


UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Service de formation sur mesure

GUIDE D'AUTODÉVELOPPEMENT *des compétences en communication*



Ordre
des ingénieurs
du Québec

Programme de
formation en
communication
à l'intention
des ingénieurs

UQÀM

Ce document a été conçu et rédigé par Mme Solange Cormier
professeur au département des communications de l'UQAM

Tous droits réservés • Solange Cormier 2002®
2^e édition

Introduction

L'objectif de ce Guide est de vous aider dans votre démarche d'autodéveloppement des compétences en communication. Il est conçu de manière à favoriser l'intégration de courts textes de référence et d'activités de réflexion et d'analyse personnelles. Comme le développement des compétences en communication doit compter avec le temps, le Guide propose des activités qui s'échelonnent sur une période d'environ deux ans. Le tableau suivant donne un aperçu de la démarche proposée.

La démarche d'apprentissage

Thèmes	Activités d'apprentissage
L'autodéveloppement	<ul style="list-style-type: none">• Lecture et réflexion personnelle
Un modèle de compétences en communication	<ul style="list-style-type: none">• Lecture et autoévaluation
Des outils pour s'améliorer : l'introspection et le feed-back	<ul style="list-style-type: none">• Analyse d'une situation de communication difficile à l'aide d'une grille
Demander du feed-back	<ul style="list-style-type: none">• Grille d'évaluation des compétences à faire compléter par des personnes de son entourage
Les activités de formation	<ul style="list-style-type: none">• Description des activités de formation du programme de développement des compétences en communication
Bilan des compétences	<ul style="list-style-type: none">• Compilation des évaluations• Comparaison avec l'autoévaluation et analyse des écarts• Synthèse des points forts et des améliorations souhaitées• Formulation des objectifs de développement
Retour sur les acquis I	<ul style="list-style-type: none">• Environ trois mois après avoir complété le bilan des compétences, reprise des activités pour analyser les acquis durant cette période
Retour sur les acquis II	<ul style="list-style-type: none">• Il est suggéré de compléter un troisième bilan des compétences un an après le premier retour sur les acquis.

Le manuel est divisé en **deux sections principales**. La première comprend cinq parties; chacune est constituée d'un court texte de référence auquel se greffe une activité d'apprentissage.

Section I

- Les conditions de l'autodéveloppement
- Un modèle de compétences en communication
- Les niveaux de difficultés de la communication
- Des outils pour s'améliorer
- Les activités du programme de formation en communication

Important

Comme vous pourrez le constater, il vous sera demandé à plusieurs reprises d'écrire vos réactions, d'identifier les comportements qui vous caractérisent et de vous autoévaluer. Cette activité d'écriture est très importante car elle permet de prendre une distance par rapport à l'expérience et favorise ainsi la réflexion à partir de l'action. Des exemples de réponse en italique vous aideront à rédiger vos propres réponses. À la fin de chacune des activités d'apprentissage, vous êtes invité à écrire la date, ceci afin de fournir des points de repère quand viendra le moment de faire la synthèse des acquis.

Section II

La deuxième section comprend deux bilans de compétences et deux activités de retour sur les acquis. La compréhension des textes et l'implication dans les activités de la première section sont nécessaires à la réalisation des bilans de compétence et des retours sur les acquis de la deuxième section.

Il est conseillé de faire l'activité « Retour sur les acquis I » environ trois (3) mois après avoir complété le « Bilan des compétences I ». Vous trouverez également un deuxième bilan des compétences et une deuxième activité de retour sur les acquis à compléter environ un (1) an après les premiers. Cette dernière étape permet de constater, souvent avec étonnement, le chemin parcouru, et incite à poursuivre la démarche.

L'auteur du Guide peut vous fournir les informations additionnelles dont vous avez besoin pour compléter les activités du Guide. Vous pouvez la joindre par courrier électronique à cormier.solange@uqam.ca.

L'autodéveloppement des compétences en communication est une aventure fascinante, riche de découvertes et de possibilités. Nous sommes convaincus que ce Guide contribuera grandement à vous aider dans la démarche d'amélioration de vos compétences en communication.



Table des matières

SECTION I

1. Les conditions de l'autodéveloppement6
Activité 1 L'autodéveloppement8
2. Un modèle de compétences8
Activité 2 Première estimation de mes compétences12
3. Les niveaux de difficulté de la communication15
Activité 3 Les situations de communication17
4. Des outils pour s'améliorer18
Activité 4 Analyse personnelle20
Activité 5 Demander du feed-back26
5. Les activités du programme de formation en communication28



SECTION II

BILAN DES COMPÉTENCES I29
Activité 6 Retour sur les acquis I36
Activité 7 Retour sur les acquis II42
BILAN DES COMPÉTENCES II43



ANNEXE I : Activité de formation49
ANNEXE II : Évaluation des compétences54



1. Les conditions de l'autodéveloppement

Tout d'abord, rappelons que...

les possibilités de développement en matière de communication sont illimitées;

les facteurs humains sont de première importance dans toute interaction;

il ne suffit pas d'avoir de bons arguments pour influencer et convaincre.

Le développement des compétences en communication découle non pas d'un apprentissage technique mais plutôt de l'expérience vécue. En effet, il implique une modification des attitudes, des croyances et des valeurs personnelles exigeant un fort investissement personnel dans trois processus d'apprentissage:

- se connaître en interaction;
- apprendre à partir de ses erreurs;
- s'engager dans un processus d'analyse personnelle.

Se connaître en interaction

S'engager dans une démarche d'autodéveloppement de ses compétences en matière de communication ne signifie pas procéder seul à cet apprentissage; cette expérience ne peut être entreprise en vase clos. Au contraire, c'est dans l'interaction que nous apprenons; toutes nos interactions représentent des occasions d'apprentissage. Des échanges avec une personne en qui on a confiance constituent également une source précieuse de développement.

Apprendre à partir de ses erreurs

Pour s'améliorer dans le domaine des communications, il faut être disposé à prendre des risques : prendre le risque de dire ce qu'on pense, prendre le risque d'expérimenter de nouveaux comportements, prendre le risque de demander du feed-back, etc. À cet égard, les échanges difficiles, comme les erreurs, offrent de multiples possibilités d'apprentissage. Il ne s'agit donc pas de se hâter d'oublier ces expériences mais de les analyser afin d'y découvrir de nouvelles façons d'interagir et des dimensions de soi insoupçonnées.

Activité 1

◆ L'autodéveloppement

CONSIGNE

À l'aide de l'échelle proposée, indiquer votre position à l'égard de chacun des énoncés. Ensuite, identifier les énoncés qui correspondent à des améliorations souhaitées.

Jamais	1	2	3	4	5	6	7	Régulièrement
--------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

J'analyse mes interventions professionnelles sur le plan de la relation

Je me préoccupe d'établir de bonnes relations avec mes interlocuteurs

Je perçois l'impact de mon style personnel de communication sur autrui

J'analyse les échecs dans mes relations pour identifier des zones d'amélioration

J'ai recours à l'introspection pour mieux me connaître

Je recherche du feed-back de différentes personnes et de sources multiples

Je me réserve des moments de réflexion systématique

Quels sont les énoncés qui correspondent à des améliorations souhaitées?

Ex : rechercher davantage de feed-back.

Date : _____

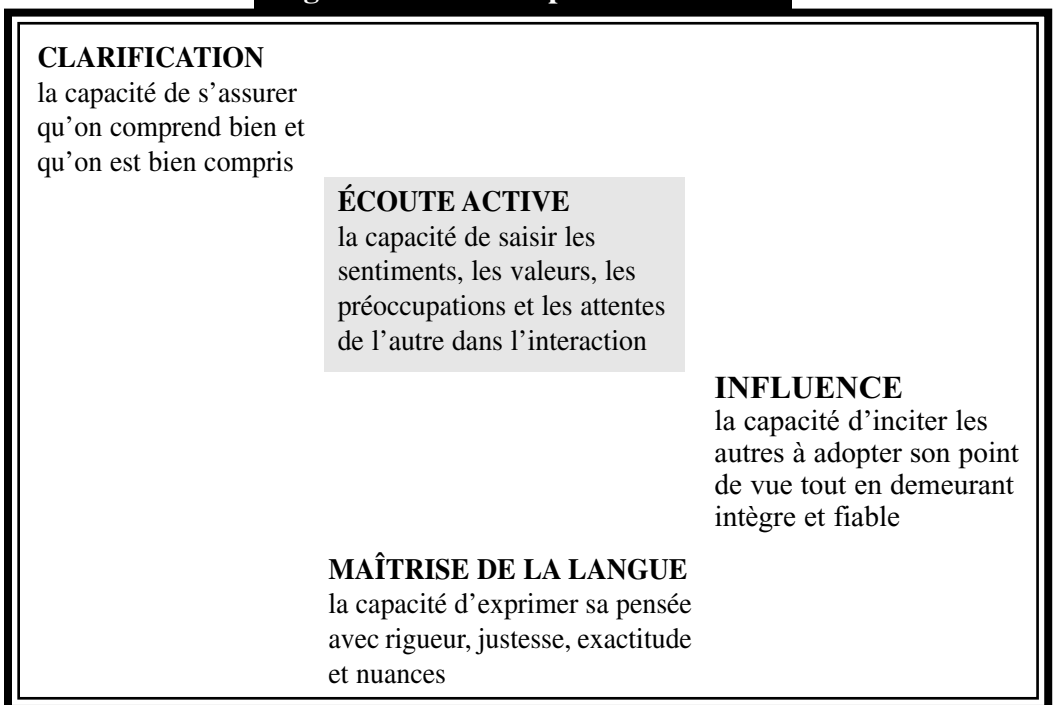
2. Un modèle de compétences en communication¹

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 l'éthique professionnelle.

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 tel qu'illustré dans la figure 1.

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

Figure I ♦ Les compétences de base



Ces compétences se traduisent en énoncés de comportements qui sont présentés dans les pages qui suivent.

Consigne

Lire attentivement les énoncés de comportements qui suivent et identifier, en les surlignant, les comportements qui, pour vous, mériteraient de faire l'objet d'apprentissages.

1. 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.

La clarification :

la capacité de s'assurer qu'on comprend bien et qu'on est bien compris

Énoncés de comportements :

- développe l'équilibre entre la clarté et la concision
- exprime son avis, son analyse, ses recommandations de manière à être compris
- fait la distinction entre l'essentiel et l'accessoire
- pose les questions pertinentes au bon moment
- encourage les autres à exprimer leur point de vue
- dissipe les malentendus, les incompréhensions
- transmet les informations pertinentes aux personnes concernées
- obtient l'information dont il ou elle a besoin
- formule clairement sa pensée
- vulgarise les informations spécialisées

L'écoute active :

la capacité de saisir le contexte de l'autre : ses sentiments, ses valeurs, ses préoccupations et ses attentes dans l'interaction.

Énoncés de comportements :

- est rigoureusement attentif à ce qu'exprime l'autre tant sur le plan verbal que non verbal
- valide sa compréhension de ce que dit l'autre
- s'applique à bien comprendre le milieu dans lequel il intervient
- prend le temps d'identifier les véritables besoins
- adapte le contenu de ses communications au contexte de ses interlocuteurs
- gère ses propres réactions émotives
- tient compte des préoccupations des autres dans la présentation des concepts
- sait comment les autres le perçoivent
- prévoit les réactions de ses interlocuteurs
- comprend le point de vue des autres et réagit en conséquence
- valorise les différences individuelles
- accepte des normes et des valeurs différentes des siennes
- est attentif aux nuances que comportent les propos entendus

L'influence :

la capacité d'inciter les autres à adopter son point de vue tout en demeurant intègre et fiable.

Énoncés de comportements :

- tient compte des préoccupations fondamentales et des sentiments profonds des autres pour les influencer
- favorise la collaboration
- obtient l'adhésion
- démontre de l'enthousiasme
- traite les situations délicates sans susciter d'antagonisme ni d'hostilité
- concilie les considérations techniques, économiques, culturelles, etc.
- fait les compromis appropriés
- fait montre de véritable confiance en soi ²

La maîtrise de la langue :

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 des difficultés 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.

2. La véritable confiance en soi est à distinguer de la fanfaronnade, de la vantardise; elle n'est jamais méprisante ni hautaine, elle apparaît sous la forme d'une assurance tranquille et d'une certaine modestie.

Activité 2

◆ *Première estimation de mes compétences*

CONSIGNE

Parmi les énoncés de comportements que vous avez surlignés, en choisir trois (3) que vous comptez développer de façon prioritaire et les écrire ci-dessous.

Comportement 1 : _____

Ex : valider ma compréhension de ce que dit l'autre.

Comportement 2 : _____

Comportement 3 : _____

AUTOÉVALUATION DES COMPÉTENCES EN COMMUNICATION

CONSIGNE

À l'aide de l'échelle proposée, compléter le questionnaire suivant. Reporter vos réponses à la section 1 du « *BILAN DES COMPÉTENCES I* » dans la première colonne (page 29).

Très peu	1	2	3	4	5	6	7	Beaucoup
Je cherche à comprendre des idées et des points de vue différents des miens								<input type="checkbox"/>
J'écoute de façon attentive et rigoureuse								<input type="checkbox"/>
J'ai conscience des effets de mon comportement sur les autres								<input type="checkbox"/>
Je m'exprime de façon claire et concise								<input type="checkbox"/>
Je précise mes attentes à l'égard de mes collaborateurs								<input type="checkbox"/>
J'exerce de l'influence								<input type="checkbox"/>
Je reconnais à mes collaborateurs le mérite qui leur revient								<input type="checkbox"/>
J'accepte les suggestions de mes collaborateurs, s'il y a lieu								<input type="checkbox"/>
Je suis capable de recevoir du feed-back critique sans devenir exagérément défensif								<input type="checkbox"/>
Je reconnais ouvertement mes erreurs								<input type="checkbox"/>
Je donne du feed-back critique quand c'est nécessaire								<input type="checkbox"/>
Je prends l'initiative de régler les malentendus dès qu'ils surviennent								<input type="checkbox"/>
Quand on me conteste, je suis capable d'en discuter calmement								<input type="checkbox"/>
J'exprime ouvertement mon désaccord sans susciter d'hostilité								<input type="checkbox"/>
Je manifeste du respect envers mes interlocuteurs dans toutes mes communications								<input type="checkbox"/>
Je présente mes idées de manière à être compris par ceux à qui je m'adresse								<input type="checkbox"/>
Je défends mes idées de manière enthousiaste et convaincante								<input type="checkbox"/>
Je tiens compte des préoccupations de l'autre								<input type="checkbox"/>
Je ne me montre ni arrogant ni méprisant								<input type="checkbox"/>

Très peu

1

2

3

4

5

6

7

Beaucoup

Je cherche à savoir ce que pense et ressent mon interlocuteur

Je dis ce que je pense de manière acceptable

J'ai confiance en moi

Dans un groupe, je prends ma place de façon adéquate

Dans un groupe, je favorise la collaboration

Dans un groupe, j'encourage les autres à exprimer leur point de vue

Date : _____

3. Les niveaux de difficulté de la communication

Les compétences relationnelles en communication demeurent les mêmes quel que soit le contexte. Cependant, plus la situation devient complexe, plus le niveau de compétence nécessaire augmente. Ainsi, la communication en groupe entraîne un niveau de difficulté supérieur à la communication interpersonnelle. C'est pourquoi la qualité de la participation au travail en équipe repose au départ sur les compétences de base en communication interpersonnelle. La connaissance des phénomènes de groupe et des caractéristiques des interventions en groupe complète les compétences de base. Certains auteurs ajoutent le « savoir être ensemble » aux trois niveaux de savoir traditionnels : savoir, savoir-faire et savoir être. La figure II permet de voir 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 communicationnels vont du moins exigeant (A) au plus difficile (C). Ainsi, le premier groupe (A) comprend les actes communicationnels qui consistent à présenter ses idées. Même à ce premier degré, une certaine forme d'empathie est requise pour faire en sorte que ses idées soient articulées de manière à être comprises par le destinataire.

Au niveau B se retrouvent les actes communicationnels impliquant un rapport étroit avec les besoins de l'interlocuteur, ce qui ajoute un degré d'exigence au niveau précédent. La capacité d'écoute et l'établissement d'une relation de confiance sont ici centraux.

Enfin, la troisième catégorie regroupe les actes communicationnels qui, en plus des exigences propres aux deux niveaux précédents, sont fortement tributaires des capacités d'influence.

On comprendra donc que les activités situées en C3 sont beaucoup plus exigeantes sur le plan relationnel que les activités apparaissant en A1.

Figure II ♦ Les niveaux de difficulté en communication

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

Activité 3

◆ *Les situations de communication*

CONSIGNE

Vous inspirant de la figure II, « Les niveaux de difficulté en communication », présentée à la page précédente, répondre aux questions suivantes.

3.1 Identifiez les types de situations dans lesquels vous êtes le plus à l'aise.

Ex : communiquer des informations

3.2 Identifiez les types de situations où la communication est difficile, insatisfaisante.

Ex : faire comprendre mon point de vue à des professionnels d'autres disciplines

4. Des outils pour s'améliorer

L'introspection et le feed-back constituent deux outils indispensables non seulement pour développer ses compétences en communication interpersonnelle mais aussi pour gérer ses interactions au quotidien.

L'introspection

Le développement des compétences en communication est impossible sans le recours à l'introspection. Après un échange ardu ou stérile, les personnes qui font peu d'introspection ferment la boucle en attribuant intérieurement des défauts à leur interlocuteur (il ne veut pas comprendre, il ne sait pas ce qu'il veut, c'est un entêté, il ne sait pas ce qu'est un ouvrage de qualité, etc.). Or, pour se développer en matière de communication, il faut se questionner sur soi. Ce questionnement sur soi en interaction constitue le coeur de l'autodéveloppement des compétences en communication. Cette pratique réflexive doit être intégrée de manière à y recourir spontanément dans la vie de tous les jours. Ainsi toute interaction difficile, plutôt qu'être seulement une cause de frustration et de stress, devient une occasion d'apprentissage. Il faut noter cependant que pour être facteur d'apprentissage, l'introspection doit être structurée. L'activité 4 propose une grille d'introspection systématique que vous pourrez utiliser par la suite pour faire le point sur des interactions difficiles.

Le feed-back

Pour améliorer ses compétences relationnelles, il faut apprendre à gérer l'impact de ses communications. Le feed-back permet cet ajustement selon deux modalités: l'attention au feed-back implicite lors d'une interaction et la recherche de feed-back explicite à des moments précis.

Le feed-back implicite

L'attention portée au non verbal de notre interlocuteur fournit des indices précieux concernant l'impact de notre communication. C'est pourquoi il est tellement important d'être attentif aux signaux qu'émet notre interlocuteur. Si, habituellement, vous êtes peu attentif au non verbal de vos interlocuteurs, il faudra développer cette habileté. Par exemple quand, dans une réunion, un lunch ou n'importe quelle rencontre, vous commencez à être distrait, à penser à autre chose, essayez d'être attentif, non pas à ce que disent vos interlocuteurs, mais à la **façon** dont ils parlent. Regardez attentivement la personne qui parle; écoutez le ton, le débit et le rythme de sa voix, observez-en les variations. Si vous poursuivez cet entraînement à chaque jour, vous constaterez rapidement une amélioration notable de votre capacité d'observation. Il est également important de maintenir le contact visuel avec votre interlocuteur pendant que vous lui adressez la parole.

Le feed-back explicite

La recherche de feed-back explicite consiste à demander à des personnes qui font partie de notre entourage de nous communiquer leurs perceptions de nos attitudes. Sans feed-back, il est très difficile de connaître ses forces et ses limites en matière de communication. En revanche, plus grande est la concordance entre son autoévaluation et celles des autres, plus grandes sont les possibilités de développer des relations efficaces et satisfaisantes, de connaître l'impact de ses comportements et, par conséquent, de s'améliorer.

Pour être utile, la recherche de feed-back doit se faire avec une attitude d'ouverture. Par exemple, rechercher du feed-back en ayant principalement comme objectif d'être confirmé dans son comportement, de se faire dire qu'on a bien eu raison d'agir ainsi ou qu'il n'y avait rien d'autre à faire, peut être réconfortant sur le coup mais offre peu de pistes de développement.

Grille d'analyse d'une situation de communication difficile

Quel était mon objectif dans cet échange?

Formulez l'impact que vous désiriez avoir sur l'autre; par exemple, vous désiriez qu'il reconnaisse son erreur, qu'il adopte votre point de vue, qu'il vous dise son appréciation de votre travail, etc.

Ex : Je voulais lui communiquer mon enthousiasme à l'égard de mon projet.

Qu'est-ce que je ressentais à l'égard de mon interlocuteur?

Le non verbal traduit, souvent à notre insu, nos sentiments et nos émotions. Ces indices perçus par l'autre font aussi partie de la communication. C'est pourquoi ce qu'on ressent dans l'interaction est une information importante dont il faut tenir compte.

Ex : J'étais inquiet de sa réaction.

À quel moment ai-je perçu que la communication devenait difficile?

Les réponses à cette question varient beaucoup selon le contexte. Dans certains cas, la communication avec telle personne est déjà difficile. Dans d'autres cas, l'échange se déroule bien mais, à un moment donné, plus rien ne va. Il arrive enfin qu'on se rende compte seulement après l'échange qu'on n'était pas sur la même longueur d'onde et que l'incompréhension s'était installée.

Ex : Quand il m'a dit que....

Comment j'explique ce qui s'est passé?

En répondant à cette question, il faut éviter d'expliquer les difficultés rencontrées par les défauts de l'autre personne. Même si l'évaluation qu'on fait de l'autre est juste, le rendre responsable de l'échec de notre échange ne nous avance guère dans le développement de nos compétences en communication.

Ex : À la première objection de sa part, j'ai redoublé d'efforts pour prouver mon point de vue et il a fait de même.

Qu'est-ce que j'aurais pu faire autrement?

Pour répondre à cette question, il s'agit d'envisager d'autres possibilités d'interaction. Il y a rarement une seule façon de dire les choses. Évitez de nous laisser enfermer dans la conviction qu'il n'y avait rien d'autre à faire car ainsi nous nous privons de possibilités d'apprentissage.

Ex : J'aurais pu essayer de comprendre son objection.

Qu'est-ce que j'apprends de cette situation?

L'analyse d'une situation de communication difficile nous permet de cerner avec plus de précision et de nuances nos manières de réagir en interaction.

Ex : Quand quelqu'un me conteste, je deviens nerveux et je continue à argumenter sans tenir compte de l'autre.

Qu'est-ce que je me propose de faire pour intégrer cet apprentissage dans mes communications?

L'amélioration de ses compétences en communication advient grâce à l'intégration de nouveaux comportements et façons différentes de réagir dans la vie de tous les jours.

Ex : La prochaine fois que je ferai face à une objection, je vais me centrer sur l'autre pour bien saisir la nature de son point de vue.

Activité 5

◆ *Demander du feed-back*

Auprès de qui rechercher du feed-back?

Dans cette activité, nous vous demandons de rechercher du feed-back en faisant compléter le questionnaire « *ÉVALUATION DES COMPÉTENCES* » par des personnes faisant partie de votre entourage professionnel : votre supérieur hiérarchique, votre associé, vos collègues, vos subordonnés, des clients, etc. Il est recommandé de le faire compléter par au moins une personne avec laquelle vous éprouvez des difficultés à interagir.

Vous pouvez également obtenir du feed-back auprès des personnes de votre entourage personnel. Cependant, dans ce cas, il faut tenir compte du fait que certaines personnes ont un style de communication très différent selon qu'elles se trouvent dans le contexte du travail ou dans celui des relations intimes.

CONSIGNE

D'abord, identifier au moins trois personnes³ à qui vous pensez demander de compléter le questionnaire « *ÉVALUATION DES COMPÉTENCES* » présenté à l'annexe I et indiquer leur nom dans le tableau « Recherche de feed-back » à la page 27. Puis, compter environ une semaine pour recueillir les questionnaires. Enfin, faire la moyenne des évaluations pour chaque énoncé et reporter les résultats dans la colonne Autrui » du « *BILAN DES COMPÉTENCES I* » à la page 29.

3. Plus vous augmentez le nombre de personnes à qui vous demandez de compléter le questionnaire, plus vous augmentez la validité de la moyenne des résultats.

Recherche de feed-back

Nom	Type de relation	Qualité de la relation
<i>Exemples</i>		
1- Alain C. 2- Suzanne D. 3- Charles T.	Mon employé Une collègue Mon supérieur	Très bonne En progrès Difficile
1-		
2-		
3-		
4-		
5-		
6-		
7-		
8-		
9-		
10-		

5. Les activités du programme de formation en communication

La communication étant un processus essentiellement interactif, des activités de formation structurées constituent une ressource inestimable à plusieurs égards.

D'abord les activités de formation offrent un contexte à la fois stimulant et sécurisant pour prendre le risque d'expérimenter de nouvelles manières d'interagir et de recevoir du feedback. Ensuite, le soutien des autres participants favorise le processus d'autodéveloppement. Par exemple, quand on éprouve certaines difficultés, il est toujours rassurant de constater qu'on n'est pas seul dans cette situation. Enfin la motivation à poursuivre sa démarche d'autodéveloppement se trouve renforcée par la participation à un groupe d'apprentissage.

Le Programme de développement des compétences en communication initié par le comité sectoriel de l'Ordre des ingénieurs du Québec comporte trois sessions de trois jours et une de deux jours. La séquence présentée respecte les niveaux de difficultés propres aux différentes situations de communication. Ces quatre sessions sont :

La communication efficace et l'autodéveloppement

La participation au sein des équipes de travail

La gestion d'une équipe de travail

L'exercice de l'influence dans un rôle conseil

Chaque session est dispensée selon une pédagogie d'autodéveloppement et les participants auront l'occasion de poursuivre la démarche entreprise à l'aide du Guide.

BILAN DES COMPÉTENCES I

Date : _____

Section 1

CONSIGNE

Pour chacun des énoncés, inscrire le résultat de votre autoévaluation (page 13) dans la colonne « Moi » et la moyenne des évaluations que vous avez obtenues dans l'activité « Rechercher du feed-back » dans la colonne « Autrui »; indiquer l'écart entre les deux cotes pour chacun des énoncés dans la troisième colonne.

	Moi	Autrui ⁴	Écart
Comprendre des idées et des points de vue différents des siens			
Écouter de façon attentive et rigoureuse			
Connaître les effets de son comportement sur les autres			
S'exprimer de façon claire et concise			
Préciser ses attentes			
Exercer de l'influence			
Reconnaître à chacun son mérite			
Accepter les suggestions			
Recevoir du feed-back critique			
Reconnaître ouvertement ses erreurs			
Donner du feed-back critique			
Régler les malentendus dès qu'ils surviennent			
Accepter d'être contesté			

4. Transcrire les moyennes de cette colonne dans le « Retour sur les acquis II » (p. 44) à la colonne 1.

	Moi	Autrui ⁴	Écart
Exprimer son désaccord			
Manifester du respect envers ses interlocuteurs			
Parler de manière à être compris			
Défendre ses idées de manière enthousiaste et convaincante			
Tenir compte des préoccupations de l'autre			
Ne se montrer ni arrogant ni méprisant			
Être attentif à ce que pense et ressent son interlocuteur			
Dire ce qu'on pense de manière acceptable			
Avoir confiance en soi			
Prendre sa place dans un groupe			
Favoriser la collaboration dans un groupe			
Dans un groupe, encourager l'expression des autres			

Section 2

CONSIGNE

Dans la colonne de gauche, transcrire les quatre énoncés pour lesquels l'écart entre votre autoévaluation et celle des autres est le plus grand. Dans la colonne de droite, formuler vos commentaires relativement à ces écarts. S'il y a peu d'écart entre votre autoévaluation et celle des autres, vous connaissez bien l'impact de vos comportements dans l'interaction. En revanche, des écarts importants indiquent la nécessité d'investir davantage dans l'analyse personnelle et l'observation systématique de l'impact de vos comportements en interaction.

Énoncés	Remarques
1-	
2-	
3-	
4-	

Section 3

CONSIGNE

S'il y a lieu, formuler la synthèse des commentaires présents dans les *ÉVALUATIONS DE COMPÉTENCES* que vous avez reçues.

Les points forts	Les améliorations souhaitées

Section 5

CONSIGNE

À partir de toute l'information dont vous disposez, répondre aux questions suivantes en vue de formuler vos objectifs d'apprentissage.

5.1 Quels sont vos points forts dans le domaine des communications?

5.2 Quelles sont les compétences que vous désirez acquérir ou améliorer?

5.3 Compte tenu de ce qui précède, formuler un objectif de développement.

5.4 Formuler les moyens que vous comptez prendre pour l'atteindre.

5.5 Si vous prévoyez suivre des sessions de formation, voir les descripteurs à la page 28 et compléter le tableau suivant.

Session de formation	
Titre	Date de diffusion

Vous êtes invité à faire une analyse des apprentissages réalisés dans, environ, trois mois. Prévoir dès maintenant la date à laquelle vous complétez le « Retour sur les acquis 1 » et l'inscrire à votre agenda.

Date prévue pour le « Retour sur les acquis 1 » : _____

Activité 6

◆ *Retour sur les acquis I*⁵

CONSIGNE

Environ trois (3) mois après le début de votre travail dans le Guide d'autodéveloppement, compléter « le retour sur les acquis I » en répondant aux questions suivantes.

Date : _____

Combien de temps s'est écoulé depuis la première activité du Guide (voir à la page 6)?

6.1 Relire les conditions de l'autodéveloppement (pages 6-7). _____

Qu'est-ce qui a changé dans votre attitude à l'égard de l'autodéveloppement?

5. La réalisation de cette activité demande au moins une heure.

6.2 Relire votre analyse de la situation difficile à la page 20.

Quelle analyse en faites-vous maintenant?

6.3 À l'aide de l'échelle proposée, compléter de nouveau le questionnaire d'autoévaluation; inscrire vos réponses dans la colonne 2. Puis, transcrire vos réponses de la première autoévaluation que vous trouverez à la page 13, dans la colonne 1.

AUTOÉVALUATION DES COMPÉTENCES EN COMMUNICATION

Très peu	1	2	3	4	5	6	7	Beaucoup	
								1	2
Je cherche à comprendre des idées et des points de vue différents des miens								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'écoute de façon attentive et rigoureuse								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'ai conscience des effets de mon comportement sur les autres								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je m'exprime de façon claire et concise								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je précise mes attentes à l'égard de mes collaborateurs								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'exerce de l'influence								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je reconnais à mes collaborateurs le mérite qui leur revient								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'accepte les suggestions de mes collaborateurs, s'il y a lieu								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je suis capable de recevoir du feed-back sans devenir exagérément défensif								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je reconnais ouvertement mes erreurs								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je donne du feed-back critique quand c'est nécessaire								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je prends l'initiative de régler les malentendus dès qu'ils surviennent								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quand on me conteste, je suis capable d'en discuter calmement								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'exprime ouvertement mon désaccord sans susciter d'hostilité								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je manifeste du respect envers mes interlocuteurs dans toutes mes communications								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je présente mes idées de manière à être compris par ceux à qui je m'adresse								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je défends mes idées de manière enthousiaste et convaincante								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Je tiens compte des préoccupations de l'autre
- Je ne me montre ni arrogant ni méprisant
- Je suis attentif à ce que pense et ressent mon interlocuteur
- Je dis ce que je pense de manière acceptable
- J'ai confiance en moi
- Dans un groupe, je prends ma place de façon adéquate
- Dans un groupe, je favorise la collaboration
- Dans un groupe, j'encourage les autres à exprimer leur point de vue

6.4 Comparez vos réponses aux deux questionnaires dans les colonnes 1 et 2. Quels sont les énoncés où vous avez fait des progrès?

6.5 Dans votre démarche d'autodéveloppement, qu'est-ce qui vous a le plus aidé à réaliser ces apprentissages?

6.6 Quels objectifs d'apprentissage poursuivez-vous maintenant?

6.7 Quels moyens comptez-vous prendre pour atteindre vos objectifs?

Vous êtes invité à faire une deuxième analyse des apprentissages réalisés dans environ un an. Prévoir dès maintenant la date à laquelle vous complétez le « Retour sur les acquis II » et l'inscrire à votre agenda.

Date prévue pour le « Retour sur les acquis II » : _____

Activité 7

◆ *Retour sur les acquis II*

CONSIGNE

Environ un (1) an après avoir fait le premier retour sur les acquis, compléter le « Retour sur les acquis II » en répondant aux deux questions suivantes. Puis, procéder au deuxième bilan des compétences.

Date : _____

Combien de temps s'est écoulé depuis votre premier retour sur les acquis (voir page 36)?

7.1 Revoir les trois comportements que vous avez identifiés à l'activité 2, « Première estimation de mes compétences » (page 12). Qu'est-ce que vous avez changé dans ces comportements?

7.2 Indiquer les moyens que vous comptez prendre pour consolider ces apprentissages.

BILAN DES COMPÉTENCES II

Date: _____

Section 1

CONSIGNE

Faire compléter le questionnaire « *ÉVALUATION DES COMPÉTENCES* » présenté à l'annexe II, par au moins trois personnes⁶; indiquer le nom des personnes pressenties pour cette évaluation dans le tableau ci-dessous. Prévoir une semaine pour recueillir les questionnaires. Ensuite, faire la moyenne des évaluations pour chaque énoncé et reporter les résultats dans la colonne 2 du tableau de la section 2.

Évaluation des compétences		
Nom	Type de relation	Qualité de la relation
1-		
2-		
3-		
4-		
5-		
6-		
7-		
8-		
9-		
10-		

6. Plus vous augmentez le nombre de personnes, plus vous augmentez la validité de la synthèse des résultats.

Section 2

CONSIGNE

Pour chacun des énoncés, reporter les moyennes de vos évaluations dans la colonne 2 et transcrire la moyenne des évaluations que vous avez obtenues lors du « *Bilan des compétences 1* » (voir page 29, colonne Autrui) dans la colonne 1; indiquer l'écart entre les deux pour chacun des énoncés dans la troisième colonne.

	1	2	Écart
Comprendre des idées et des points de vue différents des siens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Écouter de façon attentive et rigoureuse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Connaître les effets de son comportement sur les autres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
S'exprimer de façon claire et concise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Préciser ses attentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Exercer de l'influence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Reconnaître à chacun son mérite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Accepter les suggestions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Recevoir du feed-back critique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Reconnaître ouvertement ses erreurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Donner du feed-back critique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Régler les malentendus dès qu'ils surviennent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Accepter d'être contesté	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Exprimer son désaccord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Manifester du respect envers ses interlocuteurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Parler de manière à être compris	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Défendre ses idées de manière enthousiaste et convaincante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

	1	2	Écart
Tenir compte des préoccupations de l'autre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Ne se montrer ni arrogant ni méprisant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Être attentif à ce que pense et ressent son interlocuteur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Dire ce qu'on pense de manière acceptable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Avoir confiance en soi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Prendre sa place dans un groupe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Favoriser la collaboration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Dans un groupe, encourager l'expression des autres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Section 3

CONSIGNE

Dans la colonne de gauche, inscrire les quatre énoncés pour lesquels les moyennes des évaluations ont le plus changé. Dans la colonne de droite, formuler vos commentaires relativement à ces changements.

Énoncés	Remarques
1-	
2-	
3-	
4-	

ANNEXE I

Activité de formation

Titre de l'activité : _____

Date : _____

Transcrire l'objectif général de l'activité de formation.

Quelles sont les compétences que vous voulez développer grâce à cette activité de formation ? Avant de répondre à cette question, nous vous conseillons de relire les énoncés de comportements (pp. 10-11)

Relire les conditions de l'autodéveloppement à la page 5.

ANNEXE II

ÉVALUATION DES COMPÉTENCES EN COMMUNICATION

Date : _____

CONSIGNE

Je vous demande de procéder à l'évaluation de mes compétences en communication en répondant au questionnaire suivant.

Je vous remercie à l'avance du temps que vous voudrez bien prendre pour répondre à ce questionnaire.

Très peu	1	2	3	4	5	6	7	Beaucoup
----------	---	---	---	---	---	---	---	----------

Connaissances insuffisantes de la personne évaluée : N/A

- Cherche à comprendre des idées et des points de vue différents des siens
- Écoute de façon attentive et rigoureuse
- Semble avoir conscience des effets de son comportement sur les autres
- S'exprime de façon claire et concise
- Précise ses attentes à l'égard de ses collaborateurs
- Exerce de l'influence
- Reconnaît à ses collaborateurs le mérite qui leur revient
- Accepte les suggestions de ses collaborateurs, s'il y a lieu
- Est capable de recevoir du feed-back critique sans devenir exagérément défensif
- Reconnaît ouvertement ses erreurs
- Donne du feed-back critique quand c'est nécessaire
- Prend l'initiative de régler les malentendus dès qu'ils surviennent

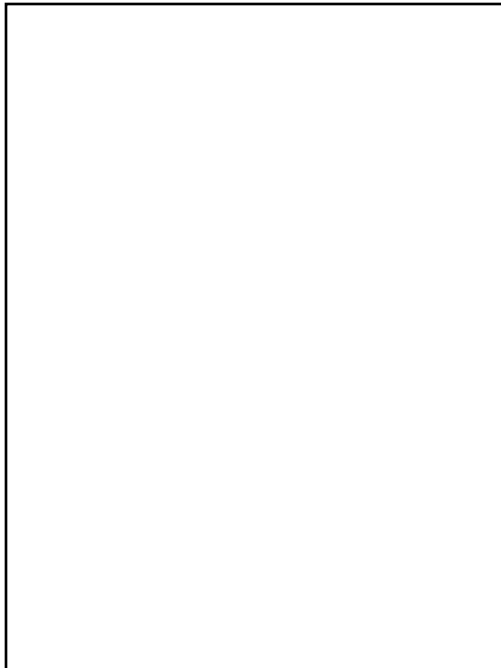
-
- Contesté, est capable d'en discuter calmement
- Exprime ouvertement son désaccord sans susciter d'hostilité
- Manifeste du respect envers ses interlocuteurs dans toutes ses communications
- Présente ses idées de manière à être compris par ceux à qui il s'adresse
- Défend ses idées de manière enthousiaste et convaincante
- Tient compte des préoccupations de l'autre
- Ne se montre ni arrogant ni méprisant
- Cherche à savoir ce que pense et ressent son interlocuteur
- Dit ce qu'il pense de manière acceptable
- Fait preuve de confiance en soi
- Dans un groupe, prend sa place de façon adéquate
- Dans un groupe, favorise la collaboration
- Dans un groupe, encourage les autres à exprimer leur point de vue

À partir de ce qui est important **pour vous** dans vos rapports avec moi, indiquez deux points forts et deux améliorations.

Les points forts



Les améliorations souhaitées





Solange Cormier est professeure à demi-temps au département des communications de l'UQAM depuis 1978. Elle agit à titre de psychologue-conseil auprès de groupes professionnels, d'organisations et d'entreprises et est l'auteure de *La communication et la gestion*, publié aux Presses de l'Université du Québec.

Le monde des organisations est l'objet de profondes transformations qui exigent de tous les professionnels des compétences accrues en communication. Être à l'écoute, s'adapter à différentes cultures, vulgariser ses connaissances, en somme, communiquer efficacement. Maîtriser la dimension technique de son travail, c'est indispensable. Faire preuve de compétences relationnelles, c'est ce qui fait la différence.

Cet ouvrage a pour but de faciliter la démarche d'autodéveloppement des compétences en communication. C'est une aventure à la fois exigeante, riche et stimulante.