

## Série des modules obligatoires



ASSOCIATION DES SCOUTS DU CANADA

### Modules obligatoires généraux

FOR 0001	Plan de formation personnel
ANI 1001	Animation d'un groupe de personnes
ANI 1002	Les jeunes d'abord
<b>ANI 1003</b>	<b>COMMUNICATION EFFICACE</b>
SOC 1004	Adultes dans le scoutisme
SOC 1005	Principes fondamentaux du scoutisme
SOC 1006	Développement spirituel
SOC 1007	Structure et organisation du Mouvement scout
SOC 1008	Histoire du Mouvement scout
SOC 1009	Scoutisme dans la communauté
GES 1010	Gestion d'un groupe scout
GES 1011	Sécurité et assurances
GES 1012	Financement 1

### Modules obligatoires pour l'obtention du Badge de Bois

*(L'un ou l'autre des cinq modules suivants)*

ANI 1021	Les jeunes de 7-8 ans
ANI 1022	Les jeunes de 9-11 ans
ANI 1023	Les jeunes de 11-14 ans
ANI 1024	Les jeunes de 14-17 ans
ANI 1025	Les jeunes de 17-21 ans
ANI 1026	Programme des jeunes 1
ANI 2026	Programme des jeunes 2
ANI 3026	Programme des jeunes 3
ANI 1027	La relation adulte/jeune
TEC 1028	Le jeu dans le scoutisme
TEC 1029	Pédagogie des techniques
TEC 1030	Camps et sorties

### Modules obligatoires pour l'obtention du Nœud de Cabestan violet

ANI 1041	Animation des adultes
GES 1042	Gestion des ressources adultes 1
GES 1043	Recrutement des adultes
GES 1044	Gestion financière 1
GES 1045	Gestion de l'information 1
GES 2012	Financement 2
TEC 1046	Tenue d'une réunion
TEC 1047	Recrutement et accueil des jeunes

## FORMATION MODULAIRE

# Communication efficace

## ANI 1003

Deuxième édition  
Janvier 2000

## Objectifs du module COMMUNICATION EFFICACE

### Objectif général

Connaître les principes de base d'une communication efficace dans un contexte de relations interpersonnelles et plus particulièrement en situation d'animation ou en situation de gestion.

### Objectifs particuliers

1. Connaître les principes d'écoute et d'observation liés à la réception des messages.
2. Connaître les principes de formulation des messages émis.
3. Connaître la notion de feed-back et son usage dans un contexte de communication.
4. Savoir prévenir et résoudre certains problèmes de communication.

## Avertissement

Les documents de l'Association des Scouts du Canada sur la formation modulaire sont destinés à la *formation* des adultes de l'Association. Bien qu'ils fassent référence à des politiques et à des règlements officiels de l'Organisation mondiale du Mouvement scout et de l'Association des Scouts du Canada, ils ne remplacent pas ces politiques et règlements officiels et ne sauraient être interprétés comme tels.

## Sommaire

CONTENU .....	3
<b>Matière</b> .....	3
1. Introduction .....	3
2. Communiquer, c'est échanger .....	4
3. Les formes de la communication .....	6
4. Communiquer, c'est dire .....	9
5. Communiquer, c'est écouter .....	13
6. Problèmes et troubles de la communication .....	16
<b>Pédagogie</b> .....	19
<b>Sources et ressources</b> .....	19
<b>ÉVALUATION</b> <b>FORMATIVE</b> .....	20

**Note.** Pour alléger le texte et en faciliter la lecture, le genre masculin des noms de postes ou de fonctions inclut les genres féminin et masculin.

Ce module de formation scout a été conçu à l'usage des adultes de l'Association des Scouts du Canada engagés dans un processus de formation structuré. Il peut être reproduit à des fins de formation ou de documentation pourvu que la source soit mentionnée.

©2000, Association des Scouts du Canada

## Contenu du module COMMUNICATION EFFICACE

### MATIÈRE

#### 1. Introduction

**Communiquer dans le sens moderne: échanger des informations dans le but d'améliorer la relation entre deux systèmes...**

**...mais aussi dans le but d'améliorer la qualité d'une relation humaine.**

**Dans le cadre du scoutisme, la communication est un champ de compétence que tout adulte du Mouvement doit développer et apprendre à maîtriser suffisamment pour pouvoir l'utiliser efficacement dans ses relations avec les jeunes et les autres adultes.**

Le mot communication partage la même racine que le mot communion. À l'origine, il signifiait «mettre en commun». Au Moyen Âge, il a même servi à désigner les rapports sexuels! Ce n'est que très récemment qu'il a revêtu le sens qu'on lui connaît aujourd'hui et qui sert à définir l'échange et le partage d'informations.

En fait, cette acception du mot communication ne date que de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle<sup>1</sup> et on la doit en bonne partie aux travaux des ingénieurs en télécommunication, des spécialistes en cybernétique et en informatique, et des chercheurs en sciences humaines qui, à compter du début des années cinquante, ont marqué l'évolution de la pensée sociale à partir du Centre de recherches en santé mentale de Palo Alto (Californie). À partir de ce moment, communiquer ne voulait plus simplement dire mettre en commun, c'est-à-dire partager, mais signifiait surtout échanger des informations dans le but d'améliorer la relation entre deux systèmes, peu importe que ces systèmes soient des humains ou des machines.

En raison de l'influence de Palo Alto et des nouveaux courants de valeurs qui ont dominé la pensée occidentale depuis cinquante ans, le mot communication est aujourd'hui synonyme d'échange d'informations dans le but d'améliorer la qualité d'une relation. C'est dans ce sens que nous aborderons les concepts relatifs à ce phénomène.

Dans le cadre du scoutisme, la communication est un champ de compétence que tout adulte du Mouvement doit développer et apprendre à maîtriser suffisamment pour pouvoir l'utiliser efficacement dans ses relations avec les jeunes et les autres adultes.

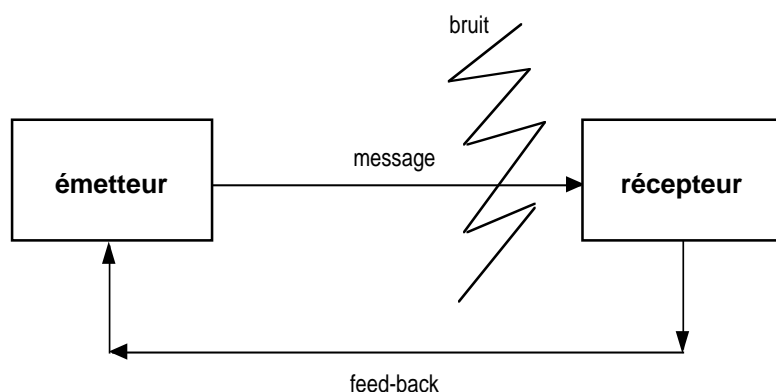
Le scoutisme est un mouvement d'éducation. Et pour éduquer, il faut savoir communiquer. Une communication de qualité est donc essentielle à la qualité même du scoutisme. Sans elle, la pratique du scoutisme devient malaisée, voire même impossible.

<sup>1</sup> Sur ce sujet, lire *La nouvelle communication*, de Yves Winkin, coll. Points, Éd. du Seuil, Paris, 1981.

Dans ce module, nous verrons quelques principes de base de la communication humaine, puis nous nous attarderons plus particulièrement sur les formes que prend celle-ci dans le cadre quotidien du scoutisme. Enfin, nous verrons quels problèmes peuvent survenir dans l'éventualité d'une communication déficiente ou dysfonctionnelle, et comment les prévenir ou les régler.

## 2. Communiquer, c'est échanger

Norbert Wiener, ingénieur et chercheur des laboratoires de recherche de Bell, et Claude Shannon, un de ses élèves, nous ont donné le schéma qui sert de modèle de base à l'enseignement de la communication à tous les étudiants du monde.



*Schéma de la communication inspiré de Shannon et Wiener*

Le schéma ci-dessus présente, de manière très sommaire, le processus de la communication. Il met en jeu cinq éléments clés que nous définirons ci-dessous et auxquels nous ferons référence par la suite.

- **ÉMETTEUR** — C'est l'élément du système d'où provient l'information. Dans les communications entre personnes, c'est celle qui donne l'information, soit par ses paroles, soit par ses gestes. Dans une conversation téléphonique, c'est la personne qui parle.
- **RÉCEPTEUR** — C'est l'élément du système à qui est destinée l'information. Dans les communications entre personnes, c'est celle qui capte l'information. Chez les humains, ce sont les cinq sens (ouïe, vue, odorat, goûter et toucher) qui sont les capteurs de l'information<sup>2</sup>. Dans une conversation téléphonique, le récepteur est la personne qui écoute.

---

<sup>2</sup> On entend parfois parler de «sixième sens»; il s'agit là d'une allusion à une forme prétendue de perception dont l'existence, jusqu'à aujourd'hui, n'a jamais pu être démontrée par des méthodes scientifiques rigoureuses.

- **MESSAGE** — C'est la forme qu'on donne à l'information pour en faciliter la transmission. Une même information peut prendre diverses formes: «Ouvrir la porte», «To open the door», «Offen die Tür» véhiculent tous, dans des langues différentes, la même information; toutefois, seul le premier de ces trois messages permettra de transmettre efficacement l'information entre deux personnes parlant uniquement le français.
- **FEED-BACK** — La notion de feed-back (on verra occasionnellement le mot français «rétroaction») fait référence à la réaction obtenue à la suite du message émis. Le feed-back permet de savoir si le message a été reçu et de juger de la qualité de cette réception. On raconte une blague: c'est l'émission d'un message; le récepteur rit: c'est un feed-back; on sait que la blague a été reçue et sans doute comprise.
- **BRUIT** — C'est ce qui empêche un message d'être reçu, en tout ou en partie. Le bruit peut être physique: un aspirateur qui démarre dans la pièce au moment où on converse au téléphone nuira certainement à la conversation. Il peut aussi être psychologique: la personne qui est conditionnée par son éducation à réagir négativement à certains types de messages réagira négativement à tout message du même genre, même s'il est émis sans aucune intention malveillante; le bruit est «dans sa tête» et vient nuire à la réception du message. Interférence est un synonyme de bruit en communication.

### Un modèle circulaire...

Ce modèle de la communication est *circulaire*. L'information part de l'émetteur et se dirige vers le récepteur. Pour que cette information soit transmise efficacement, l'émetteur s'assure de formuler le message de manière facilement compréhensible (déchiffirable) pour le récepteur. De plus, émetteur et récepteur tiendront compte du «bruit» pouvant éventuellement nuire à la transmission du message<sup>3</sup>.

Une fois le message reçu par le récepteur, la première partie du cycle de la communication est complétée. C'est alors que le récepteur devient à son tour émetteur et le cycle est inversé. Le message que le récepteur émet alors vers l'émetteur *en réponse* au message qui a été reçu s'appelle feed-back. Quand celui-ci est reçu par l'émetteur, le cycle est complet. L'émetteur se sert alors de ce feed-back reçu pour déterminer s'il va émettre un nouveau message et poursuivre ainsi la communication, ou s'il va mettre un terme à celle-ci.

<sup>3</sup> Dans un environnement très bruyant (bruits acoustiques, électromagnétiques, psychologiques, etc.), les experts suggèrent de répéter le message sous diverses formes afin d'assurer les meilleures chances de transmission. La répétition d'un message en le formulant différemment s'appelle «redundance».

### 3. Les formes de la communication

*«On ne peut pas ne pas communiquer<sup>4</sup>.»*

#### La communication verbale

La communication qu'on enseigne à l'école, celle qui est la plus étudiée, la plus discutée et qui donne l'impression d'être la plus répandue, c'est la communication verbale. On entend par communication verbale celle qui se fait par les mots, par la parole.

C'est d'abord une communication prévue pour être transmise par le canal acoustique: les mots sont faits pour être prononcés par la bouche, puis être entendus par l'oreille. On a toutefois découvert, il y a de cela très longtemps, que les sons pouvaient être symbolisés par des signes dessinés. Ce fut la naissance de l'écriture, un des moyens découverts par l'humain pour transmettre et/ou conserver ses paroles.

#### La parole, vecteur du message scout

La parole est un important vecteur de messages dans le cadre du scoutisme. Bien des mots sont échangés et les écrits sont réduits au minimum, valorisant ainsi la communication verbale et la tradition orale. C'est une façon de faire pratique et rapide. Pratique parce qu'elle ne requiert aucune mise en place élaborée: on dit ce qu'on a à dire, quand on a envie de le dire. Et rapide parce qu'elle est aussi instantanée qu'on le souhaite. Il ne faudrait toutefois pas prendre les mots qu'on dit à la légère. Ceux-ci sont souvent lourds de sens et leur portée est considérable.

#### L'écriture, une forme sous-estimée de la communication verbale

Dans la mesure du possible, l'écriture est un excellent moyen de communiquer verbalement. Moins spontanée que la parole dite, la parole écrite oblige à une réflexion plus poussée, elle force à «peser chaque mot». Elle permet d'éviter les dérapages souvent liés à l'interprétation des paroles. Réunions de gestion, de planification, d'organisation, consignes et directives d'activités, de sortie ou de camp, modes d'emploi et de fonctionnement, règlements et toutes ces autres situations de communication où l'uniformité du message est importante pour tous, ont avantage à être consignés par écrit.

**Les paroles prononcées dans le scoutisme ou ailleurs sont souvent lourdes de sens et leur portée est considérable.**

**La parole écrite force à «peser chaque mot».**

---

<sup>4</sup> WATZLAWICK, P., BEAVIN, J. H., JACKSON, D. *Une logique de la communication*, Éd. du Seuil, coll. Points, Paris, 1979.

**Quatre vingt pour cent des messages qu'on émet et reçoit sont du type non verbal.**

## La communication non verbale

### 80 % des messages

C'est la communication verbale (par la parole dite ou écrite) qu'on apprend à maîtriser à l'école par l'apprentissage de la grammaire, du vocabulaire, de la lecture et de l'écriture, mais tous les spécialistes de la communication s'entendent pour affirmer que 80 % des messages qu'on émet et reçoit sont du type non verbal. Ce sont des gestes et des comportements qui manifestent nos humeurs, nos intentions, nos valeurs et d'autres messages tout aussi importants, mais souvent moins intentionnels, que les messages verbaux.

Le zoologiste et éthologue (spécialiste du comportement animal) britannique Desmond Morris distingue trois grandes catégories de messages non-verbaux<sup>5</sup>:

1. **Les comportements universels instinctifs.** Ce sont des gestes et des comportement liés à des réactions nerveuses. Ils se manifestent spontanément, instinctivement, et sont difficiles à contrôler. Les contractions des muscles du visages qui indiquent la joie (sourire, rire), la peur, l'intérêt, le dégoût font partie de ces gestes qui sont les mêmes chez tous les peuples de la terre et qu'on retrouve même chez les grands singes.

Notons encore des réactions comme la froideur et la moiteur des extrémités en cas de grande nervosité, la rougeur du visage en situation intimidante ou la dilatation des pupilles (partie noire au centre de l'œil) en cas de grande excitation ou de grand intérêt.

2. **Les comportements universels appris.** Certains comportements sont tirés de notre expérience de vie, de nos apprentissages. Le nourrisson apprend par exemple que son angoisse diminuera lorsqu'il se mettra à téter. De là le fait que, plus tard, en situation de tension, plusieurs personnes porteront des objets à leur bouche pour tenter, bien inconsciemment, de s'apaiser: on se ronge les ongles, on mâchouille le bout de son crayon, certains fumeront une cigarette, d'autres, face à l'effort, se serreront la langue entre les dents et les lèvres.

La main droite levée dans les airs, paume exposée, montrant par là qu'elle ne porte pas d'arme, donc que la personne n'est pas menaçante, fait partie de ces gestes. Le poing fermé, levé dans les airs est, quant à lui, perçu partout comme une forme d'agression.

<sup>5</sup> MORRIS, D. *La clef des gestes*, Mame, Paris, 1979.

On pourra parfois détecter l'insécurité et l'inconfort de certaines personnes au fait qu'elles serrent devant elles mallettes, coussins ou autres objets, les utilisant comme autant de boucliers symboliques. La peur et la soumission se remarqueront, quant à elles, au fait de rentrer la tête entre les épaules et de ramener les épaules en avant (on se protège inconsciemment) des coups qui pourraient venir).

3. **Les comportements culturels codés.** Ce sont des gestes et comportements par lesquels on affirme notre identification à une culture, une religion, un mode de vie, etc. L'uniforme scout fait partie de ces comportements. Les vêtements, les coiffures, les gestes de politesse, d'accueil ou de réprobation diffèrent souvent d'une culture à l'autre. Chez certains peuples, on s'embrasse quand on se rencontre, d'autres se donnent la main, d'autres encore font la révérence.

Dans une même culture, les sous-groupes aussi se donnent des signes de reconnaissance: les scouts se donnent la main gauche, les ingénieurs diplômés portent un anneau de fer au petit doigt, le type en sarrau blanc avec stéthoscope dans le cou passera sans doute pour un médecin.

### Observation attentive et interprétation prudente

En observant attentivement les gens, on découvre plusieurs informations qui permettent d'ajuster notre communication pour la rendre encore plus efficace. La plupart de ces gestes ou comportements se manifestent inconsciemment et la plupart des personnes vont aussi les «lire» inconsciemment. Cette perception inconsciente se traduira d'ailleurs souvent par des phrases du genre «Je te sens mal à l'aise», «leurs yeux brillaient de bonheur», «il a l'air *pogné*», etc.

Mais soyons prudents. Si une observation attentive peut nous amener à mieux comprendre nos semblables, il faut se méfier des interprétations abusives. Les gestes non verbaux sont souvent équivoques. Il faut donc prendre la peine de valider nos impressions avant d'en faire des certitudes: avant de dire à la personne devant vous qu'elle manifeste son insécurité du fait qu'elle vient de croiser les bras, assurez-vous donc que ce n'est pas simplement parce qu'elle en avait assez d'avoir les mains dans les poches!

### La communication informative

La communication a souvent pour seul but de transférer de l'information de l'émetteur à un récepteur. Quand je dis à mon interlocuteur «il fait froid dehors», je ne m'attends pas nécessairement à ce qu'il ait une quelconque réaction. Je l'informe, et c'est à lui de décider ce qu'il fera de cette information. C'est ce qu'on

**En observant attentivement les gens, on découvre plusieurs informations qui permettent d'ajuster notre communication pour la rendre encore plus efficace.**

**Les gestes non verbaux sont souvent équivoques.**

**La particularité de la communication informative, c'est que, même si le récepteur ne juge pas utile de la recevoir, cela ne dispense aucunement de l'obligation de l'émettre.**

**La communication persuasive cherche à induire un comportement se rapprochant le plus possible du résultat final souhaité par l'émetteur.**

**Penser à ce qu'on dit est la meilleure façon de dire ce qu'on pense.**

appelle la *communication informative*. Procès-verbaux de réunions, états financiers de groupe, programmes de camp appartiennent à ce type de communication.

La particularité de la communication informative, c'est que, même si le récepteur ne juge pas utile de la recevoir, cela ne dispense aucunement de l'obligation de l'émettre. Il faut produire les procès-verbaux des réunions même s'ils seront relégués aux classeurs pour les trente prochaines années. Il faut écrire et remettre à son responsable de groupe le programme du prochain camp même si on sait pertinemment que ce dernier ne les lit jamais. Il en va de la crédibilité de l'émetteur et de la transparence des opérations.

### **La communication persuasive**

Le scoutisme est un mouvement d'éducation pour les jeunes. De là, on convient qu'une bonne part des relations entre adultes et jeunes viseront à modifier les valeurs et les comportements de ces derniers. Cela donne lieu à ce qu'on appelle la *communication persuasive*. La communication persuasive vise plus qu'à transmettre une information: elle cherche à induire un comportement se rapprochant le plus possible du résultat final souhaité par l'émetteur.

C'est une communication extrêmement délicate qui, mal coordonnée, peut nuire plus qu'elle n'aide et peut même entraîner des résultats contraires à ceux recherchés. C'est pourquoi les animateurs et animatrices du Mouvement scout doivent posséder, ou rapidement acquérir dès leur arrivée dans le Mouvement, des notions de psychologie et de pédagogie qui les guideront dans leurs interventions à titre d'adulte ayant un mandat d'éducation auprès de jeunes filles et garçons.

## **4. Communiquer, c'est dire**

### **La meilleure façon de dire ce qu'on pense**

Si les mots ont l'avantage de pouvoir être dits rapidement, il y a tout intérêt à réfléchir avant de parler. Le vieil adage qui dit «il faut tourner sa langue sept fois dans sa bouche avant de parler, ou cet autre qui nous enseigne que «la parole est d'argent, mais le silence est d'or» sont tous deux riches d'enseignements. Il est essentiel de maîtriser ses paroles et de les formuler de manière à ce que le message qu'on émet provoque l'effet souhaité, ni plus, ni moins.

Nous l'avons vu plus haut, si l'information doit amener une modification du comportement chez le récepteur, elle doit être formulée de manière à être bien comprise. Plus la formulation est ambiguë, plus la réponse obtenue risque d'être décevante. C'est particulière-

ment vrai chez les jeunes qui ont tendance, plus que les adultes, à prendre les messages au pied de la lettre. Examinons un cas type.

### Qu'est-ce qu'un sourd répond à «Êtes-vous sourd?»

Un animateur, exaspéré par le comportement des jeunes dans son unité, lance soudainement: *«Vous êtes une bande d'idiots, vous ne comprenez rien, ça fait dix fois que je vous dis de cesser... Êtes-vous sourds?»*

Comment les jeunes interpréteront-ils cette phrase? Pour s'en faire une idée, examinons les éléments composant l'énoncé de l'animateur.

1. **«Vous êtes une bande d'idiots...»** Voilà une affirmation sans équivoque, sans nuance. Selon l'animateur, les jeunes de son unité sont idiots, mot que le dictionnaire définit ainsi: personne souffrant d'idiotie, c'est-à-dire de la forme la plus grave d'arriération mentale...

Ce message peut avoir deux résultats. Si les jeunes acceptent le jugement de l'animateur, leur estime de soi vient d'en prendre un dur coup. Si les jeunes sont en mesure d'évaluer que l'animateur se trompe, qu'il exagère nettement ou qu'il juge mal la situation, la crédibilité de celui-ci s'en trouve réduite.

2. **«Vous ne comprenez rien...»** Est-il vrai que les jeunes ne comprennent «rien»? Ce «rien» se rapporte-t-il uniquement à la dernière consigne émise? Si cette seconde éventualité correspond davantage à la réalité, il aurait été plus sage de remplacer «rien» par «ce que je viens de vous dire». Cette formulation aurait eu au moins l'avantage de restreindre l'affirmation à un contexte plus limité.
3. **«Ça fait dix fois...»** Voilà le genre d'exagération qu'on a tendance à faire quand on ne pense pas à ce qu'on dit: «Ça fait cent fois, mille fois, un million de fois...». Cette affirmation, pensons-y, est rarement vraie. Que passe-t-elle réellement comme message? Elle dit tout bonnement que la personne qui émet de telles phrases a tendance à exagérer et qu'il faut pondérer à la baisse ses affirmations. Ce n'est rien pour aider au leadership de l'animateur!
4. **«Êtes-vous sourds?»** C'est une question piège. Peut-on imaginer une autre réponse que non à cette question? Si le récepteur de cette question est effectivement sourd, il y a en effet fort peu de chance qu'il réponde oui puisqu'il n'aura pas entendu la question! Le fait que l'animateur soulève cette interrogation ne fait que démontrer son manque de réflexion

**À cause d'un mauvais choix de mots, le résultat obtenu peut être exactement le contraire de celui qui était recherché.**

et de jugement. Ce n'est rien pour rassurer les jeunes sur sa compétence.

Ce que nous venons de voir, c'est une phrase dite sans réfléchir qui, au lieu de ramener tout le monde à l'ordre, comme le souhaite sans doute son émetteur, sème des doutes, des inquiétudes et soulève des questions quant à ses compétences et à son jugement. Face à un animateur agissant ainsi, il y a de bons risques que l'inconfort et le malaise des jeunes se traduisent par une agitation encore plus manifeste... À cause d'un mauvais choix de mots, le résultat obtenu est exactement le contraire de celui qui était recherché.

### **Ne sous-estimons pas la puissance des mots**

Tout le monde le sait, les mots peuvent blesser, et même, dans certains cas, tuer. La psychanalyse et d'autres formes de psychothérapie l'ont amplement démontré, les mots peuvent aussi guérir! Il ne faut donc pas les utiliser à la légère. Il vaut mieux hésiter avant de parler, question de réfléchir, et dire les bons mots, plutôt que de parler sans réfléchir et de causer un tort qui sera parfois difficile, voire impossible, à réparer.

**Une communication efficace exige que le message transmette vraiment ce qu'on pense.**

Évitons les mots qui généralisent: les «tout le monde», «toujours», «complètement», «partout» et autres généralisations du même genre sont rarement vrais. Une communication efficace exige que le message transmette vraiment ce qu'on pense. Sauf exception, il nous est rarement possible de donner à nos affirmations une portée générale ou universelle.

Dans le même esprit, il faut éviter, en particulier avec les jeunes, les expressions abusives ou excessives, et prendre soin de nuancer sa pensée. Par exemple, pour attirer l'attention sur un comportement irréfléchi, il est très maladroit de traiter son auteur d'imbécile; une «bande de caves» ne sera jamais l'expression appropriée pour définir le comportement d'une troupe d'éclaireurs indisciplinés.

**Évitons les exagérations et les superlatifs.**

Évitons les exagérations. Il n'y a pas d'idiots dans nos unités, et sans doute pas davantage chez nos adultes. Pas plus que de crétins, de niaiseux, d'imbéciles ou de débiles. Ces mots risquent simplement de blesser ceux qui les reçoivent et d'entraîner des réactions de fermeture ou d'agressivité qui nuiront à la poursuite d'une communication efficace. N'abusons pas non plus des superlatifs qui, à la longue, finissent par rendre tristement banal tout ce qui n'est pas extraordinaire, super, méga ou «au boutte».

### Des trucs pour «dire» efficacement

- **Simplicité** — «Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement et les mots pour le dire arrivent aisément.» Cette maxime de l'écrivain français Boileau rappelle que les idées les plus brillantes s'expriment de manière simple. Si vous ne trouvez pas les mots pour exprimer simplement votre pensée, c'est peut-être qu'il faut poursuivre encore la réflexion, ou simplement renoncer à dire ce que vous aviez envie de dire.
- **À-propos** — Le choix des mots doit être fait en fonction de l'information à transmettre. Les mots doivent donc refléter le plus fidèlement possible ce que l'émetteur veut réellement dire.
- **Réflexion** — Ne rien dire qui n'ait d'abord été pensé, puis réfléchi. Rien n'est plus pénible que de se rendre compte que «nos paroles ont dépassé notre pensée». Sans compter que les blessures causées peuvent mettre longtemps à guérir.
- **Calme** — Communiquer efficacement par la parole suppose une capacité à contrôler ses émotions et à conserver son sang-froid, sa capacité de jugement. Quand l'émotion nous étouffe, il vaut mieux garder silence et attendre d'avoir retrouvé son calme avant de tenter de dire quoi que ce soit.
- **Attention** — Nous en reparlerons plus loin, mais une parole efficace suppose aussi une écoute attentive de manière à percevoir les signes qui se manifestent chez le récepteur. Si ceux-ci témoignent d'un malaise ou d'une incompréhension, il faut alors reformuler le message pour lui donner une forme plus appropriée en fonction du résultat recherché.
- **Cohérence** — Il est important que tous les messages émis dans une même situation véhiculent la même information. Les messages contradictoires sont incohérents et s'annulent. Dire une chose aujourd'hui et le contraire demain est la meilleure manière de perdre sa crédibilité et d'enlever toute portée à son message.

### Des gestes et comportements qui parlent

Si les mots sont porteurs de sens, souvenons-nous que 80 % et plus de ce que nous disons s'exprime à travers nos gestes et nos comportements. *L'exemple*, entre autres, est un moyen efficace de communiquer. On disait jadis «prêcher par l'exemple», or, c'est un concept qui conserve tout son sens. Dans le scoutisme, les adultes sont ce qu'on appelle des «personnes signifiantes» pour les jeunes. C'est-à-dire que ce sont des personnes qui envoient constamment des messages aux jeunes, tant par leurs paroles que par leurs actes. Si les

**Si les gestes ne sont pas en parfaite harmonie avec les paroles, on se retrouve dans un contexte de communication incohérente et, de ce fait, inefficace.**

gestes ne sont pas en parfaite harmonie avec les paroles, on se retrouve dans un contexte de *communication incohérente* et, de ce fait, inefficace.

Comment, par exemple, interpréter le message de l'animateur qui, non rasé et non coiffé depuis trois jours, exige que les jeunes de son unité soient propres et frais comme des roses au camp d'été? Comment faire comprendre l'importance de la ponctualité si on est toujours en retard? À la limite, on comprendra la difficulté à faire accepter aux jeunes de rejeter toute drogue si les animateurs ne peuvent même pas attendre la fin de la réunion pour allumer leurs cigarettes! «Faites ce que je dis et non ce que je fais» est une phrase qui, bien cyniquement, exprime tout le dérisoire et toute la futilité de ces tentatives de communication.

L'adulte qui tente de convaincre des jeunes d'adopter un comportement doit s'assurer que lui-même, par ses actes et ses attitudes, est en mesure de servir d'exemple pour ce comportement, ou de justifier adéquatement son incapacité à l'adopter. Pour inculquer le respect, il faut être soit même respectueux. Pour inculquer le courage, il faut être soi-même courageux. Pour inculquer la persévérance, il faut soi-même persévérer.

## 5. Communiquer, c'est écouter

*«Il n'est pire sourd que celui qui ne veut pas entendre.»*

### Entendre, écouter ou comprendre?

Entendre, c'est capter des sons. Écouter, c'est porter attention aux sons entendus. Comprendre, c'est saisir le sens de ce qu'on a écouté. Ce sont trois étapes successives essentielles à la réception de la communication. Cela paraît simple, mais pour y parvenir adéquatement, il faut faire en sorte de réunir plusieurs conditions qu'il n'est pas toujours facile de coordonner.

#### 1. Entendre

Pour y arriver, il faut d'abord que le signal émis ne soit pas couvert ou rendu indéchiffrable par les bruits (voir page 5). Essayer de dialoguer avec une personne dans un environnement où sont présents toutes sortes de bruits qui «enterrent» les paroles de l'interlocuteur est un exercice impossible. C'est aussi vrai quand il s'agit d'un texte écrit dans une calligraphie indéchiffrable ou tellement mal imprimé qu'il est illisible.

### 2. Écouter

L'*écoute* suppose l'*intérêt* et l'*attention*. Il est difficile d'écouter ce qui ne nous intéresse pas. D'ailleurs, notre interlocuteur s'en rend généralement compte et fera, face à cette situation, le choix suivant:

- il cessera de communiquer;
- il reformulera son message de façon à nous intéresser davantage<sup>6</sup>.

Il est impossible d'écouter dans un contexte où notre attention est sollicitée de toutes parts. Pour écouter, il faut pouvoir se concentrer sur ce que nous dit notre interlocuteur. Évidemment le bruit est, encore une fois, en cause, mais rappelons-nous que ce bruit n'est pas nécessairement physique et externe. Il peut aussi être psychologique et interne. Nos préoccupations, nos soucis sont des sources de *bruits psychologiques* importantes quand on doit écouter ce que d'autre nous disent.

Pour écouter adéquatement, il faut donc être dans un environnement propice et dans des dispositions intellectuelles appropriées. Il vaut mieux remettre à plus tard un échange important plutôt que de le laisser se dérouler dans un milieu qui ne convient pas à la communication.

### 3. Comprendre

C'est le but ultime du récepteur dans un contexte de communication: arriver à donner un sens à ce qu'il a écouté. Si cela peut sembler évident, c'est quand même à ce niveau que se rencontrent les plus grandes difficultés. En fait, les experts s'entendent pour affirmer que, sauf dans le cas de la communication entre des systèmes simples, la compréhension parfaite est impossible. Nous pouvons tout au plus prétendre atteindre un niveau de compréhension qui nous permettra de maintenir une relation fonctionnelle.

Pour comprendre totalement, il nous faudrait avoir exactement les mêmes informations et expériences de vie que notre interlocuteur, ce qui est impossible. La compréhension est donc toujours subjective: elle est une forme d'interprétation plus ou moins éloignée de ce que perçoit réellement notre interlocuteur.

**Il est impossible d'écouter dans un contexte où notre attention est sollicitée de toutes parts.**

**La compréhension est toujours subjective: elle est une forme d'interprétation plus ou moins éloignée de ce que perçoit réellement notre interlocuteur.**

---

<sup>6</sup> Il est fréquent que des jeunes, convaincus de ne pas suffisamment intéresser pour passer leur message, choisissent des comportements qui, par leurs excès, attirent l'attention de l'adulte et suscitent son intérêt. Ces comportements excessifs sont souvent très perturbateurs et déstabilisants tant pour le jeune que pour l'adulte visé et les autres personnes du milieu.

**Nous sommes souvent confrontés à des problèmes de décodage dans le cadre des échanges interpersonnels. À cause des nuances de la langue, des mots et des gestes, nous devons interpréter ce qui nous est dit, avec tous les risques que cela comporte.**

### Décodage et interprétation

La compréhension des messages suppose que l'émetteur et le récepteur partagent un code commun au niveau du langage. Les mots utilisés pour transmettre le message doivent avoir le même sens pour l'un et l'autre. Ce n'est, hélas, pas toujours le cas. On n'a qu'à ouvrir un dictionnaire de la langue française pour se rendre compte que chaque mot, ou presque, compte plus d'une définition. Si ces définitions sont toutes apparentées, elles présentent presque toujours de subtiles nuances qui prendront plus ou moins d'importance selon l'utilisateur et le contexte<sup>7</sup>. Imaginons le sens de l'expression «prends la porte» dans le cadre de:

- a) un échange entre un menuisier et son assistant qui sont en train d'installer les ouvertures d'un immeuble;
- b) un échange entre un maître et un élève turbulent dans une classe.

Dans ce cas-ci, c'est le verbe «prendre» qui provoque la nuance: dans le premier contexte, il a le sens de «avoir en main l'objet», dans le second, il signifie «s'engager dans».

Nous sommes souvent confrontés à des problèmes de décodage dans le cadre des échanges interpersonnels. À cause des nuances de la langue, des mots et des gestes, nous devons interpréter ce qui nous est dit, avec tous les risques que cela comporte.

**Deux phénomènes peuvent nuire à l'interprétation: la projection et la mauvaise interprétation.**

### Les risques de l'interprétation

Interpréter est une activité risquée. Elle consiste à prendre une information formulée par une personne en fonction de *ses* émotions et de *ses* expériences, dans *un* lieu et à *un* moment précis, et à la transposer dans *notre* propre système de référence, en fonction de *nos* émotions et de *nos* expériences, souvent dans *un autre* lieu et à *un autre* moment. Elle peut alors donner lieu à différents phénomènes qui viendront nuire à la compréhension, donc à la bonne réception du message. Parmi ces phénomènes, mentionnons la *projection* et la *mauvaise interprétation*.

<sup>7</sup> Le célèbre «*J'ai été cité hors contexte*» démontre bien que le sens réel des mots n'est pas indépendant du lieu, du moment et du cadre dans lesquels ils ont été prononcés.

### 1. La projection

C'est le phénomène par lequel on prétend, consciemment ou non, se mettre à la place de l'autre. Par exemple:

- a) «Si je vivais ce qu'il vit, je serais très triste.»
- b) «Si j'avais son pouvoir, je l'utiliserais de telle manière.»

Ce sont là des exemples de réflexions où se manifeste la tendance à la projection. Mais nous ne sommes pas l'autre. Il est impossible de savoir ce que l'autre vit réellement en regardant la situation d'un point de vue qui est le nôtre, et non le sien. La projection mène tout droit à ce qu'on appelle le *procès d'intention* où on ne juge pas les actes commis, mais les gestes que nous, dans un contexte similaire, aurions tendance à commettre. Le procès d'intention dévoile davantage les intentions de celui qui juge que celles de la personne jugée!

### 2. La mauvaise interprétation

Faute généralement d'avoir en main toutes les informations et de devoir interpréter à partir d'un message qui ne transmet jamais *tous* les éléments, il arrive souvent que l'interprétation soit plus ou moins fidèle à la réalité que voulait communiquer l'émetteur. Dans plusieurs cas heureusement, l'interprétation s'en rapprochera suffisamment. Mais parfois elle induira partiellement ou totalement en erreur. Il convient donc de se donner le moyen de vérifier l'interprétation que nous faisons d'une communication.

**Il convient de se donner le moyen de vérifier l'interprétation que nous faisons d'une communication.**

## 6. Problèmes et troubles de la communication

### La communication à sens unique: impossible

Comme il fut mentionné au début de ce module, la communication n'est pas uniquement un échange d'informations entre A et B. Il suppose davantage: le *feed-back*. Dans le cadre des communications interpersonnelles, le feed-back permet...

- 1. **dans le cadre de la communication informative** — de s'assurer que le récepteur du message a bel et bien reçu le message en question (c'est, en quelque sorte, *l'accusé de réception*);
- 2. **dans le cadre de la communication persuasive** — de vérifier que la modification du comportement du récepteur est bel et bien conforme à l'objectif visé.

Par conséquent la communication, pour être efficace, ne saurait être à sens unique. Il faut que le récepteur, une fois le premier message

**Il faut que le récepteur, une fois le premier message reçu, se transforme à son tour en émetteur et retourne un message vers celui qui a amorcé la communication.**

reçu, se transforme à son tour en émetteur et retourne un message vers celui qui a amorcé la communication. De cette manière, l'émetteur peut s'assurer que son premier message a été convenablement reçu ou, si ce n'est pas le cas, peut prendre les mesures requises pour y parvenir. Si cette boucle n'est pas bouclée, il y a risque qu'on ne sache jamais que le premier message n'a pas été reçu, et qu'on ne prenne pas les mesures nécessaires pour corriger la situation.

Dans les échanges verbaux face à face ou au téléphone, on attendra habituellement que notre interlocuteur nous signale, par un mot ou un geste approprié, sa réception du message (les «euh euh» qui ponctuent souvent une conversation téléphonique servent justement à ça, comme les hochements de tête dans une conversation face à face).

Si les gestes et comportements décrits ci-dessus permettent de prouver que le message fut reçu, ils ne garantissent en rien la qualité de sa compréhension. Pour vérifier celle-ci, la validation est un moyen efficace

Les textes écrits posent plus de problèmes. Il est de plus en plus difficile d'avoir la preuve que notre interlocuteur les a réellement reçus et lus. Généralement on présume que c'est le cas. Dans les situations plus délicates, le courrier recommandé permettra de prouver que l'envoi a bel et bien été reçu. Le courrier électronique (sur l'inforoute) permet souvent à l'expéditeur de recevoir un avis l'informant que son envoi a été réussi et que son destinataire a reçu le message. Pour ce qui est des messages aux parents envoyés par le biais des jeunes de l'unité, ou des procès-verbaux d'assemblée qu'un des membres doit acheminer aux autres, il faut souvent avoir la foi et... un peu de chance.

**Quand on veut s'assurer qu'un texte envoyé a bel et bien été reçu, rien ne vaut un petit coup de fil au destinataire.**

Un truc utile: quand on veut s'assurer qu'un texte envoyé a bel et bien été reçu, rien ne vaut un petit coup de fil au destinataire qui pourra alors confirmer de vive voix.

### La rumeur

**La rumeur vise généralement à accroître le pouvoir de son émetteur et a souvent comme conséquence la déstabilisation des autres pouvoirs.**

«La rumeur est une déclaration destinée à être crue (...) et répandue sans vérification officielle<sup>8</sup>». Destinée à «être crue», la rumeur n'est donc pas une histoire drôle ou un conte, elle est émise expressément dans le but de *faire effet*.

La rumeur peut être vraie ou fausse. De toute manière, une rumeur n'est rumeur que tant qu'elle n'est pas vérifiée. Dès qu'elle s'avère fondée, ce n'est plus une rumeur.

<sup>8</sup> KNAPP, R. *A psychology of Rumor in Public Opinion Quarterly*, 8 (1), 1944, pp. 22-37.

## FORMATION MODULAIRE

---

La rumeur vise généralement à accroître le pouvoir de son émetteur et a souvent comme conséquence la déstabilisation des autres pouvoirs.

1. La rumeur **vérifiée** devient information car sa vérification, sa *preuve*, en fait une nouvelle authentifiée.
2. La rumeur **fausse** est celle qui risque de circuler le plus longtemps puisqu'on ne peut la prouver et que la plupart des gens n'ont aucun intérêt à la démentir. La rumeur fausse peut être très dommageable, car les fausses informations ont la vie dure et il peut être extrêmement difficile de rétablir les faits dont la réalité fut pervertie par l'émission délibérée d'informations mensongères.

Dans les organisations bénévoles, les rumeurs sont souvent à l'origine des conflits. Il est donc important de prévenir la naissance de rumeurs en utilisant les moyens suivants:

1. **Éviter les comportements équivoques ou ambigus** dont l'interprétation risque de porter à confusion.
2. **Appuyer les prises de position, les décisions, par des textes écrits** qui pourront être consultés au moment voulu. Les écrits ont l'avantage de redire, fois après fois, les mêmes mots dans le même ordre.
3. **Agir avec un maximum de transparence, éviter cachettes et cachotteries.** Les actions effectuées en pleine lumière, les mots prononcés au vu et au su de tous donnent rarement naissance à des rumeurs.
4. **Valider l'information avant de la répandre.** Diffuser une information dont on n'a pas la preuve de la validité revient à participer à la création et à la diffusion de rumeurs. Peu importe la crédibilité de votre informateur, vérifiez vous-même les sources de l'information ou abstenez-vous de diffuser toute information importante ou ambiguë.

## PÉDAGOGIE

Examiner des situations de communication dans un groupe scout; pour chacune, identifier l'émetteur, le récepteur, le message, le feedback et le bruit.

Enregistrer des phrases prononcées dans l'entourage et les décortiquer mot à mot.

S'observer soi-même pour relever ses propres signes de communication non-verbale (gestes, tics, mimiques, etc.).

Trouver des exemples de comportements culturels codés dans le scoutisme.

En équipe, interpréter une phrase dite par un des membres de l'équipe: consigner d'abord une interprétation personnelle, puis mettre en commun toutes les interprétations pour arriver à en dégager une et vérifier auprès de l'auteur de l'énoncé si c'est la bonne.

## SOURCES ET RESSOURCES

PICARD, Dominique, *Du code au désir: le corps dans la relation sociale*, Éd. Dunod, Paris, 1983.

ROMANO, Carlo, *Enseigner, c'est aussi savoir communiquer*, Éd. d'Organisation, Paris, 1990.

VARGAS, Marjorie Fink, *Louder than Words: an Introduction to Nonverbal Communication*, Ames, Iowa Sate University, 1986.

WINKIN, Yves, *La nouvelle communication*, coll. Points, Seuil, Paris, 1981.

## **Évaluation formative du module COMMUNICATION EFFICACE**

1. Définir les différentes composantes du processus de la communication et pouvoir en décrire le rôle.
2. Être en mesure de décrire la communication verbale et la communication non-verbale et de discuter des possibilités et limites de ces deux formes de la communication.
3. Dans le cadre d'une fonction dans le Mouvement, établir l'intérêt de la communication informative et de la communication persuasive. Intégrer ces notions à l'aide d'exemples concrets.
4. Connaître et être en mesure d'appliquer les principes d'une formulation efficace des messages.
5. Savoir interpréter quelques comportements non verbaux informant
  - a) sur l'identité de l'émetteur (culture, groupe d'appartenance, etc.),
  - b) sur les émotions ressenties par l'émetteur.
6. Connaître les principes d'une écoute efficace.
7. Savoir déceler les problèmes liés à l'interprétation des messages.
8. Connaître les principes de base pour prévenir les rumeurs.