la posture, les mimiques et les gestes constituent autant d'indices qui influent sur la manière dont leur

AVIS AU LECTEUR

Dans cet article, le deuxième d'une série de trois, l'auteure présente des notions et des principes visant à faciliter la prise de conscience de la complexité des communications écrites, orales, interpersonnelles et en groupe, et également à modifier la perception que nous avons des communications.

En outre, l'auteure traite de la démarche de l'autodéveloppement des compétences en communication.

Le premier article, publié dans le numéro de novembre 1999, portait sur la complexité des communications et sur les compétences relationnelles de base qui sont requises dans la plupart des situations.

Le troisième article, qui paraîtra en septembre, traitera des deux processus essentiels à la démarche d'autodéveloppement, soit l'introspection et la recherche de rétroaction.

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

message sera perçu et interprété. S'en tenir uniquement au contenu explicite du message équivaut à amputer l'interaction de significations nombreuses et essentielles : les problèmes dits « de communication » sont rarement causés par une seule mésentente au sujet du contenu. Dès lors, croire que seules la force, la pertinence et la rigueur de l'argumentation sauront convaincre ou susciter l'adhésion, c'est ignorer la dimension relationnelle de tout échange.

La position différente des interlocuteurs

Une deuxième caractéristique importante de la communication interpersonnelle réside dans le fait que les deux personnes en présence n'ont pas accès aux mêmes renseignements durant le processus. Celui qui parle n'a pas accès à ses propres expressions non verbales, dont il n'est pas forcément conscient, puisqu'il ne voit pas ses mimiques, ses gestes, sa posture alors qu'il perçoit, même de façon préconsciente, ces indices chez son interlocuteur. D'ailleurs, il n'est pas rare que des gens ayant l'occasion de se voir en interaction grâce au magnétoscope soient très surpris de constater tout ce qu'ils révèlent, malgré eux, de leurs sentiments et de leurs émotions.

Plusieurs incompréhensions proviennent du fait que les deux personnes en interaction occupent des positions diamétralement opposées. Pour la personne qui parle, la signification de son message est liée de près à ses intentions et à sa définition de la situation. En revanche, pour celle qui écoute, la signification du message dépend de ses perceptions du comportement de l'interlocuteur et de l'impact qu'il produit sur elle. Examinons ce processus plus en détail à l'aide de la figure 1.

Quand je m'exprime en interaction, je suis conscient de mes intentions : je sais ce que je veux dire ainsi que l'objectif que je poursuis dans l'échange. Je suis également très conscient des caractéristiques de la situation telle que je la perçois et des réactions verbales et non verbales de l'autre. Par contre, je suis beaucoup moins conscient de la manière dont je communique et je peux être très peu conscient de l'impact de ma communication sur l'autre.

Dans la position de récepteur, quand j'observe l'autre, le modèle de conscience est tout à fait différent. Je vois très bien comment l'autre agit et je suis conscient de son impact sur moi parce que je le ressens intérieurement. En revanche, je n'ai pas accès directement aux intentions de l'autre. Je peux prétendre savoir quelles sont ses intentions, mais ce n'est toujours qu'une déduction à partir de ce que je vois, et je suis souvent dans l'erreur. De même, j'en sais très peu sur la situation telle qu'elle est définie par l'autre et sur la manière dont je lui rends difficile la réalisation de ses intentions.

Pour cette raison, quand survient un problème, j'ai tendance à me voir comme la personne qui exprime les

bonnes choses avec les meilleures intentions du monde et à accuser l'autre de faire échec à la réalisation de mes intentions; l'autre fait de même à partir de son point de vue. C'est ainsi que, de façon générale, nous considérons les autres comme responsables des problèmes de communication qui s'instaurent entre nous et nous ne voyons pas comment nous pourrions y avoir contribué de quelque façon que ce soit.

Or, la communication est une activité essentiellement interdépendante. Aussitôt que j'entre en communication, je deviens inévitablement lié à mon interlocuteur quant au résultat de l'échange. Mes intentions conscientes dans la communication ne garantissent en rien la réussite de l'échange, car seul mon interlocuteur détient le pouvoir d'interpréter le sens à donner à mes communications et d'y réagir en conséquence. Par exemple, je peux bien décider d'être drôle, d'émouvoir ou de faire peur mais, pour que mon intention puisse se réaliser, j'ai besoin d'une autre personne qui rira, sera émue ou aura peur de moi. Il en va de même pour l'autre.

Par conséquent, entreprendre une démarche d'autodéveloppement de ses compétences en communication implique en premier lieu de revoir sa perception du processus de communication afin d'en saisir toute la complexité. Il faut reconnaître que la communication est essentiellement interactive, que le contenu factuel du message n'est pas tout et cesser de croire que sa vision du monde est la meilleure.

Le numéro de septembre traitera de la démarche d'autodéveloppement des compétences en communication, en particulier des deux processus sur lesquels repose cette démarche : l'introspection et la recherche active de rétroaction.

Figure 1 – Modèle de conscience dans

	CONSCIENT	NON-CONSCIENT
Moi-même	<p>Ce que j'essaie de faire (mes intentions)</p> <p>Comment je vois la situation</p>	<p>Ce que je fais réellement (mes actions verbales et non verbales)</p> <p>L'impact que j'ai sur vous (résultats)</p>
Vous	<p>Ce que vous faites réellement (vos actions verbales et non verbales)</p> <p>L'impact que vous avez sur moi (résultats)</p>	<p>Ce que vous essayez de faire (vos intentions)</p> <p>Comment vous voyez la situation</p>

¹ Ce modèle s'inspire des travaux du groupe Action Design au MIT.