

An illustration depicting a collaborative workshop environment. In the center, a person stands on a ladder, reaching towards a large blue gear. To the left, a woman in a red top and black skirt works on a laptop, while a man in a blue shirt stands beside her. To the right, a man in a red shirt and a woman in a blue dress are engaged in conversation. The background features several large gears in blue and yellow, a glowing yellow lightbulb, and stylized blue leaves and clouds. The overall scene conveys themes of teamwork, innovation, and industry.

# Atelier sur les compétences efficaces en milieu de travail

Présenté par:

Ministère de l'Éducation postsecondaire, Formation et Travail  
Direction des relations industrielles

# Compétences en matière de communication efficace



... c'est votre choix

# La communication

... c'est votre choix

# Vidéo –Communication inefficace

## Liens

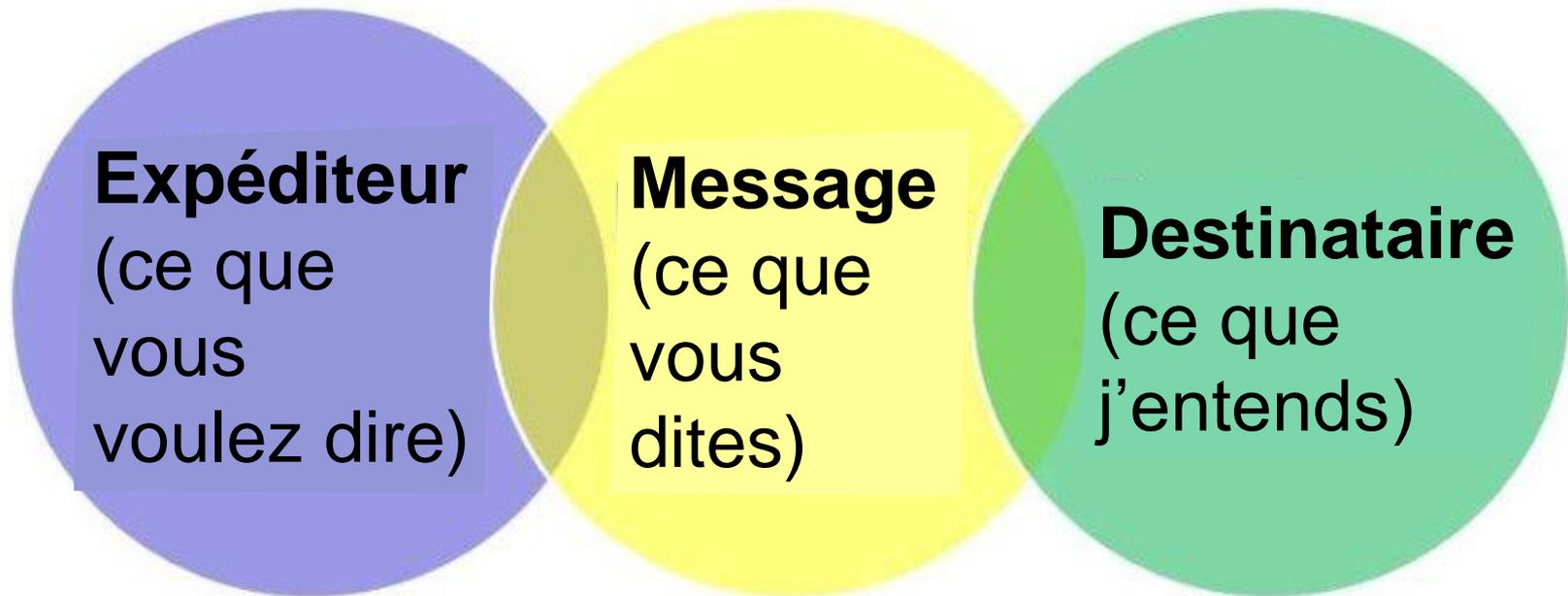
Chat: [Funny Ads : Cat \(Don't Judge 2 Quickly\) - YouTube](#)

Chien: [Funny Ads : Cute Dog \(Don't Judge 2 Quickly\) - YouTube](#)



- Posez des questions
- Parlez pour être compris
- Parlez de vous même et non pas au nom des autres
- Établissez un processus de communication clair

# Les ingrédients d'une Communication efficace



Message

Mots

Mode

Langage  
corporel



... c'est votre choix

# Six questions pour une communication efficace

**Auditoire :** Qui essayez-vous d'atteindre?

**Action :** Que voulez-vous que votre auditoire fasse?

**Récompense :** Qu'est-ce que votre auditoire en retirera?

**Image :** Quelle image projetterez-vous?

**Ouvertures :** Comment y parviendrez-vous?

**Évaluation :** Comment cela a-t-il fonctionné?



## CONSEILS PRATIQUES

- Marcher dans les souliers de l'autre personne pour mieux le comprendre et discuter des perceptions
- Se concentrer sur les problèmes et non sur les personnalités
- Se concentrer sur les intérêts de l'autre, et non les positions
- Concentrez-vous sur l'avenir et non le passé
- Discuter et évaluer les options de remédiation
- Donnez une place aux émotions en permettant aux individus de s'exprimer, mais évitez de réagir émotionnellement

# Styles de communication



... c'est votre choix



**Auto-évaluation**

	<b>passif</b>	<b>agressif</b>	<b>affirmé</b>
Obtenir quelque chose	rarement	Quelque fois, au détriment de l'autre	Souvent, si l'interlocuteur est en mesure de répondre favorablement
Relations avec les autres	« paillason »	« hérisson »	favorables
Émotions et satisfaction personnelle	Anxiété, ruminations, Colère, Sentiment de « non accomplissement »	Colère, Tension psychique	Possible anxiété Soulagement satisfaction

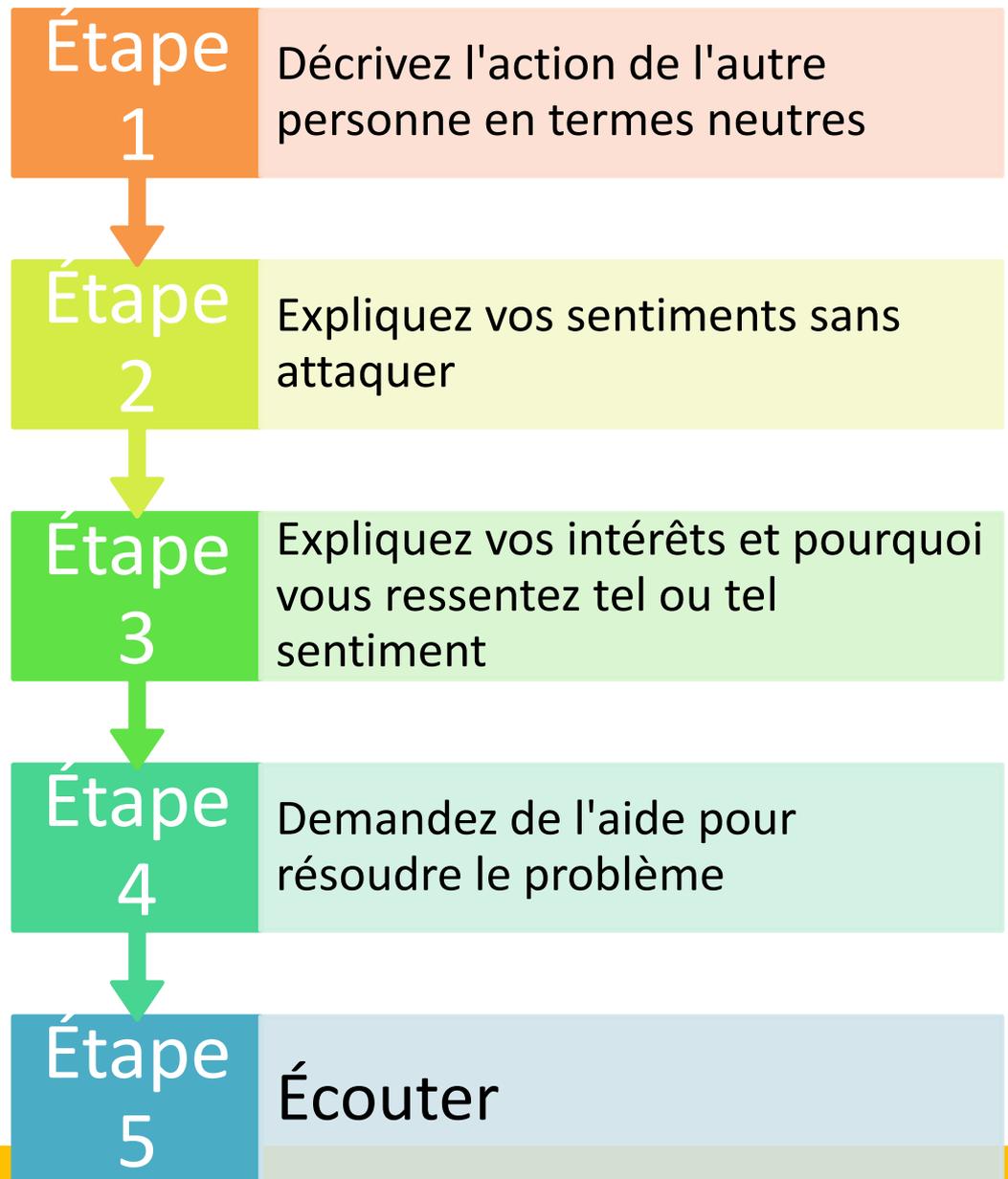
... c'est votre choix

# LA COMMUNICATION ASSERTIVE

La personne qui s'affirme:

- Fait des commentaires honnêtes, brèves et précises
- Utilise le “je”: J’aimerais, j’apprécie, je pense.
- Distingue les faits des opinions
- Demande des questions plutôt que dire quoi faire
- Propose des suggestions au lieu de donner des ordres

Le message  
«JE»  
décrit et ne  
blâme pas



... c'est votre choix

# Comment utiliser le message «JE»

*C'est un message verbal!*

Identifier les  
sentiments et  
les situations

Quand tu \_\_\_\_\_ *expliquer la situation* \_\_\_\_\_

Je me sens \_\_\_ *attirer l'attention avec un  
sentiment* \_\_\_\_\_

Parce que \_\_\_ *au fond, pourquoi vous souciez-vous  
autant?* \_\_\_\_\_

Donner un  
exemple de  
solution  
(compromis)

J'ai besoin \_\_\_\_\_ *que voulez-vous d'eux?* \_\_\_\_\_

Considéreriez-vous que nous essayions  
de \_\_\_\_\_ *expliquez précisément ce que vous voulez  
qu'ils fassent. Veuillez inclure SVP si vous le  
pouvez* \_\_\_\_\_?

... c'est votre choix

Scénario:

*Vous travaillez sur un projet avec un groupe et un des membres ne complète pas ses tâches dans les délais.*

*Vous avez à plusieurs reprises terminé leurs tâches ce qui a été vraiment frustrant.*

# RÉPONSE

*« Je trouve vraiment frustrant de devoir accomplir certaines de tes tâches sur ce projet. Parce que je veux que nous réussissions en tant que groupe, est-ce que nous pourrions (en tant que groupe) réexaminer nos tâches et voir ce qui est réaliste pour chacun de nous, afin d'assurer que nous terminons le projet à temps? »*

... c'est votre choix



# Langage corporel affirmé

## FAIRE

- Assis ou se tenir droit
- Répartissez le poids uniformément sur tout le corps
- Gardez les mains visibles
- Maintenir un contact visuel naturel
- Parlez en fonction de la situation
- Démontrer une émotion appropriée

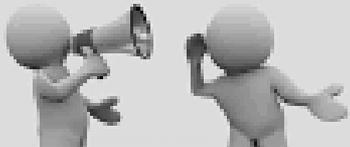
## NE PAS

- Croiser les jambes
- Appuyer le poids plus d'un côté
- Tenir les mains sur les hanches
- Éviter le contact visuel
- Parlez trop fort ou trop doucement

“

*IL FAUT ÉCOUTER  
CEUX QUI PARLENT  
SI ON VEUT EN ÊTRE  
ÉCOUTÉ.*

”



La Rochefoucauld

Le plus grand  
problème en  
communication est  
que nous n'écoutons  
pas pour  
comprendre.

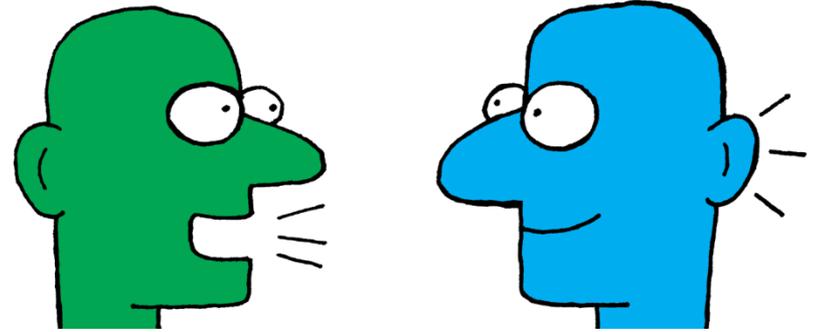
Nous écoutons pour  
répliquer.

# L'écoute active



... c'est votre choix

# Écoute active



## Comment accorder une note à l'analyse personnelle des habitudes d'écoute :

Accordez les notes suivantes aux questions portant un chiffre pair :

0 point pour « la plupart du temps »

5 points pour « parfois »

10 points pour « rarement »

Accordez les notes suivantes aux questions portant un chiffre impair :

10 points pour « la plupart du temps »

5 points pour « parfois »

0 point pour « rarement »

# Entendre versus Écouter

**Entendre** accidentel  
involontaire  
sans effort

**Écoute** concentré  
volontaire  
intentionnel

# Mauvais comportements d'écoute courants:

Faire semblant d'écouter

Cueilleurs de faits

Critiqueurs

Ennuyé

Bloqueurs de matériaux difficiles

Tolérants de distraction

Preneurs de notes

Répétiteurs mentaux



Signes  
non  
verbaux  
de  
l'écoute  
active



Sourire  
Contact visuel  
Posture  
Mise en miroir  
Distraire

## Signes verbaux d'écoute active



Renforcement  
positif

Se souvenir

Interrogation

Réflexion

Clarification

Résumé

# Les étapes de l'écoute active

Étape 1-  
Feedback/Rétroaction:  
"Qu'est-ce qui c'est  
passé?"

Étape 2-  
Feedback/Rétroaction:  
"Leur Interprétation"

Étape 3-  
Feedback/Rétroaction:  
"Leurs sentiments"

Étape 4-  
Feedback/Rétroaction:  
"Leur engagement"

Étape 5-  
Feedback/Rétroaction:  
"Est-ce que j'ai bien  
compris?"

**CONSEIL:** Soyer curieux  
et présent



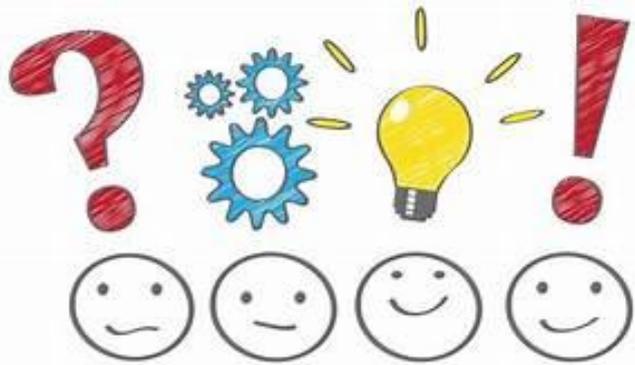
# Différents types de questions

... c'est votre choix

# LES QUESTIONS OUVERTES



... c'est votre choix



## Exemples de questions ouvertes

- Que feriez-vous si....
- Que pensez-vous à propos de....
- Pourquoi pensez-vous que...
- Que ressentez vous à propos de...
- Qu'est ce que..... vous rappelle de...
- Comment est-ce que .. se relie à
- Que pensez-vous... signifie?
- Que pensez-vous que l'auteur voulait dire par....
- Pensez-vous que ... est.... Pourquoi ou pourquoi pas?

# Questions de reformulation



... c'est votre choix

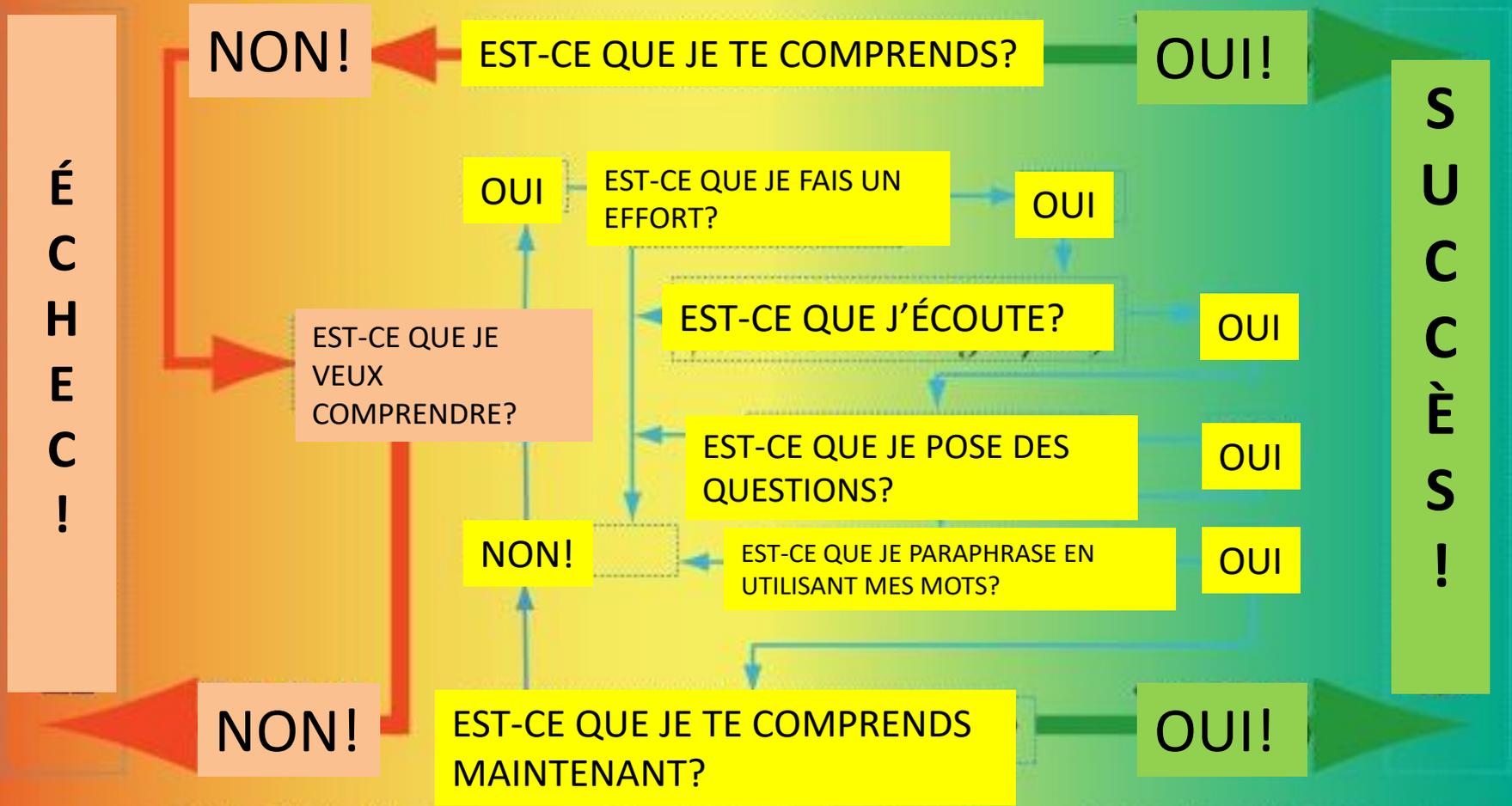
# Techniques d'écoute active



# COMPÉTENCES D'ÉCOUTE ACTIVE

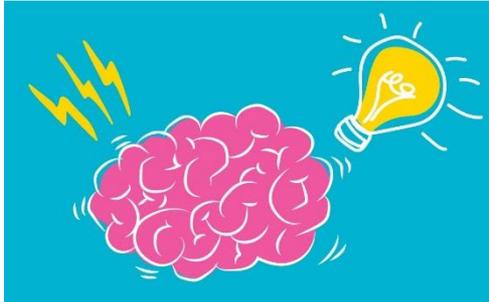
ROER

ROER



v.1.1 Made by: The Roer Group - www.roer.com. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License.

... c'est votre choix



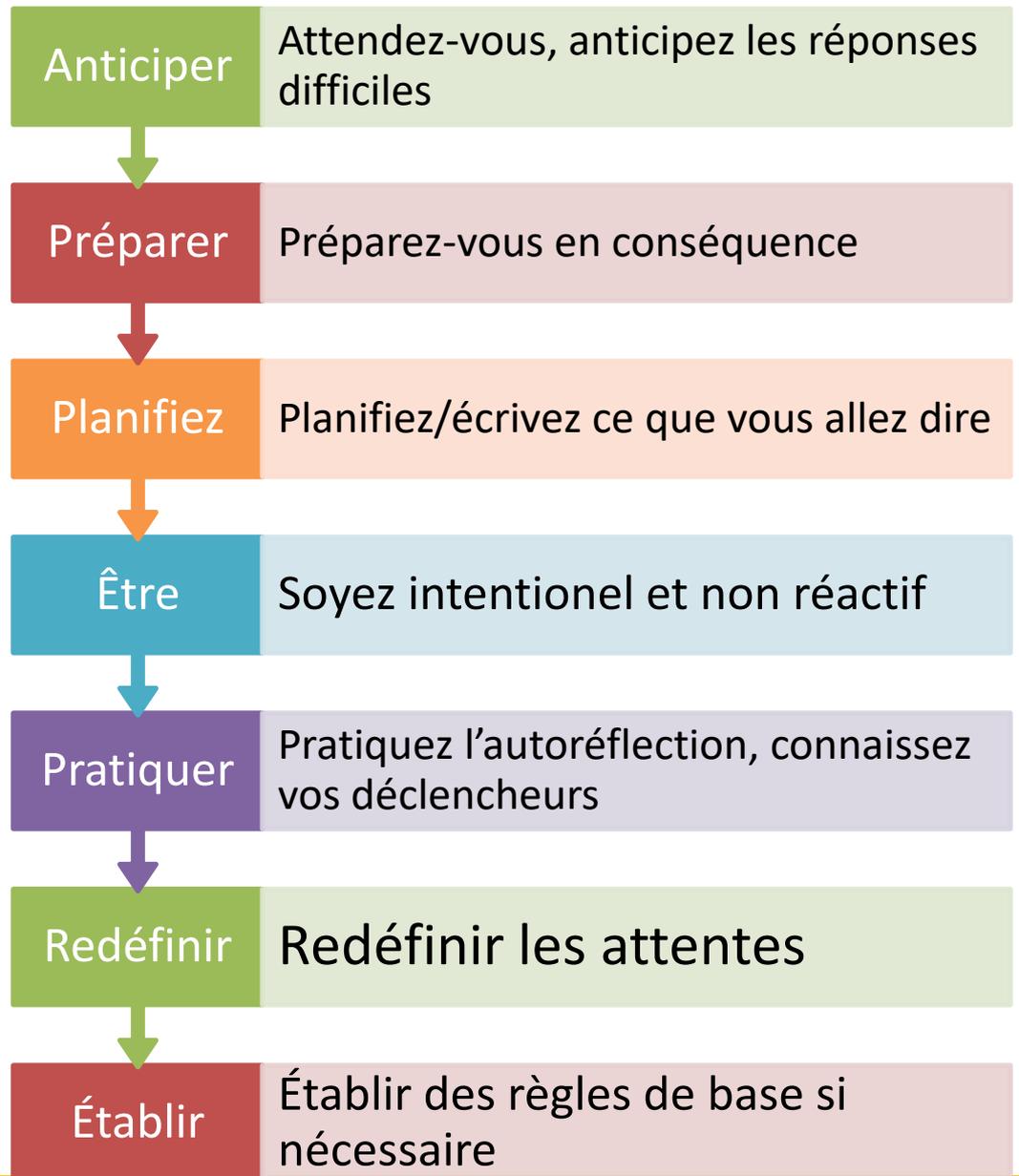
*Comment vous  
assurer de  
communiquer de  
manière efficace  
pendant les réunions  
de votre conseil*

« L'une des formes de  
*respect* les plus **sincères**  
est en fait *écouter* ce  
que l'autre dit. »

Bryant H. McGill

# Pause de 5 minutes

# Gérer les réponses difficiles



... c'est votre choix

# Gérer les émotions en communication

Soyez conscient des émotions- les vôtres et les leurs

Développer la capacité d'exprimer des émotions de manière rationnelle et efficace

Mettez-vous à l'écart, laissez leurs émotions toucher le problème

Mettez-vous à l'écart de vos émotions et expliquer pourquoi vous êtes contrarié au lieu de montrer l'émotion

Séparer les sentiments des problèmes substantiels et les traiter en parallèle

... c'est votre choix

## Communiquez efficacement

Réfléchir	Réfléchissez avant de parler et choisissez soigneusement vos mots
Garder	Gardez votre ton neutre
Ne dites pas	Ne dites pas «oui, mais...» dites «oui, et...»
Éviter	Évitez d'attribuer des intentions, vérifiez les hypothèses
Allouer	Allouez du temps pour les écouter et comprendre
Poser	Posez des questions pour clarifier et obtenir de plus amples informations

# Faire face stratégiquement aux désaccords

Ne réagissez  
pas - Allez au  
balcon

Faites une  
pause et ne  
dites rien

Prendre une  
pause; ne prenez  
pas de décisions  
importantes sur  
place

# Comportement en situation conflictuelle

	Constructif	Destructeur
Actif	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prendre du recul</li><li>• Trouver des solutions</li><li>• Exprimer ses émotions</li><li>• Tendre la main</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gagner à tout prix</li><li>• Exprimer de la colère</li><li>• Rabaisser les autres</li><li>• Répliquer</li></ul>
Passif	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réfléchir</li><li>• Attendre avant de répondre</li><li>• S'adapter</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Éviter</li><li>• Se rendre</li><li>• Cacher ses émotions</li><li>• S'autocritiquer</li></ul>

... c'est votre choix

# *Conflit constructif*

- Résultats dans la clarification des problèmes et questions importants
- Aboutit à une solution aux problèmes
- Provoque une communication authentique
- Aide à libérer les émotions, l'anxiété et le stress
- Renforce la coopération entre les gens en apprenant davantage les uns sur les autres
- Aide les individus à développer leur compréhension et leurs compétences
- Aide les gens à être réels, par exemple: cela les motive à participer
- Aide les gens à reconnaître et à profiter de leurs différences



# ***Conflit destructeur***

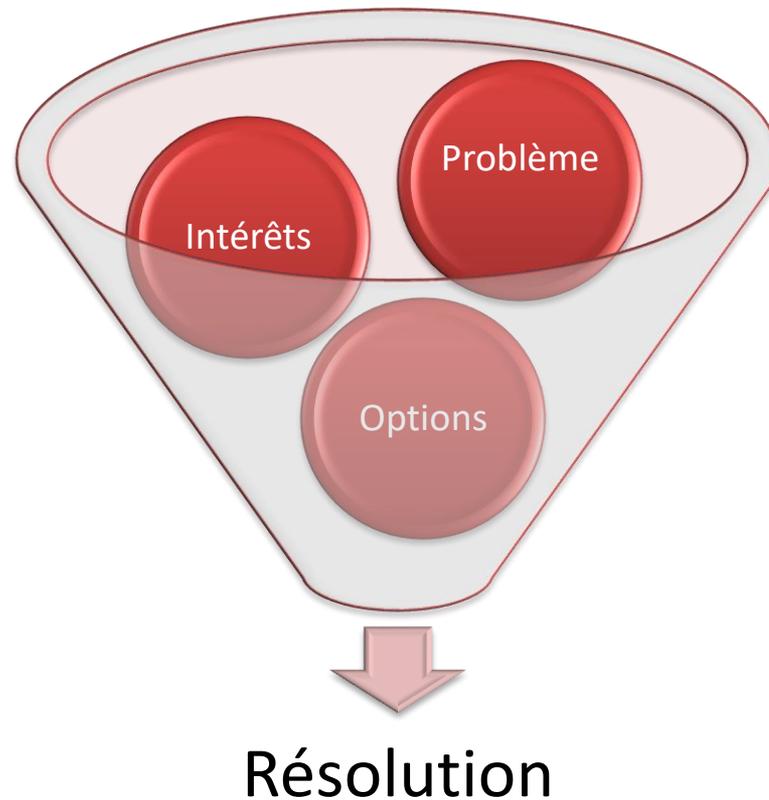
- Détourne l'attention des activités importantes
- Mine le moral ou le concept de soi
- Polarise les personnes et les groupes, réduisant la coopération
- Augmente ou accentue les différences
- Conduit à un comportement irresponsable et nuisible, comme des bagarres, des injures
- Nuit à la productivité
- Abaisse le moral
- Provoque des conflits plus nombreux et persistants
- Provoque des comportements inappropriés



# Stratégies pour rester calme en cas de conflit

1. Se préparer
2. Pratiquez la respiration profonde
3. Pratiquez une introspection positive
4. Rendre la connection moins formelle
5. Marchez et parlez
6. Utilisez un ton détendu
7. Parlez avec une ouverture et curiosité
8. Cadrez le message d'une façon positive
9. Fournir du temps et de l'espace
10. Dormir dessus

# Processus de résolution des problèmes



# 1. Définir le vrai problème...

Tout d'abord, le problème doit être indiqué de manière à pouvoir être résolu par plusieurs solutions possibles. Énoncez le problème comme une question :

– **"Comment pouvons-nous / pourrions-nous ..."**

Ne peut pas être répondue par "oui" ou "non"

N'offre pas de solution

Ne contient aucune accusation ou commentaire diffamatoire

## 2. Explorer les intérêts de tous

### UN INTÉRÊT:

- Communique les besoins sous-jacents, les préoccupations et les craintes quant à la question/problème
- Facilite le partage d'informations
- Aide à identifier les préoccupations communes au sujet d'un problème
- Favorise la discussion des options
- Commence le processus de manière plus positive
- Ne propose pas de solution

## Positions:

- Le « quoi »
- Ce que nous disons que nous voulons
- Résultats souhaités



## Intérêts:

- Le « pourquoi »
- Les espoirs, besoins, valeurs, croyances et attentes

# de Positions à Intérêts

# Positions versus intérêts

## POSITIONS:

Identifie ce que vous voulez  
Agit comme une ancre  
Vous engage envers votre objectif initial  
Nuit à la relation

## INTÉRÊTS:

Motivation derrière les positions  
Identifie les problèmes en conflit et les différends  
Permet une flexibilité dans l'objectif initial  
Maintien la relation

### 3. Générez des options multiples (Remue-méninges)...

#### Pourquoi faire un remue-méninges?

- Fournit aux participants l'appropriation du processus
- Plus d'idées et d'opinions
- Ajoute de la flexibilité à la recherche de solutions
- Ajoute l'engagement au résultat final
- Stimule la créativité
- Analyse le problème en le décomposant

# RÈGLES DU REMUE-MÉNINGES

- Tout le monde participe!
- Créez, n'évaluez pas
- Créez, ne critiquez pas
- Quantité, pas la qualité
- La pensée « en dehors de la boîte » est encouragée
- Il n'y a pas de mauvaises idées (ou de bonnes idées) à ce stade ... il s'agit simplement des idées.
- Surveillez-vous vous-mêmes!

## 4. Évaluation des options (méthode 3 coupures):

Cela peut prendre des minutes, des heures ou des jours en fonction de la complexité du problème.

*Existe-t-il des informations que vous devez recueillir pour prendre votre décision?*

### **Méthode d'évaluation 3 coupures:**

- L'option satisfait-elle les intérêts de chacun?
- Avons-nous accès aux ressources nécessaires?
- Peut-on vendre l'option à nos intervenants/membres?

## 5. Prise de décision par consensus

Tous les membres du groupe s'entendent sur une seule alternative.

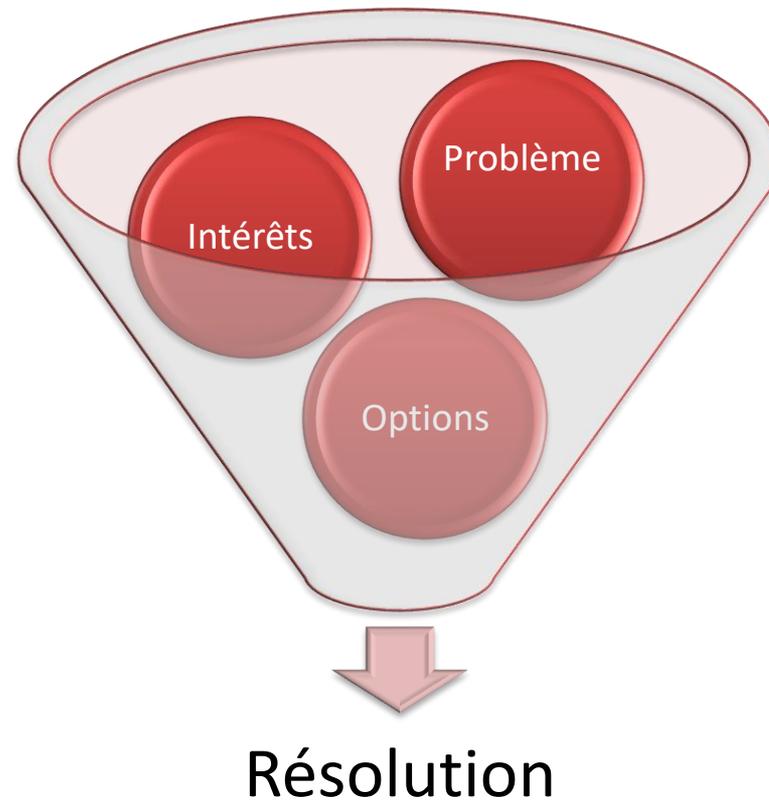
Consensus est lorsque chaque membre peut dire:

- Je comprends ce qui est proposé.
- J'ai eu l'occasion d'exprimer mes opinions et je comprends les opinions des autres.
- La décision a été prise de manière ouverte et équitable.
- C'est la meilleure solution pour nous en ce moment.
- Que je préfère ou non cette décision, je l'appuierai.

# Lignes directrices

- Participer et encourager la participation
- Écoutez et soyez ouvert aux idées
- Partager l'information
- Rendement à la raison, pas de pression
- Ne pas négocier
- Ne pas intimider ou contraindre les autres
- N'abandonnez pas vos principes
- **TRAITER LES DIFFÉRENCES COMME UN ATOUT!**

# Processus de résolution des problèmes



# Avantages du processus de résolution des problèmes



... c'est votre choix

# Résumé

## *Clé du succès:*

- engagement à tous les niveaux
- vision large et à long terme
- reflet d'une approche globale
- partage de l'information
- habiliter les négociateurs (mandat)
- mandat flexible et adéquat
- communications avec les mandataires
- volonté réelle de changement



### Gains potentiels:

Amélioration des relations  
Clarté et compréhension mutuelle  
Solutions “gagnantes-gagnantes”  
Possibilité de résoudre des problèmes multiples conjointement  
Bonne volonté, confiance, respect

### Dommmages potentiels:

Détérioration des relations  
Ambiguité et confusion  
Employés stressés et frustrés  
Situation “gagnants-perdants”  
Hausse de coûts opérationnels  
Découragement, non confiance et non respect

# Faire en sorte que ça fonctionne!

Essayer de  
comprendre d'où  
vient l'autre  
personne

Comprendre et  
respecter le point  
de vue de l'autre

Garder l'esprit  
ouvert

Penser à l'ensemble  
de l'organisation et  
non à des  
personnes

Chercher des  
solutions aux  
problèmes

Rechercher un gain  
à long terme

*« Les gens oublieront ce que vous avez dit. Les gens oublieront ce que vous avez fait. Mais les gens n'oublieront jamais ce que vous leur avez fait ressentir. »*

*- Maya Angelou*

Goalcast



... c'est votre choix

New Nouveau  
**Brunswick**

# Direction des relations industrielles

Ministère des études  
postsecondaires, formation et travail

C. P. 6000

Fredericton (N.-B.)

E3B 5H1

(506) 453-2261

(506) 453-2678

[ir.ri@gnb.ca](mailto:ir.ri@gnb.ca)

