

# COMMUNICATION ET INTERACTIONS

**Ronald B. Adler • Russell F. Proctor II**

Adaptation française

Christophe Fortin • Fanny Grégoire

Catherine Ouellette





3<sup>e</sup> édition

# COMMUNICATION ET INTERACTIONS

**Ronald B. Adler**, Santa Barbara City College  
**Russell F. Proctor II**, Northern Kentucky University

Adaptation française

Christophe Fortin, Cégep régional de Lanaudière à Terrebonne

Fanny Grégoire, Cégep régional de Lanaudière à Terrebonne

Catherine Ouellette, Cégep régional de Lanaudière à Terrebonne

Conception et mise à jour des activités interactives

Marie-Josée Bergeron, Cégep de l'Outaouais

**Achetez  
en ligne ou  
en librairie**

**En tout temps,  
simple et rapide!**

[www.cheneliere.ca](http://www.cheneliere.ca)

**MODULO**

## Communication et interactions

3<sup>e</sup> édition

Traduction et adaptation de : *Looking Out/Looking In* de Ronald B. Adler et Russell F. Proctor II © 2014, 2011, 2007 Wadsworth, Cengage Learning (ISBN 978-0-8400-2817-4)

© 2015, 2012, 2009 Groupe Modulo Inc.

*Conception éditoriale* : Bianca Lam

*Édition* : Renée Théorêt

*Coordination* : Julie Garneau

*Traduction des ajouts à la 3<sup>e</sup> édition* : Jean-Loup Lansac

*Traduction des éditions précédentes* : Anne-Marie Mesa

*Révision linguistique* : Sylvie Bernard

*Correction d'épreuves* : Maryse Quesnel

*Conception graphique* : Marguerite Gouin

*Illustrations* : Yvon Roy et Daniel Shelton

*Conception de la couverture* : Gianni Caccia

*Impression* : TC Imprimeries Transcontinental

Des marques de commerce sont mentionnées ou illustrées dans cet ouvrage. L'Éditeur tient à préciser qu'il n'a reçu aucun revenu ni avantage conséquemment à la présence de ces marques. Celles-ci sont reproduites à la demande de l'auteur ou de l'adaptateur en vue d'appuyer le propos pédagogique ou scientifique de l'ouvrage.

Le matériel complémentaire mis en ligne dans notre site Web est réservé aux résidents du Canada, et ce, à des fins d'enseignement uniquement.

L'achat en ligne est réservé aux résidents du Canada.

## Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Adler, Ronald B. 1946-

Communication et interactions

3<sup>e</sup> édition.

Traduction de la 14<sup>e</sup> éd. de : *Looking Out/Looking In*.

Comprend des références bibliographiques et un index.

Pour les étudiants du niveau collégial.

ISBN 978-2-89732-007-2

1. Communication interpersonnelle. 2. Communication. 3. Interaction sociale. 4. Communication écrite – Problèmes et exercices. I. Proctor, Russel F. II. Titre.

P93.B43 2015

304.2'232

C2015-942665-8

# MODULO

5800, rue Saint-Denis, bureau 900  
Montréal (Québec) H2S 3L5 Canada

Téléphone : 514 273-1066

Télécopieur : 514 276-0324 ou 1 800 814-0324

info.modulo@tc.tc

### TOUS DROITS RÉSERVÉS.

Toute reproduction du présent ouvrage, en totalité ou en partie, par tous les moyens présentement connus ou à être découverts, est interdite sans l'autorisation préalable de Groupe Modulo Inc.

Toute utilisation non expressément autorisée constitue une contrefaçon pouvant donner lieu à une poursuite en justice contre l'individu ou l'établissement qui effectue la reproduction non autorisée.

ISBN 978-2-89732-007-2

Dépôt légal : 1<sup>er</sup> trimestre 2015

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

Imprimé au Canada

1 2 3 4 5 ITIB 19 18 17 16 15

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada (FLC) pour nos activités d'édition.



## AVANT-PROPOS

Cette troisième édition québécoise de *Communication et interactions* est une adaptation de la 14<sup>e</sup> édition de *Looking Out – Looking In*, de Ronald B. Adler et Russell F. Proctor II. Elle reflète la société actuelle et l'enseignement d'ici et vous invite à une réflexion particulière sur la communication.

- Des objectifs de lecture qui vous permettront de garder à l'esprit ce qu'il y a à retenir.
- Une rubrique «Vrai ou faux?» pour attiser votre curiosité. Lisez les énoncés de cette rubrique et tentez d'y répondre. Au fil de votre lecture, vous trouverez les réponses bien annoncées à chaque question.
- De nombreuses rubriques :
  - la toute nouvelle «#Communication électronique», qui apporte un éclairage d'actualité sur les médias sociaux ;
  - «Invitation à l'introspection», qui propose des activités de réflexion individuelles ;
  - «Travaillez vos habiletés», qui propose des activités en groupe ;
  - «Au travail», qui met l'accent sur la communication dans le monde du travail.
- Des pictos «i+», qui dirigent d'un simple clic à du matériel complémentaire en ligne :
  - une fiche-résumé accompagnée du glossaire pour chaque chapitre ;
  - les rubriques «Invitation à l'introspection» et «Travaillez vos habiletés» ;
  - des vidéos pour vous permettre de mettre en pratique les notions apprises.
- En fin de chapitre :
  - des exercices de récapitulation, et un corrigé à la fin de l'ouvrage ;
  - un résumé, suivi de la liste des mots clés du chapitre ;
  - des suggestions de livres, de films et de téléseries en lien avec le thème du chapitre.

Vous trouverez également, en ligne, des exercices interactifs pour parfaire votre apprentissage. Tout a été mis en œuvre pour favoriser votre réussite !

## REMERCIEMENTS

L'adaptation de ce livre est le résultat du travail résolu d'une équipe de professionnels qui se sont consacrés à la tâche. L'équipe Modulo tient à remercier tous les collaborateurs qui ont contribué à la réalisation de ce projet.

Tout d'abord, nous voulons remercier tous les professeurs qui ont évalué la précédente édition, nous permettant ainsi de nous arrimer davantage aux besoins du milieu : Johane Allen, du Cégep de Sainte-Foy, Julie Boivert, du Cégep de Sherbrooke, Sylvie Fradette, du Cégep de Rivière-du-Loup, Sylvie Gagné, du Cégep Gérald-Godin, Caroline Godard, Nancy Murray et Christian Salois, du Cégep de l'Outaouais, et Annie Guillemette, du Cégep Édouard-Montpetit.

Nous saluons également le travail de nos deux consultantes, Julie Gosselin, du Cégep de l'Outaouais, et Karine Robillard, du Cégep de Sherbrooke, qui ont relu tous les chapitres et répondu à nos questions, nous permettant ainsi d'aller un peu plus loin dans l'élaboration de cet ouvrage.

Enfin, nous souhaitons remercier tout particulièrement Renée Théorêt, éditrice de contenu, et Bianca Lam, éditrice de développement, qui ont toutes deux favorisé le bon déroulement de ce projet par leur dévouement. Merci !

# CARACTÉRISTIQUES DU MANUEL

Cet ouvrage comporte plusieurs caractéristiques favorisant un apprentissage structuré et stimulant.



### Contenu du chapitre

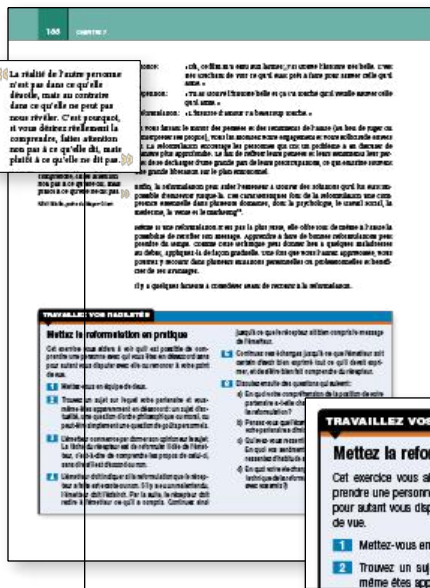
Un plan du chapitre présente les thèmes abordés et permet un repérage rapide des principaux éléments de contenu du chapitre.

### Objectifs d'apprentissage

Les objectifs d'apprentissage donnent une idée précise des connaissances et des habiletés que le chapitre permet de maîtriser.

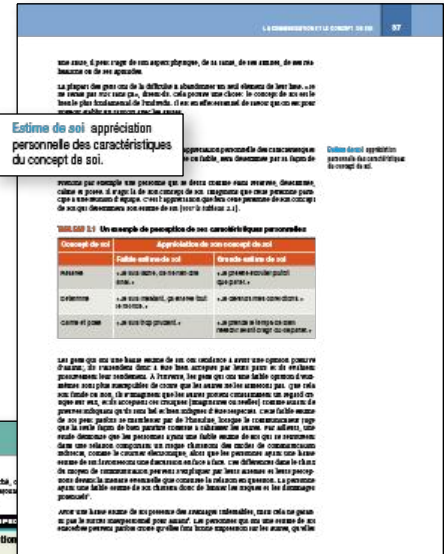
### Vrai ou faux

Des questions qui reviennent tout au long du chapitre, repérables par une trame de couleur.



### Définitions en marge

Certains termes clés sont définis en marge et se trouvent également dans le glossaire à la fin de l'ouvrage.



### Citations en marge

Citations d'auteurs connus, soit de psychologues, de chercheurs, d'auteurs.

### Rubriques variées

Quatre types de rubriques invitent les étudiants à l'introspection, à travailler leurs habiletés ou encore à mieux comprendre un concept.

### Dessins humoristiques

Dessins d'ambiance ou dessins humoristiques avec phylactères.

# TABLE DES MATIÈRES

## CHAPITRE 1

### UN REGARD SUR LA COMMUNICATION INTERPERSONNELLE

<b>1.1 Pourquoi communique-t-on ?</b> .....	4
1.1.1 Les besoins physiologiques .....	4
1.1.2 Les besoins relatifs à l'identité .....	5
1.1.3 Les besoins sociaux .....	5
1.1.4 Les buts pratiques.....	6
<b>1.2 Le processus de la communication</b> .....	8
1.2.1 Une vision linéaire.....	8
1.2.2 Une vision transactionnelle .....	9
<b>1.3 La communication : principes et mythes</b> .....	11
1.3.1 Les principes de la communication .....	11
1.3.2 Les idées préconçues sur la communication .....	12
<b>1.4 La nature de la communication interpersonnelle</b> .....	14
1.4.1 Deux visions de la communication interpersonnelle.....	14
1.4.2 La technologie et les relations interpersonnelles .....	16
1.4.3 Les défis de la communication électronique .....	18
1.4.4 La communication personnelle et impersonnelle: une question d'équilibre.....	20
<b>1.5 Qu'est-ce qu'un communicateur compétent?</b> .....	21
1.5.1 La définition des habiletés de communication .....	21
1.5.2 Les caractéristiques d'un communicateur compétent .....	22
1.5.3 La compétence en communication interculturelle .....	26
1.5.4 La compétence dans les médias sociaux .....	29
<b>Récapitulation</b> .....	31
<b>Résumé</b> .....	32
<b>Mots clés</b> .....	32
<b>Autres ressources</b> .....	33

## CHAPITRE 2

### LA COMMUNICATION ET LE CONCEPT DE SOI

<b>2.1 La communication et le soi</b> .....	36
2.1.1 Le concept de soi.....	36
2.1.2 L'estime de soi.....	37

<b>2.2 Les racines biologiques et sociales du soi</b> .....	39
2.2.1 La socialisation et le concept de soi .....	40
2.2.2 Les caractéristiques du concept de soi.....	43
2.2.3 La culture et le genre : impact sur le concept de soi .....	46
<b>2.3 L'autoréalisation des prophéties et la communication</b> .....	47
2.3.1 Les prophéties auto-imposées .....	48
2.3.2 Les prophéties imposées .....	49
<b>2.4 La présentation du soi : la communication et la gestion de l'identité</b> .....	51
2.4.1 Les différents soi .....	51
2.4.2 Les caractéristiques de la gestion de l'identité .....	52
2.4.3 Pourquoi gérer l'identité? .....	54
<b>2.5 La gestion de l'identité en communication</b> .....	55
2.5.1 La gestion de l'identité dans la communication directe .....	55
2.5.2 La gestion de l'identité dans la communication électronique .....	56
2.5.3 La gestion de l'identité et l'honnêteté .....	57
<b>Récapitulation</b> .....	59
<b>Résumé</b> .....	60
<b>Mots clés</b> .....	60
<b>Autres ressources</b> .....	61

## CHAPITRE 3

### LA PERCEPTION : UNE QUESTION DE POINT DE VUE

<b>3.1 Le processus de la perception</b> .....	64
3.1.1 La sélection .....	64
3.1.2 L'organisation.....	65
3.1.3 L'interprétation .....	67
3.1.4 La négociation.....	69
<b>3.2 Les facteurs qui influent sur la perception</b> .....	70
3.2.1 L'accès à l'information .....	70
3.2.2 Les influences physiologiques.....	70
3.2.3 Les différences culturelles .....	74
3.2.4 Les rôles sociaux .....	76
3.2.5 Le concept de soi.....	78
<b>3.3 Les tendances courantes en matière de perception</b> .....	79
3.3.1 On est plus indulgent envers soi qu'envers les autres .....	80
3.3.2 On accorde davantage d'attention aux caractéristiques négatives des autres .....	80
3.3.3 On est influencé par ce qui paraît le plus évident .....	80

3.3.4	On s'accroche aux premières impressions.....	81
3.3.5	Chacun suppose que les autres lui ressemblent.....	81
3.3.6	On est influencé par ses propres attentes.....	82
<b>3.4</b>	<b>La vérification des perceptions</b> .....	<b>82</b>
<b>3.5</b>	<b>L'empathie, la complexité cognitive et la communication</b> .....	<b>84</b>
3.5.1	La définition de l'empathie.....	84
3.5.2	La complexité cognitive et la communication.....	85
3.5.3	La méthode de l'oreiller.....	85
	<b>Récapitulation</b> .....	<b>89</b>
	<b>Résumé</b> .....	<b>90</b>
	<b>Mots clés</b> .....	<b>90</b>
	<b>Autres ressources</b> .....	<b>90</b>

## CHAPITRE 4

### LES ÉMOTIONS : Y RÉFLÉCHIR, LES RESENTIR ET LES COMMUNIQUER

<b>4.1</b>	<b>Les composantes des émotions</b> .....	<b>94</b>
4.1.1	Les facteurs physiologiques.....	94
4.1.2	Les réactions non verbales.....	95
4.1.3	Les interprétations cognitives.....	96
4.1.4	L'expression verbale.....	97
<b>4.2</b>	<b>Les facteurs qui influent sur les émotions</b> .....	<b>99</b>
4.2.1	La personnalité.....	99
4.2.2	La culture.....	99
4.2.3	Le genre.....	100
4.2.4	Les conventions sociales.....	100
4.2.5	La contagion émotionnelle.....	102
<b>4.3</b>	<b>Les lignes directrices de l'expression des émotions</b> .....	<b>103</b>
4.3.1	Reconnaître ses émotions.....	104
4.3.2	Reconnaître la différence entre ressentir, parler et agir.....	104
4.3.3	Élargir son vocabulaire pour mieux exprimer ses émotions.....	104
4.3.4	Partager les émotions combinées.....	106
4.3.5	Choisir le bon moment et le bon endroit.....	107
4.3.6	Assumer la responsabilité de ses émotions.....	108
<b>4.4</b>	<b>Savoir maîtriser les émotions difficiles</b> .....	<b>108</b>
4.4.1	Les émotions constructives et les émotions négatives.....	108
4.4.2	Les origines des émotions négatives.....	109
4.4.3	Le dialogue intérieur.....	109

4.4.4	La pensée irrationnelle et les émotions négatives.....	110
4.4.5	Minimiser les conséquences des émotions négatives.....	114

<b>Récapitulation</b> .....	<b>117</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>118</b>
<b>Mots clés</b> .....	<b>118</b>
<b>Autres ressources</b> .....	<b>119</b>

## CHAPITRE 5

### LA LANGUE : TANTÔT OBSTACLE, TANTÔT PASSERELLE

<b>5.1</b>	<b>La compréhension et les malentendus</b> .....	<b>122</b>
5.1.1	La nature symbolique des mots.....	122
5.1.2	Comprendre les mots : la sémantique.....	123
5.1.3	Comprendre la structure : la syntaxe et la ponctuation.....	125
5.1.4	Comprendre le contexte : les règles pragmatiques.....	126
<b>5.2</b>	<b>L'impact de la langue</b> .....	<b>126</b>
5.2.1	Le nom et l'identité.....	126
5.2.2	L'appartenance.....	127
5.2.3	Le pouvoir d'influence.....	129
5.2.4	Les modes d'expression perturbateurs.....	130
5.2.5	Les modes d'expression et ce qu'ils reflètent.....	132
<b>5.3</b>	<b>Le genre et la langue</b> .....	<b>137</b>
5.3.1	Le contenu.....	137
5.3.2	Les buts de la communication.....	138
5.3.3	Le style de conversation.....	138
5.3.4	Les autres variables pouvant influencer la communication.....	138
<b>5.4</b>	<b>La culture et la langue</b> .....	<b>139</b>
5.4.1	La langue et la vision du monde.....	140
5.4.2	Les termes intraduisibles.....	140
	<b>Récapitulation</b> .....	<b>141</b>
	<b>Résumé</b> .....	<b>142</b>
	<b>Mots clés</b> .....	<b>142</b>
	<b>Autres ressources</b> .....	<b>142</b>

## CHAPITRE 6

### LA COMMUNICATION NON VERBALE : LES MESSAGES DERRIÈRE LES MOTS

<b>6.1</b>	<b>Les caractéristiques de la communication non verbale</b> .....	<b>146</b>
6.1.1	L'importance des habiletés non verbales.....	146

6.1.2	La valeur communicative des comportements .....	146
6.1.3	Le caractère relationnel de la communication non verbale .....	147
6.1.4	Les nombreuses fonctions de la communication non verbale .....	149
6.1.5	L'ambiguïté de la communication non verbale .....	151
<b>6.2</b>	<b>L'influence de la culture sur la communication non verbale .....</b>	<b>153</b>
<b>6.3</b>	<b>Les types de communication non verbale .....</b>	<b>155</b>
6.3.1	Le mouvement corporel .....	155
6.3.2	La voix.....	158
6.3.3	Le toucher.....	160
6.3.4	L'apparence.....	162
6.3.5	L'espace physique.....	163
6.3.6	Le temps.....	165
	<b>Récapitulation .....</b>	<b>167</b>
	<b>Résumé .....</b>	<b>168</b>
	<b>Mots clés .....</b>	<b>168</b>
	<b>Autres ressources .....</b>	<b>168</b>

## CHAPITRE 7

### ÉCOUTER, C'EST PLUS QU'ENTENDRE

<b>7.1</b>	<b>La définition de l'écoute .....</b>	<b>172</b>
7.1.1	L'écoute superficielle.....	172
7.1.2	L'écoute attentive.....	173
<b>7.2</b>	<b>Les éléments du processus d'écoute .....</b>	<b>174</b>
7.2.1	Entendre .....	174
7.2.2	Prêter attention.....	174
7.2.3	Comprendre .....	175
7.2.4	Répondre .....	175
7.2.5	Mémoriser.....	175
<b>7.3</b>	<b>Le défi de l'écoute.....</b>	<b>176</b>
7.3.1	Les types de mauvaise écoute.....	176
7.3.2	Les raisons d'un manque d'écoute.....	177
7.3.3	Comment mieux écouter .....	179
<b>7.4</b>	<b>Les techniques d'écoute .....</b>	<b>180</b>
7.4.1	L'écoute passive.....	180
7.4.2	Le soutien .....	181
7.4.3	L'interprétation.....	184
7.4.4	Les conseils.....	184
7.4.5	L'interrogation .....	186
7.4.6	La reformulation .....	187
7.4.7	Le jugement .....	190
7.4.8	Choisir la meilleure écoute .....	190
	<b>Récapitulation .....</b>	<b>193</b>
	<b>Résumé .....</b>	<b>194</b>

<b>Mots clés .....</b>	<b>194</b>
<b>Autres ressources .....</b>	<b>195</b>

## CHAPITRE 8

### LA DYNAMIQUE RELATIONNELLE ET L'OUVERTURE DE SOI

<b>8.1</b>	<b>Les fondements des relations interpersonnelles.....</b>	<b>198</b>
8.1.1	L'apparence.....	198
8.1.2	La ressemblance.....	199
8.1.3	La complémentarité .....	200
8.1.4	L'attirance réciproque.....	200
8.1.5	La compétence .....	200
8.1.6	L'ouverture.....	201
8.1.7	La proximité.....	201
8.1.8	Les bénéfices.....	201
<b>8.2</b>	<b>Le modèle relationnel de Knapp .....</b>	<b>202</b>
8.2.1	Les phases du modèle relationnel selon Knapp .....	203
8.2.2	Les limites du modèle de Knapp .....	206
<b>8.3</b>	<b>L'ouverture de soi dans les relations interpersonnelles.....</b>	<b>207</b>
8.3.1	Les dimensions de l'ouverture de soi.....	208
8.3.2	La fenêtre de Johari .....	209
8.3.3	Les éléments à considérer dans l'ouverture de soi .....	210
8.3.4	Des recommandations concernant l'ouverture de soi.....	212
<b>8.4</b>	<b>Lorsque l'ouverture de soi n'est pas souhaitable .....</b>	<b>214</b>
8.4.1	Le silence .....	214
8.4.2	Le mensonge de politesse.....	214
8.4.3	L'ambiguïté .....	215
8.4.4	L'insinuation .....	215
	<b>Récapitulation .....</b>	<b>217</b>
	<b>Résumé .....</b>	<b>218</b>
	<b>Mots clés .....</b>	<b>218</b>
	<b>Autres ressources .....</b>	<b>219</b>

## CHAPITRE 9

### L'INTIMITÉ ET LA COMMUNICATION DANS LES RELATIONS INTERPERSONNELLES

<b>9.1</b>	<b>L'intimité dans les relations interpersonnelles.....</b>	<b>222</b>
9.1.1	Les dimensions de l'intimité.....	222
9.1.2	Les différences liées au genre .....	223
9.1.3	L'intimité et les influences culturelles .....	225



9.1.4	L'intimité dans la communication électronique .....	225
9.1.5	Les limites de l'intimité .....	226
<b>9.2</b>	<b>La communication dans les familles</b> .....	226
9.2.1	Les caractéristiques de la communication familiale .....	227
9.2.2	Les familles en tant que système .....	229
9.2.3	Les modèles de communication dans les familles .....	230
<b>9.3</b>	<b>L'amitié et la communication</b> .....	233
9.3.1	Les différents types d'amitiés .....	233
9.3.2	Le sexe, le genre et les amitiés .....	235
9.3.3	L'amitié et les médias sociaux .....	237
<b>9.4</b>	<b>La communication dans les relations amoureuses</b> .....	238
9.4.1	Les tournants dans une relation amoureuse .....	239
9.4.2	Les différents styles de conflits des couples .....	239
9.4.3	Les langages amoureux .....	240
<b>9.5</b>	<b>Les caractéristiques des relations interpersonnelles</b> .....	242
9.5.1	Les relations sont en constante évolution .....	242
9.5.2	La culture a des répercussions sur les relations .....	242
9.5.3	Les relations ont besoin d'être entretenues .....	243
9.5.4	Les relations nécessitent un engagement .....	244
9.5.5	Les relations offrent un soutien social .....	245
<b>9.6</b>	<b>Réparer une relation compromise</b> .....	246
9.6.1	Les types de transgressions relationnelles .....	246
9.6.2	Les stratégies visant à réparer une relation .....	247
9.6.3	Pardoner les transgressions .....	248
	<b>Récapitulation</b> .....	249
	<b>Résumé</b> .....	250
	<b>Mots clés</b> .....	250
	<b>Autres ressources</b> .....	251

## CHAPITRE 10

### L'AMÉLIORATION DES CLIMATS DE COMMUNICATION

<b>10.1</b>	<b>Le climat de communication</b> .....	254
10.1.1	La communication validante et invalidante .....	255
10.1.2	L'évolution des climats de communication .....	259

<b>10.2</b>	<b>La défensive: causes et remèdes</b> .....	261
10.2.1	Les types de réactions défensives .....	262
10.2.2	Comment prévenir les attitudes défensives chez les autres .....	264
<b>10.3</b>	<b>Comment répondre à la critique de façon non défensive</b> .....	267
10.3.1	La recherche d'informations complémentaires .....	267
10.3.2	L'accord avec la critique .....	270
	<b>Récapitulation</b> .....	273
	<b>Résumé</b> .....	274
	<b>Mots clés</b> .....	274
	<b>Autres ressources</b> .....	275

## CHAPITRE 11

### LA GESTION DES CONFLITS INTERPERSONNELS

<b>11.1</b>	<b>La nature du conflit</b> .....	278
11.1.1	La définition d'un conflit .....	278
11.1.2	Le caractère inévitable des conflits .....	280
11.1.3	Les bienfaits des conflits .....	280
<b>11.2</b>	<b>Les différentes approches devant les conflits</b> .....	281
11.2.1	L'évitement (perdant-perdant) .....	282
11.2.2	La conciliation (perdant-gagnant) .....	283
11.2.3	La compétition (gagnant-perdant, parfois aucun gagnant) .....	283
11.2.4	Le compromis (perdant-perdant partiellement) .....	285
11.2.5	La collaboration (gagnant-gagnant) .....	287
11.2.6	Quelle approche utiliser? .....	287
<b>11.3</b>	<b>Les conflits relationnels</b> .....	289
11.3.1	Les modèles de résolution de conflits .....	290
11.3.2	Les modèles de conflits destructeurs: les quatre cavaliers .....	291
11.3.3	Le rituel associé au déroulement d'un conflit .....	292
<b>11.4</b>	<b>Les facteurs qui influent sur le déroulement d'un conflit</b> .....	293
11.4.1	Le genre .....	293
11.4.2	La culture .....	294
<b>11.5</b>	<b>La démarche constructive d'une résolution de conflits</b> .....	295
11.5.1	Déceler le problème et les besoins non satisfaits .....	295
11.5.2	Fixer une rencontre .....	296
11.5.3	Décrire le problème et ses propres besoins .....	296
11.5.4	Écouter le point de vue de l'autre .....	297

11.5.5 Chercher un arrangement.....	298
11.5.6 Mettre en application la solution retenue.....	298
<b>Récapitulation</b> .....	301
<b>Résumé</b> .....	302
<b>Mots clés</b> .....	302
<b>Autres ressources</b> .....	303

## CHAPITRE 12

### LES GROUPES ET LE TRAVAIL EN ÉQUIPE

<b>12.1 Définir le groupe</b> .....	306
12.1.1 Un nombre limité de personnes .....	306
12.1.2 Des personnes qui se réunissent et interagissent .....	307
12.1.3 Des objectifs communs .....	307
<b>12.2 Les caractéristiques d'un groupe</b> .....	307
12.2.1 Les normes.....	307
12.2.2 Les rôles .....	308
12.2.3 Les styles de leadership.....	309
<b>12.3 Le fonctionnement d'un groupe</b> .....	312
12.3.1 Les types de pouvoir .....	313
12.3.2 Ce qui peut nuire au fonctionnement d'un groupe .....	314
12.3.3 Les principes favorisant le maintien de l'harmonie dans un groupe .....	316
12.3.4 Les avantages d'un groupe .....	317
<b>12.4 La démarche de résolution de problèmes</b> .....	318
12.4.1 Phase 1 : définir des objectifs clairs et réalistes .....	318
12.4.2 Phase 2 : évaluer le problème .....	318
12.4.3 Phase 3 : rechercher et analyser des solutions .....	319
12.4.4 Phase 4 : choisir des solutions .....	320
12.4.5 Phase 5 : mettre la solution en application et agir .....	320
12.4.6 Phase 6 : faire le suivi des actions .....	321
<b>12.5 Les types de prise de décision</b> .....	321
12.5.1 La décision imposée par le pouvoir de la majorité .....	322
12.5.2 La décision imposée par le leader ou l'autorité sans discussion.....	322
12.5.3 La décision imposée par le leader ou l'autorité après discussion .....	322
12.5.4 La décision adoptée selon l'avis d'un expert ou d'un spécialiste.....	323

12.5.5 La décision adoptée par une minorité .....	323
12.5.6 La décision prise par consensus.....	323

<b>Récapitulation</b> .....	325
<b>Résumé</b> .....	326
<b>Mots clés</b> .....	326
<b>Autres ressources</b> .....	327

## CHAPITRE 13

### LA RELATION D'AIDE

<b>13.1 Une introduction à la relation d'aide</b> .....	330
13.1.1 Une définition de la relation d'aide .....	330
13.1.2 Les différents types d'entretiens.....	331
13.1.3 Les étapes de l'entretien.....	332
<b>13.2 Les attitudes et les habiletés en relation d'aide</b> .....	333
13.2.1 Sur le plan personnel .....	334
13.2.2 Sur le plan relationnel.....	335
13.2.3 Les techniques de communication .....	339
<b>13.3 L'application de la relation d'aide</b> .....	344
13.3.1 Le processus de la relation d'aide .....	344
13.3.2 Les règles à respecter .....	347
<b>Récapitulation</b> .....	351
<b>Résumé</b> .....	352
<b>Mots clés</b> .....	352
<b>Autres ressources</b> .....	353

## ANNEXES

### LA COMMUNICATION APPLIQUÉE

<b>Annexe A L'entrevue d'embauche</b> .....	355
<b>Annexe B L'exposé oral</b> .....	358
<b>Annexe C La gestion du stress</b> .....	361

### RÉPONSES AUX QUESTIONS

<b>DE RÉCAPITULATION</b> .....	363
<b>NOTES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	364
<b>GLOSSAIRE</b> .....	389
<b>INDEX</b> .....	396
<b>CRÉDITS ICONOGRAPHIQUES</b> .....	407





## VRAI OU FAUX

Faites le test ! Dites si chacun des énoncés suivants est vrai ou faux. Vérifiez vos réponses en repérant les sections surlignées dans ce chapitre.

- 1 Certaines personnes peuvent très bien se passer de tout contact ou de compagnie.
- 2 Notre identité se définit par le regard que les autres posent sur nous.
- 3 C'est uniquement par la parole qu'on communique de l'information sur nos pensées et nos sentiments.
- 4 La communication la mieux planifiée qui se produit au moment le plus propice permet toujours de résoudre le problème.
- 5 Des études permettent de conclure que la communication par des moyens électroniques a des effets positifs sur les relations, bien qu'elle ne remplace pas les contacts humains.
- 6 Bien maîtriser plusieurs habiletés de communication est un gage de succès.
- 7 Être empathique, c'est avoir la capacité de se mettre à la place d'une autre personne, de saisir son point de vue.

# UN REGARD SUR LA COMMUNICATION INTERPERSONNELLE

## CONTENU DU CHAPITRE

<b>1.1</b>	<b>POURQUOI COMMUNIQUE-T-ON ?</b>	<b>4</b>
1.1.1	Les besoins physiologiques	4
1.1.2	Les besoins relatifs à l'identité	5
1.1.3	Les besoins sociaux	5
1.1.4	Les buts pratiques	6
<b>1.2</b>	<b>LE PROCESSUS DE LA COMMUNICATION</b>	<b>8</b>
1.2.1	Une vision linéaire	8
1.2.2	Une vision transactionnelle	9
<b>1.3</b>	<b>LA COMMUNICATION : PRINCIPES ET MYTHES</b>	<b>11</b>
1.3.1	Les principes de la communication	11
1.3.2	Les idées préconçues sur la communication	12
<b>1.4</b>	<b>LA NATURE DE LA COMMUNICATION INTERPERSONNELLE</b>	<b>14</b>
1.4.1	Deux visions de la communication interpersonnelle	14
1.4.2	La technologie et les relations interpersonnelles	16
1.4.3	Les défis de la communication électronique	18
1.4.4	La communication personnelle et impersonnelle : une question d'équilibre	20
<b>1.5</b>	<b>QU'EST-CE QU'UN COMMUNICATEUR COMPÉTENT ?</b>	<b>21</b>
1.5.1	La définition des habiletés de communication	21
1.5.2	Les caractéristiques d'un communicateur compétent	22
1.5.3	La compétence en communication interculturelle	26
1.5.4	La compétence dans les médias sociaux	29
	<b>Récapitulation</b>	<b>31</b>
	<b>Résumé</b>	<b>32</b>
	<b>Mots clés</b>	<b>32</b>
	<b>Autres ressources</b>	<b>33</b>

## OBJECTIFS

- Déterminer et comprendre les différents besoins qui sont à l'origine de la communication.
- Comprendre ce qu'est la communication, son fonctionnement et les règles qui la régissent.
- Déterminer les éléments de compétence d'un communicateur efficace.

**I**l vous est peut-être déjà arrivé de voir un groupe de personnes ignorer volontairement un enfant ou un adulte. La personne qui subit ce traitement vit toute une gamme d'émotions. Au début, elle est indifférente, ou prétend l'être. Toutefois, après un certain temps, le fait d'être traitée comme si elle était invisible entraîne une tension et si cela perdure, elle finira par se retrancher dans un état dépressif ou par riposter agressivement, pour montrer sa colère ou provoquer une réaction.

De tout temps et dans pratiquement toutes les sociétés, les adultes et les enfants ont eu recours à cette stratégie qui consiste à ignorer l'autre. C'est en effet un moyen d'une grande puissance pour exprimer le déplaisir et exercer un contrôle social<sup>1</sup>. On sait tous intuitivement que la communication est l'un des besoins les plus fondamentaux de l'être humain et que l'isolement fait partie des punitions les plus cruelles qu'on puisse infliger. En plus d'être douloureuse sur le plan affectif, l'absence de contacts est une épreuve si difficile à supporter qu'elle peut avoir un effet sur la vie elle-même. Dans une étude portant sur l'isolement, des participants ayant été payés pour rester seuls dans une pièce fermée à clé ont eu du mal à s'acquitter de leur tâche. Sur les cinq participants, un seul a réussi à tenir huit jours, trois ont tenu deux jours (l'un d'eux a dit « Jamais plus ! ») et le cinquième a abandonné au bout de deux heures<sup>2</sup>.

1

Le besoin de contacts et de compagnie est important pour tous, même pour les personnes qui mènent une vie solitaire par choix ou par nécessité.



Mylène Paquette est la première Nord-Américaine à avoir traversé l'océan Atlantique à la rame, en solitaire, du Canada à la France. Elle est restée 129 jours en mer.

Mylène Paquette, première navigatrice nord-américaine à traverser l'Atlantique en solitaire à la rame, est restée 129 jours en mer et a dû affronter de longues périodes de solitude. Elle décrit sa rencontre avec le paquebot de croisière *Queen Mary 2*, à son 83<sup>e</sup> jour en mer, comme étant le meilleur moment de sa traversée : « Ça fait 83 jours que je ne vois pas d'humains, et soudainement, il y a cette bête-là qui arrive devant moi avec presque 2 000 ou 3 000 personnes à bord. [...] Les gens scandaient mon nom. J'étais vraiment surprise de constater qu'ils connaissaient mon histoire<sup>3</sup>. »

W. Carl Jackson a également navigué seul sur l'Atlantique et il résume le sentiment courant chez la plupart des solitaires : « Au cours du deuxième mois, j'ai trouvé la solitude insupportable. J'ai toujours pensé que je me suffisais à moi-même, mais j'ai découvert que la vie sans les autres n'avait pas de sens. J'avais vraiment besoin de parler à quelqu'un, une vraie personne, qui vit et qui respire<sup>4</sup>. »

## 1.1 POURQUOI COMMUNIQUE-T-ON ?

On pourrait penser que la solitude nous empêche de subir les irritations de la vie quotidienne et qu'elle est ainsi la bienvenue. Il est vrai qu'on a tous besoin de solitude et que souvent on n'en bénéficie pas assez. Toutefois, au-delà d'un certain point, la solitude cesse d'être agréable et devient douloureuse. En d'autres mots, tout le monde a besoin d'entrer en relation avec les autres et de communiquer.

### 1.1.1 Les besoins physiologiques

La communication est tellement importante que sa présence, tout comme son absence, a des répercussions sur la santé physique. Les chercheurs en médecine ont en effet découvert que l'absence de relations interpersonnelles entraîne des risques pour la santé. En voici des exemples :



- L'analyse de près de 150 études, regroupant plus de 300 000 participants, a permis de découvrir que les personnes qui avaient de bonnes relations sociales (qui pouvaient compter sur un réseau incluant des membres de la famille et des amis) vivaient en moyenne 3,7 années de plus que les personnes qui étaient isolées socialement<sup>5</sup>.
- Le manque de relations sociales est aussi dangereux pour le cœur que le tabac, une pression artérielle élevée, les lipides dans le sang, l'obésité et le manque d'activité physique<sup>6</sup>.
- Les personnes qui souffrent d'isolement social sont quatre fois plus susceptibles d'attraper un rhume que celles qui ont de solides liens sociaux<sup>7</sup>.
- Le taux d'hospitalisation pour des problèmes de santé mentale sont 5 à 10 fois plus élevés chez les personnes divorcées, séparées ou veuves que chez les personnes mariées. Les personnes vivant en couple sont moins susceptibles d'être victimes d'une pneumonie, d'un cancer ou de devoir subir une chirurgie que les personnes célibataires<sup>8</sup>.
- À l'inverse, entretenir des relations positives permet de conserver une meilleure santé. Celles-ci améliorent la mémoire et les fonctions intellectuelles<sup>9</sup>, diminuent le sentiment de solitude<sup>10</sup> et réduisent le stress<sup>11</sup> chez les individus.

Ces recherches démontrent bien l'importance d'entretenir des relations interpersonnelles satisfaisantes. L'équilibre psychologique et émotionnel de chaque personne dépend en partie du nombre de relations interpersonnelles qu'elle a, mais encore davantage de la qualité de celles-ci. Bien que les besoins en matière de contacts diffèrent d'un individu à l'autre, la communication interpersonnelle demeure essentielle pour tous.

### 1.1.2 Les besoins relatifs à l'identité

La communication ne nous permet pas seulement de survivre, elle est essentielle à notre développement personnel. Notre identité dépend de la façon dont on interagit avec les autres. «Suis-je intelligent ou stupide, beau ou laid, compétent ou incompétent?» Il ne suffit pas de se regarder dans le miroir pour répondre à ces questions. **On détermine qui on est en se basant sur les réactions des autres à notre égard.**

2

Si on ne pouvait communiquer avec les autres, notre conscience de soi serait extrêmement limitée. Le cas de «l'enfant sauvage de l'Aveyron», mis en scène au cinéma par François Truffaut en 1969, relate le cas bien documenté d'un enfant de 11-12 ans qui n'avait apparemment eu aucun contact humain au cours des dernières années de sa vie. L'enfant a été trouvé dans un village français en janvier 1800, alors qu'il creusait le sol à la recherche de légumes. D'abord pris en charge par un institut pour les sourds-muets, l'enfant n'avait aucun des comportements correspondant à ceux qu'on attend d'un être humain socialisé. Ne sachant pas parler et étant selon toute probabilité malentendant, il ne poussait que des cris bizarres. Toutefois, son absence d'identité en tant qu'être humain s'est révélée plus significative encore que son manque d'habiletés sociales. Lucien Malson a publié les écrits du docteur Itard qui s'occupa de rééduquer l'enfant pendant quelques années. Ce médecin nota les progrès du garçon, ainsi que les difficultés qu'il éprouva à lui faire retrouver une sensibilité, des sentiments, une faculté de raisonnement, mais surtout à lui apprendre à communiquer<sup>12</sup>.

Comme l'enfant de l'Aveyron, on arrive au monde sans savoir qui on est. Chacun construit son identité à partir de la façon dont les autres le définissent. Comme nous l'expliquons dans le chapitre 2, les messages qu'on reçoit pendant la petite enfance ont un effet déterminant sur l'identité, mais l'influence des autres continue à s'exercer tout au long de la vie.

### 1.1.3 Les besoins sociaux

La communication contribue non seulement à définir l'identité d'une personne, mais aussi à établir des liens vitaux avec les autres. Les chercheurs et les théoriciens ont déterminé une gamme complète de besoins sociaux qu'on satisfait en



Dans la téléserie *Unité 9*, le directeur de la prison de Lietteville place souvent des détenues en isolement en raison de leurs comportements inadéquats.

**Objectif instrumental**  
but pratique.

communiquant. Parmi ceux-ci, mentionnons le plaisir, l'affection, la camaraderie, la fuite, la relaxation et le contrôle<sup>13</sup>.

Ces besoins sont présents dans pratiquement toute relation, que ce soit avec les amis, les collègues, les membres de la famille, les êtres aimés, le conjoint et même les étrangers. La communication est le principal moyen de satisfaire les besoins sociaux. En fait, certains spécialistes des sciences sociales soutiennent que c'est surtout en communiquant qu'on établit des relations<sup>14</sup>. Pour s'en convaincre, on n'a qu'à penser à l'esprit de camaraderie qui se développe au sein d'un groupe étudiant inscrit au même programme.

La recherche suggère qu'il y a un lien solide entre l'efficacité de la communication interpersonnelle et le bonheur. Une étude portant sur plus de 200 étudiants de niveau collégial a en effet révélé que ceux qui se disaient les plus heureux, soit 10 % des participants, ont déclaré avoir une vie sociale riche<sup>15</sup>. Dans une autre étude, des femmes ont rapporté que les contacts sociaux contribuaient davantage à leur sentiment de satisfaction que toute autre activité, beaucoup plus que la relaxation, le magasinage ou l'activité physique, entre autres<sup>16</sup>.

Bien que la communication soit inhérente à la satisfaction que les gens retirent de leurs liens sociaux, nombre d'entre eux ne réussissent pas très bien à développer leurs relations interpersonnelles et le nombre d'amis intimes est en déclin. D'après un sondage mené aux États-Unis, les Américains avaient en moyenne 2,94 amis proches en 1985, contre 2,08 en 2005, soit 20 ans plus tard. D'autre part, il est intéressant de souligner que les Américains scolarisés ont déclaré avoir des réseaux sociaux plus vastes et plus diversifiés. Comme quoi l'éducation supérieure peut stimuler non seulement l'esprit d'une personne, mais aussi sa vie sociale!

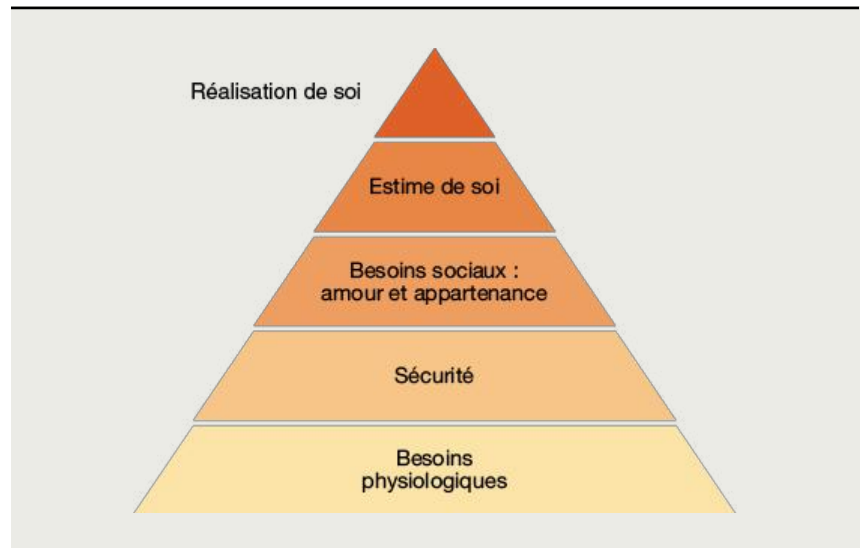
Étant donné que les relations avec les autres sont si essentielles, certains théoriciens vont jusqu'à soutenir que la communication est le but principal de l'existence<sup>17</sup>.

### 1.1.4 Les buts pratiques

En plus de combler les besoins sociaux et de forger l'identité de l'individu, la communication est la méthode la plus utilisée pour satisfaire ce que les spécialistes appellent les **objectifs instrumentaux**, en amenant les autres à se comporter selon nos désirs. Certains de ces objectifs sont tout à fait accessoires, par exemple, obtenir de son coiffeur la coupe de cheveux qu'on désire ou encore éviter une contravention en persuadant un policier qu'on n'a pas grillé le feu rouge.

Cependant, d'autres objectifs instrumentaux sont plus fondamentaux. La réussite professionnelle en est un bon exemple. Les habiletés de communication, c'est-à-dire parler et écouter efficacement, sont les principaux facteurs qui aident les diplômés du collégial à trouver du travail sur un marché de plus en plus concurrentiel. Elles comptent plus que les compétences techniques, l'expérience de travail ou le diplôme<sup>18</sup>. Une bonne communication au travail est au moins aussi importante que tous les éléments précités. Par exemple, imaginez que vous êtes dentiste et que vous désirez embaucher un hygiéniste dentaire pour vous assister. Qui serait votre premier choix? Un candidat exceptionnellement compétent, avec qui il est toutefois difficile de communiquer, ou un candidat ayant toutes les compétences requises et avec lequel la communication est aisée? La réponse est évidente; cela montre bien l'importance des habiletés interpersonnelles sur le plan professionnel.

Le psychologue Abraham Maslow répartit les besoins physiologiques, identitaires, sociaux et pratiques en cinq niveaux hiérarchiques (voir la figure 1.1). Chacun de ces niveaux doit être atteint avant qu'une personne soit en mesure de se préoccuper des besoins moins fondamentaux<sup>19</sup>. Le premier niveau comprend les besoins les plus fondamentaux, qui sont d'ordre physiologique : l'air, l'eau, la nourriture et le repos en quantité suffisante, et la capacité de se reproduire en tant qu'espèce. Le deuxième niveau est la sécurité : la protection contre ce qui menace le bien-être de la personne. Au troisième niveau, on retrouve les besoins sociaux que nous avons déjà mentionnés et, au quatrième niveau, les besoins liés à l'estime de soi, c'est-à-dire le désir de croire en sa valeur. Enfin, la cinquième catégorie de besoins décrite par Maslow est la réalisation ou l'actualisation de soi : le désir d'exploiter son potentiel au maximum, de devenir la meilleure personne possible.



**FIGURE 1.1** La pyramide de Maslow

Source : d'après A.H. Maslow. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, p. 370-396. Repéré à <http://downloads.joomlancode.org/trackeritem/5/8/7/58799/AbrahamH.Maslow-ATheoryOfHumanMotivation.pdf> (Page consultée le 28 octobre 2014).

## AU TRAVAIL

### La communication et la réussite professionnelle

Peu importe le secteur d'activité, la recherche confirme que les travailleurs expérimentés sont tout à fait conscients du fait que les aptitudes à communiquer sont essentielles tant pour trouver un emploi que pour le conserver. Celles-ci se révèlent souvent déterminantes concernant l'embauche ou l'élimination d'un candidat. Dans le cadre de son sondage annuel, le groupe NACE (National Association of Colleges and Employers) dresse une liste des aptitudes et des qualités recherchées chez les candidats idéaux. Les aptitudes à communiquer figurent invariablement en tête de liste, avant même les compétences techniques, le sens de l'initiative, l'esprit d'analyse et les compétences informatiques<sup>a</sup>.

D'autres sondages indiquent que des directeurs de partout aux États-Unis considèrent les aptitudes à s'exprimer et à écouter efficacement comme les deux facteurs les plus utiles pour aider les diplômés universitaires à trouver des emplois sur un marché concurrentiel. Ces aptitudes sont, en fait, plus importantes que les compétences techniques, l'expérience

de travail et le diplôme obtenu<sup>b</sup>. Lorsqu'on demande à différentes entreprises et industries connues d'énumérer les raisons les plus fréquentes pour lesquelles un candidat n'a pas été retenu, elles répondent généralement « Incapacité à communiquer » ou « Faibles aptitudes à communiquer »<sup>c</sup>.

Et lorsqu'une personne est embauchée, le besoin de communiquer efficacement est primordial dans pratiquement tous les postes<sup>d</sup>. Les ingénieurs passent la majeure partie de leur vie professionnelle à parler et à écouter, la plupart du temps dans le cadre de conversations à deux ou en petits groupes<sup>e</sup>. Les comptables consacrent 80 % de leur temps à communiquer avec d'autres, sur une base individuelle ou en groupe<sup>f</sup>. Un cadre au sein d'une grande compagnie de fabrication d'ordinateurs et de logiciels américains fait valoir le même point de vue ; selon lui, si une qualité est essentielle au succès de l'industrie informatique, c'est bien l'habileté à communiquer<sup>g</sup>. Un commentateur qui a écrit dans la revue *The Scientist* renchérit en affirmant qu'il n'a qu'un conseil à donner : une personne ne peut jamais trop perfectionner ses aptitudes générales à communiquer<sup>h</sup>.

## 1.2 LE PROCESSUS DE LA COMMUNICATION

Avant d'aller plus loin, il importe d'aborder les différentes théories expliquant ce qui se produit lorsque les gens échangent des messages. Vous verrez, dans les prochaines lignes, plusieurs termes couramment employés en communication ; cela vous donnera un aperçu des sujets traités dans les chapitres suivants.

### 1.2.1 Une vision linéaire

Lorsque les chercheurs se sont mis à étudier la communication en tant que science sociale, ils ont créé des modèles visant à expliquer le processus communicationnel. Leurs premières tentatives se sont traduites par un **modèle de communication linéaire**, lequel décrit la communication comme une chose qu'un émetteur «envoie» à un récepteur. Selon le modèle linéaire présenté à la figure 1.2, l'**émetteur** (la personne qui crée le message) **encode** (traduit sa pensée au moyen de symboles, généralement des mots) un **message** (l'information transmise) destiné au **récepteur** (la personne qui reçoit le message) qui le **décodes** (lui donne une signification), tout en luttant contre le **bruit** (les distractions qui perturbent la transmission).

Remarquons à quel point le schéma et le vocabulaire présentés à la figure 1.2 sont représentatifs du fonctionnement de la radio et de la télévision. Il ne s'agit pas d'une coïncidence : les scientifiques qui ont élaboré ce modèle, dans les années 1960, s'intéressaient aux médias électroniques au départ. L'utilisation généralisée de ce modèle a influencé notre façon d'envisager la communication et d'en parler. Des phrases courantes comme «La communication est rompue» et «Je ne pense pas que mon message passe» illustrent bien cette vision linéaire, quasi mécanique. Ces phrases (et la pensée qu'elles reflètent) masquent toutefois certaines différences importantes entre la communication mécanique et la communication humaine. La communication interpersonnelle subit-elle réellement une rupture ou les gens continuent-ils à échanger de l'information même lorsqu'ils ne se parlent pas?

Voici d'autres questions concernant les défauts du modèle linéaire : dans une discussion entre deux amis, n'y a-t-il qu'un seul émetteur et qu'un seul récepteur, ou les deux envoient-ils et reçoivent-ils des messages simultanément ? Une personne veut-elle

**Modèle de communication linéaire** modèle unidirectionnel où l'information va de l'émetteur au récepteur.

**Émetteur** personne qui crée le message.

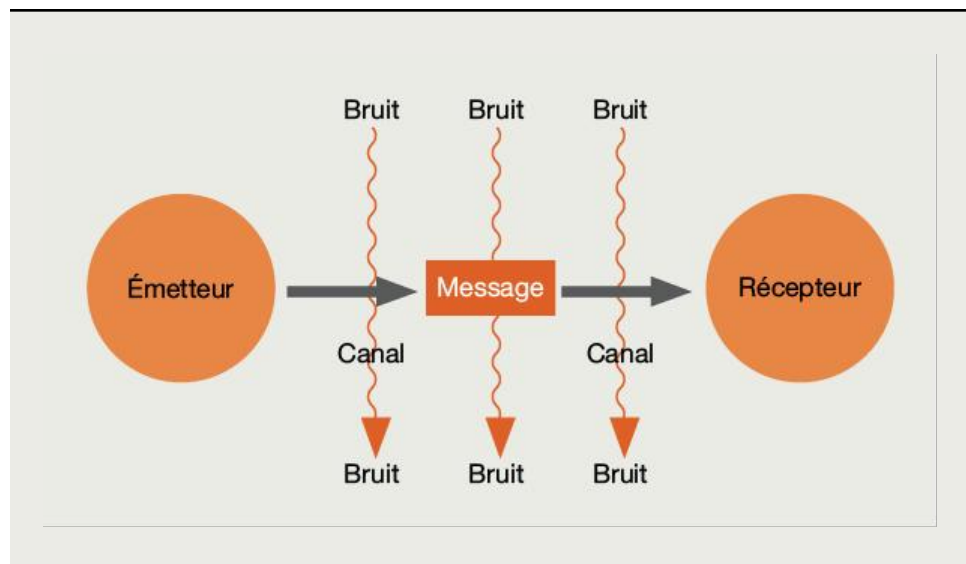
**Encoder** traduire sa pensée au moyen de symboles, de mots.

**Message** information transmise.

**Récepteur** personne qui reçoit le message.

**Décoder** donner une signification au message reçu.

**Bruit** distraction qui perturbe la transmission d'un message.



**FIGURE 1.2** Le modèle de la communication linéaire

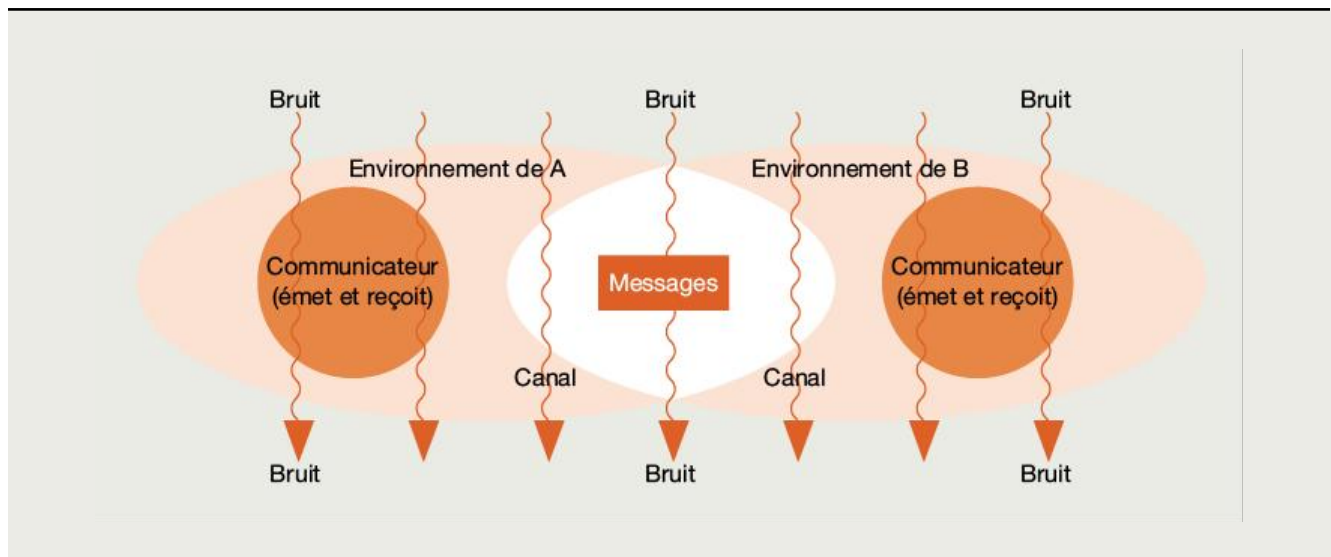


vraiment encoder tous les messages qu'elle envoie ou adopte-t-elle inconsciemment des comportements qui communiquent tout de même des messages aux autres? La communication se produit-elle dans un vide, ou la signification du message est-elle perturbée par des facteurs plus importants comme la culture, l'environnement et l'histoire de la relation? Ces questions ont amené les spécialistes à créer des modèles qui représentent mieux la communication interpersonnelle. Voici l'un d'eux.

## 1.2.2 Une vision transactionnelle

Le **modèle de communication transactionnelle** (voir la figure 1.3) met à jour et élargit le modèle linéaire pour mieux saisir la communication en tant que processus strictement humain. Certains concepts et termes du modèle linéaire se retrouvent dans le modèle transactionnel, alors que d'autres ont été améliorés ou éliminés. Par exemple, le modèle transactionnel utilise le mot «communicateur» au lieu d'émetteur et de récepteur. Ce terme reflète le fait que les individus envoient et reçoivent des messages simultanément plutôt qu'en va-et-vient, comme le suggère le modèle linéaire.

**Modèle de communication transactionnelle** modèle où le communicateur est simultanément récepteur et émetteur.



**FIGURE 1.3** Le modèle de la communication transactionnelle

Considérons, par exemple, ce qui se produit quand deux colocataires discutent de la façon de s'acquitter des corvées domestiques. Dès qu'il commence à entendre (recevoir) les mots émis par le colocataire 1 («J'aimerais maintenant parler du nettoyage de la cuisine...»), le colocataire 2 grimace et serre les dents (envoyant ainsi un message non verbal en même temps qu'il reçoit un message verbal). Cette réaction incite le colocataire 1 à s'interrompre et à se défendre en envoyant un nouveau message («Mais attends une minute...»).

Le modèle transactionnel montre aussi que les communicateurs se trouvent souvent dans différents **environnements** – des domaines d'expérience qui influencent la compréhension du comportement des autres. Dans la terminologie de la communication, le mot «environnement» renvoie non seulement au lieu physique, mais aussi aux expériences personnelles et aux origines culturelles des locuteurs. Le modèle présenté à la figure 1.3 montre que les environnements des individus A et B se chevauchent. Cette zone représente ce que les communicateurs ont en commun. Plus l'environnement commun rapetisse, plus la communication devient difficile.

**Environnement** lieux physiques, expériences personnelles et origines culturelles influençant la compréhension du comportement des autres.

**Culture dominante** modèle culturel qui s'impose à l'ensemble d'une société.

**Canal** moyen utilisé pour transmettre l'information.

**Bruit externe** élément extérieur à la communication qui vient la perturber.

**Bruit physiologique** facteur biologique faisant obstacle à l'émission ou à la réception du message (fatigue, surdité, etc.).

**Bruit psychologique** facteur personnel faisant obstacle à l'expression ou à la compréhension du message (peur, préjugé, etc.).

Voici quelques exemples qui illustrent comment les différentes perspectives peuvent rendre la compréhension difficile. Les patrons qui ont du mal à comprendre le point de vue de leurs employés sont des gestionnaires moins efficaces que les autres, et les travailleurs qui ne connaissent pas les défis inhérents à la fonction de patron seront probablement moins coopératifs (et donc moins aptes à être promus). Les parents qui ont de la difficulté à se souvenir de leur jeunesse risquent d'avoir des conflits avec leurs enfants, et ces derniers, n'ayant jamais expérimenté la responsabilité d'être parent, ne peuvent donc pas les comprendre. Les membres d'une **culture dominante**, qui ne se sont jamais sentis «différents» ou qui n'ont jamais été victimes de racisme, ne sont pas toujours sensibles aux préoccupations des personnes appartenant aux cultures minoritaires. De leur côté, ces personnes peuvent percevoir l'insensibilité de la majorité comme du mépris ou de l'arrogance.

Les **canaux** de communication jouent un rôle important dans le modèle transactionnel, tout comme dans le modèle linéaire. Bien qu'il soit tentant de considérer ces canaux comme des voies neutres permettant de livrer un message, on comprend leur rôle en les examinant de plus près. Par exemple, vaut-il mieux dire «Je t'aime» en personne? au téléphone? en envoyant des fleurs et une carte? par courriel? par messagerie vocale? par texto? Chaque canal est différent et influe sur la signification du message. Le choix du canal de communication est tout aussi important lorsqu'il s'agit de mettre fin à une relation. Ainsi, 33% des personnes interrogées dans le cadre d'une étude récente effectuée par Lab42 ont déjà rompu par texto, courriel ou Facebook, et 40% envisagent d'utiliser ce moyen en cas de besoin<sup>20</sup>. Bien évidemment, cette façon de faire risque de blesser la personne qui se fait larguer et de la mettre en colère («Elle n'a même pas eu le cran de me le dire en face»).

Le modèle transactionnel conserve aussi le concept de «bruit» tout en l'élargissant. Dans le modèle linéaire, on se concentre sur le bruit dans le canal, ce qu'on appelle le **bruit externe**. Par exemple, une musique trop forte ou une odeur trop intense dans une pièce exigüe peut faire en sorte qu'on ait de la difficulté à accorder de l'attention à une personne. Le modèle transactionnel montre que les communicateurs sont également des sources importantes de bruit. Ils sont la source du **bruit physiologique** que sont les facteurs biologiques interférant avec la réception exacte (maladie, fatigue, perte auditive, etc.). Les communicateurs peuvent aussi subir des **bruits psychologiques** : des facteurs intérieurs qui nuisent à la capacité de bien comprendre le message. Par exemple, un étudiant peut être si contrarié d'apprendre qu'il a échoué à un test qu'il sera très réticent à comprendre clairement ses erreurs, voire incapable de le faire.

Malgré toutes les perspectives qu'ils présentent, les modèles ne peuvent rendre compte de certaines caractéristiques importantes de la communication interpersonnelle. Un modèle est une «image instantanée»; la communication, quant à elle, ressemble davantage à un «film». Dans la vie réelle, il est difficile d'isoler un acte communicationnel des événements qui le précèdent et qui le suivent<sup>21</sup>.

Cela nous amène à un autre élément important : la communication transactionnelle n'est pas quelque chose qu'un individu fait *aux* autres, mais bien une activité que les gens font *avec* les autres. En ce sens, la communication entre deux personnes s'apparente à une danse qui se pratique à deux. Comme en danse, la communication dépend de la collaboration du partenaire et la réussite ne dépend pas uniquement de celui qui mène. Un bon danseur qui ne tient pas compte du niveau de son partenaire et qui ne s'y adapte pas gâchera la performance du couple. Que ce soit en communication ou en danse, le talent de chaque partenaire n'est pas un gage de succès. Deux danseurs habiles qui ne coordonnent pas leurs mouvements ne se sentiront pas à l'aise; ils doivent s'adapter l'un à l'autre. Finalement, la communication relationnelle – comme

la danse – est une création unique qui résulte de l'interaction des partenaires. La façon dont une personne danse peut varier en fonction de ses partenaires. C'est aussi le cas de sa manière de communiquer.

À l'aide des concepts élaborés jusqu'à présent, il est possible de donner la définition suivante: la **communication** est un mécanisme transactionnel auquel participent des personnes qui vivent dans des environnements différents se chevauchant, et qui créent des relations en échangeant des messages dont plusieurs sont influencés par des bruits externes, physiologiques et psychologiques.

**Communication** mécanisme transactionnel auquel participent des personnes qui vivent dans des environnements différents se chevauchant, et qui créent des relations en échangeant des messages dont plusieurs sont influencés par des bruits externes, physiologiques et psychologiques.

## 1.3 LA COMMUNICATION : PRINCIPES ET MYTHES

Avant d'examiner les caractéristiques de la communication interpersonnelle, il importe de définir ce qu'elle peut accomplir et de connaître ses limites.

### 1.3.1 Les principes de la communication

#### La communication peut être intentionnelle ou non

Souvent, la communication est clairement intentionnelle. C'est le cas lorsqu'un employé demande une augmentation de salaire à son patron ou qu'il se propose de lui faire une critique constructive; dans l'une ou l'autre de ces situations, l'employé aura tendance à bien peser ses mots avant de parler. Certains spécialistes soutiennent que seuls les messages intentionnels, comme dans ces deux cas, relèvent de la communication. D'autres défendent l'idée que même le comportement non intentionnel est un acte de communication. Supposons, par exemple, qu'un ami vous surprenne en train de marmonner et de vous plaindre. Même si vos remarques n'étaient pas destinées à être entendues, elles sont tout de même porteuses d'un message. De la même façon, les messages non verbaux qu'on envoie involontairement – que ce soit par des expressions faciales, un mouvement d'impatience ou des soupirs d'ennui – n'échappent pas aux autres.



#### La communication est irréversible

On aimerait parfois avoir la possibilité de revenir en arrière pour effacer certains mots ou certains actes. S'il est vrai qu'une bonne explication ou des excuses sincères permettent souvent de clarifier une situation ou d'amoindrir la peine qu'on a causée, un fait demeure: ce qui est fait est fait, ce qui est dit est dit. C'est irréversible.

On peut faire pause. On peut même faire une avancée rapide. Mais on ne peut jamais rembobiner!

#### La communication est inévitable

Étant donné que les comportements, qu'ils soient intentionnels ou involontaires, envoient un message, plusieurs théoriciens s'accordent à dire que la communication est inévitable. Que vous parliez ou que vous vous taisiez, que vous affrontiez ou évitiez une situation ou une personne, que vous réagissiez de façon émotive ou impassible, vous communiquez de l'information sur vos pensées et vos sentiments. Et tenant compte que la communication non verbale est toujours présente, on peut dire que

chaque individu est comme un émetteur impossible à éteindre. Bien entendu, les gens qui décodent les messages ne les interprètent pas toujours avec exactitude. Il arrive même que le message qu'une personne veut transmettre soit bien différent de celui que les autres déduisent de ses actes.

### La communication est unique

Comme la communication est un processus continu, il est impossible de répéter le même événement. Le sourire amical qui a produit un bel effet sur la personne que vous avez rencontrée il y a quelques jours n'entraînera pas le même résultat sur celle que vous croiserez demain. Il est impossible de recréer un événement, même si les mêmes individus se retrouvent dans une situation identique à celle qu'ils ont vécue. Pourquoi? Parce que les deux protagonistes ont changé depuis leur première interaction, peu importe si elle remonte à hier ou à un an, et que leurs sentiments l'un vis-à-vis de l'autre ont évolué. L'expression «On n'a jamais une deuxième chance de faire une première impression» traduit bien l'idée que la communication est un processus qu'on ne peut répéter.

### La communication a une dimension « relation » et une dimension « contenu »

**Dimension « contenu »**  
information dont il est explicitement question.

**Dimension « relation »**  
sentiments du locuteur envers l'autre personne.

Pratiquement tous les échanges se déroulent sur deux plans. La **dimension « contenu »** comprend l'information dont il est explicitement question, comme «Tournez à gauche au prochain coin de rue» ou «Vous me marchez sur le pied». En plus de cet aspect explicite, tous les messages ont une **dimension « relation »** qui exprime les sentiments du locuteur envers l'autre personne: s'il l'apprécie ou non, s'il se sent à l'aise ou anxieux, etc.<sup>22</sup> Par exemple, imaginez le nombre de messages relationnels différents qu'il est possible de communiquer simplement en prononçant de différentes façons et avec différents tons la phrase suivante: «Continue de parler, ce que tu dis m'intéresse beaucoup.»

Dans certaines situations, la dimension « contenu » d'un message est la plus importante. Par exemple, celui qui appelle le service à la clientèle d'une entreprise d'équipement informatique se soucie peu de ce que le représentant pense de lui pour autant qu'il s'occupe de régler son problème. Dans d'autres situations toutefois, la dimension « relation » du message a plus de valeur que son contenu. Cela explique pourquoi on peut se disputer pour des questions futiles en apparence, comme faire le ménage. Dans ces cas-là, ce qui est réellement en jeu, c'est la nature de la relation.

## 1.3.2 Les idées préconçues sur la communication

Apprendre à communiquer adéquatement est un travail de longue haleine. Bien des obstacles, sous forme d'idées préconçues, se dressent sur la voie de l'excellence. Connaître et savoir éviter les méprises suivantes aident à prévenir beaucoup de conflits.

### « Plus » ne signifie pas toujours « mieux »

Si un manque de communication peut effectivement poser un problème, un excès de communication n'est pas à conseiller non plus. Cet excès est parfois tout simplement improductif, comme lorsque deux personnes «parlent à fond d'un problème», avançant sans cesse les mêmes arguments sans progresser. Trop parler peut aussi aggraver un problème. Tout le monde a un jour vécu l'expérience d'une discussion sans fin qui

envenime la situation parce que les deux parties sont allées trop loin dans leurs propos. Comme le souligne un auteur : « Communiquer en étant de plus en plus négatif entraîne tout simplement des résultats de plus en plus négatifs<sup>23</sup>. »

### La signification n'est pas uniquement dans les mots

La plus grande erreur qu'on puisse faire est de supposer que dire une chose revient à la communiquer. Par exemple, imaginez un adolescent qui dit à ses parents : « Mon prof est malade ! » Ceux-ci penseront peut-être que l'enseignant souffre d'une maladie alors que leur fils exprime plutôt son admiration, ou son antipathie profonde, pour ce professeur. Comme nous l'expliquons dans le chapitre 3, les mots qui ont un sens pour un locuteur peuvent être interprétés différemment par les autres.

### Une communication réussie ne signifie pas nécessairement une compréhension partagée

Si, dans la plupart des échanges, la réussite de la communication repose sur la compréhension mutuelle, il existe toutefois des situations où il est préférable de ne pas entièrement comprendre l'autre. Par exemple, vous avez sûrement déjà été délibérément vague pour ne pas vexer votre interlocuteur. Que répondriez-vous à un ami qui vous demanderait : « Que penses-tu de mon nouveau tatouage ? » Vous pourriez réagir avec tact et dire « Eh bien, c'est vraiment original ! », au lieu d'être honnête et de répondre « Je le trouve laid. » Dans ce cas, la clarté est sacrifiée au nom de l'amitié dans le but de poursuivre la relation.

### Une seule personne ou un seul événement n'explique pas totalement la réaction d'un individu

La réaction des individus à ce qui leur est communiqué ne dépend jamais d'un seul facteur. Même si les habiletés de communication influencent la réaction des gens, plusieurs facteurs interagissent pour expliquer la façon dont les autres réagissent à la communication dans une situation. Supposons qu'une personne se fâche contre un ami et prononce des paroles qu'elle regrette dès qu'elle les dit. La réaction de l'ami ne dépendra pas que de la remarque injustifiée, mais aussi de son état d'esprit à ce moment-là (tendu ou serein), de sa personnalité (tendance à juger ou à pardonner), de l'histoire de la relation entre les deux protagonistes (réconfortante ou hostile) et de sa connaissance de tout facteur dans la vie du locuteur qui pourrait l'avoir amené à faire cette remarque.



Hum... C'est assez original comme tenue !

### La communication ne résout pas tous les problèmes

Même la communication la mieux planifiée qui se produit au moment le plus propice ne résout pas toujours un problème. Imaginons un étudiant qui demande à son professeur de lui expliquer pourquoi il a obtenu une mauvaise note pour un travail, qui, selon lui, méritait beaucoup plus. Le professeur lui donne clairement ses raisons et reste sur ses positions après avoir écouté avec attention les protestations de l'étudiant. La communication a-t-elle résolu le problème ? Pas vraiment. Une communication claire est parfois même la cause de certains problèmes. Si une



jeune femme demande à son ami de lui dire honnêtement ce qu'il pense de sa nouvelle tenue qu'elle a payée 200\$ et qu'il lui répond sincèrement « Je pense que ça te grossit », cela peut causer plus de tort que de bien. Il n'est pas toujours facile de décider quand et comment s'ouvrir aux autres.

## 1.4 LA NATURE DE LA COMMUNICATION INTERPERSONNELLE

Maintenant que nous comprenons mieux le processus global de la communication humaine, il est temps de se pencher sur la communication interpersonnelle.

### 1.4.1 Deux visions de la communication interpersonnelle

**Communication interpersonnelle** communication favorisant le développement de relations interpersonnelles caractérisées par leur unicité, leur côté irremplaçable, leur interdépendance, leur niveau plus élevé de dévoilement et la compensation intrinsèque.

**Interaction** action réciproque de deux personnes et plus les unes sur les autres.

**Dyade** ensemble de deux individus engagés dans un processus de communication.

Les spécialistes ont décrit les caractéristiques de la **communication interpersonnelle** de plusieurs façons<sup>24</sup>. La définition la plus évidente concerne le nombre de personnes impliquées. Cette première vision de la communication interpersonnelle comprend toute **interaction** entre deux personnes. Les spécialistes des sciences sociales parlent alors de **dyade**. Ainsi, un vendeur s'entretenant avec un client ou un policier qui remet un constat d'infraction à un conducteur sont des exemples d'actes interpersonnels, alors qu'on ne peut parler de communication interpersonnelle dans le cas d'un échange entre un enseignant et sa classe, ou entre un artiste et son public. Selon ce point de vue, les termes « communication dyadique » et « communication interpersonnelle » sont interchangeable, ce qui peut devenir problématique. Par exemple, peut-on considérer un échange rapide entre un caissier et un client dans un magasin ou le fait de demander des indications à un étranger sur la rue comme étant réellement représentatifs d'une communication interpersonnelle? Plusieurs auteurs croient que non. En effet, même si les échanges dans les exemples précédents sont effectués entre deux personnes, la nature de ceux-ci est trop impersonnelle pour qu'ils soient considérés comme faisant partie de la communication interpersonnelle.

Il devient donc préférable de privilégier une autre définition de la communication interpersonnelle, qui évalue la qualité d'une relation plutôt que le nombre de personnes impliquées. En reconnaissant que les relations entre individus n'ont pas toutes la même

qualité, on peut distinguer les relations interpersonnelles des relations impersonnelles. Il devient alors évident que l'exemple du caissier et de son client à l'épicerie renvoie à la catégorie des relations impersonnelles.

On dénombre cinq caractéristiques qui servent à établir une distinction entre la communication interpersonnelle et la communication impersonnelle<sup>25</sup>.

1. La première est l'unicité. Dans les échanges impersonnels, ce sont les règles sociales (rire poliment des plaisanteries des autres, ne pas monopoliser la conversation, etc.) et les rôles sociaux (le client a toujours raison, les personnes âgées imposent le respect) qui déterminent la communication.



Les relations interpersonnelles sont caractérisées par le développement de rôles et de règles uniques. Par exemple, la relation qu'entretiennent deux amis leur permet d'échanger des injures inoffensives (l'un disant à l'autre: «Qu'est-ce que t'es imbécile quand tu veux!»), alors que, dans un autre type de relation, ils respectent la règle tacite de ne pas offenser leur interlocuteur (aucun ne dira à son patron: «Qu'est-ce que t'es imbécile!»). De même, avec un ami ou avec un membre de la famille, il est possible de régler un conflit en exprimant son désaccord immédiatement, tandis que, dans un autre contexte, la règle non écrite veut qu'on laisse les ressentiments s'accumuler et qu'on fasse le ménage lorsque c'est nécessaire.

2. La deuxième caractéristique des relations interpersonnelles est leur côté irremplaçable. C'est ce qui explique qu'on éprouve généralement une grande tristesse quand une amitié profonde ou une histoire d'amour se termine abruptement. On sait très bien que, peu importe le nombre de relations présentes et à venir, aucune ne sera jamais tout à fait identique à celle qui vient de se terminer.
3. L'interdépendance est la troisième caractéristique. Il est possible de ne pas se sentir concerné par la colère, l'affection ou l'enthousiasme que ressent une personne qu'on connaît peu; toutefois, dans les relations plus personnelles, la vie de l'un a une influence sur l'autre. L'interdépendance est parfois un plaisir, parfois un fardeau. Dans les relations interpersonnelles, l'identité de chacun dépend de la nature de ses interactions avec les autres. Comme l'explique le psychologue Kenneth Gergen: «On n'est pas attirant si les autres ne sont pas attirés, un leader n'existe que si les gens sont prêts à le suivre, et il n'y a pas d'amour si personne n'est là pour l'exprimer<sup>26</sup>.»
4. La quatrième caractéristique est le niveau de dévoilement, lequel est souvent lié à la quantité d'information personnelle révélée. Dans une relation impersonnelle, les personnes ne donnent que peu ou pas de renseignements sur elles. Par contre, dans les relations interpersonnelles, elles se sentent beaucoup plus à l'aise de partager leurs pensées et leurs émotions. Cela ne signifie pas que toutes les relations interpersonnelles sont chaleureuses ou que l'ouverture de soi est toujours bonne. En fait, ce genre de relation peut mener à des conflits, particulièrement si on transmet de l'information personnelle négative, comme «Je suis vraiment fâché contre toi...» ou «Je trouve que tu as pris beaucoup de poids».
5. La cinquième caractéristique de la communication interpersonnelle est la compensation intrinsèque. Dans la communication impersonnelle, le résultat à obtenir est plus important que la relation entre les personnes. Un étudiant qui écoute ses professeurs en classe ou une personne qui parle aux acheteurs éventuels de son véhicule veut atteindre un but qui a peu à voir avec l'établissement de relations personnelles. En revanche, on consacre du temps aux amis ou à notre relation amoureuse parce que ce temps est en soi une récompense. Bien souvent, le sujet de la conversation n'est pas important, c'est la relation qui compte.

Les relations uniques, irremplaçables, interdépendantes, qui nous permettent de nous dévoiler et qui comportent une récompense intrinsèque sont rares. Cela n'est pas nécessairement regrettable. En effet, comme la plupart d'entre nous n'ont ni le temps ni l'énergie pour établir une relation personnelle avec tous les gens qu'on rencontre, c'est précisément la rareté qui rend les communications interpersonnelles si précieuses. Pour certains observateurs, cette rareté s'oppose au type de relation qu'on peut établir sur les réseaux sociaux tels que Facebook et Twitter. Les communicateurs qui s'efforcent de s'y faire un grand nombre d'amis ont généralement des relations superficielles et impersonnelles. Un critique explique la situation comme suit: «L'idée est d'obtenir autant que possible de ces amis qui n'en sont pas vraiment...



Vidéo *La communication verbale entre Carlos et Liz*



Tout comme le vin bon marché, ces liens virtuels procurent un état d'euphorie qui ne peut être maintenu qu'en ajoutant toujours plus d'individus à sa liste. La quantité l'emporte sur la qualité...<sup>27</sup>»



### INVITATION À L'INTROSPECTION

#### À quel point vos relations sont-elles personnelles sur Facebook ?

Si vous êtes un utilisateur du réseau social Facebook, consultez la liste de vos amis sur ce site. Demandez-vous à quel point vos relations sont personnelles (ou impersonnelles) avec ces personnes.

- 1** Combien de ces relations considéreriez-vous comme « très personnelles » ? Combien seraient « très impersonnelles » ? (Vous pourriez les noter sur une échelle de 1 à 10.)
- 2** Parmi les cinq caractéristiques d'une relation interpersonnelle (l'unicité, le côté irremplaçable, l'interdépendance, le dévoilement et la compensation intrinsèque), lesquelles sont davantage présentes ? Lesquelles sont absentes ?
- 3** Quel pourcentage de vos communications avec ces personnes se produisent exclusivement par le biais de Facebook ? En utilisant un téléphone intelligent ou un ordinateur ? En personne ? En quoi cette proportion a-t-elle un impact sur vos amitiés ?

## 1.4.2 La technologie et les relations interpersonnelles

**Communication électronique** communication (courriel, blogue, clavardage, etc.) par le truchement d'un ordinateur, d'un téléphone intelligent, d'une tablette ou d'autres appareils électroniques.



Sylvie, il faut qu'on se parle.  
Je t'envoie un texto.

À défaut de pouvoir communiquer en personne, on peut compter sur le téléphone et sur les moyens de **communication électronique**, voire sur les bonnes vieilles lettres, pour entrer en relation avec les autres. La messagerie instantanée, les réseaux sociaux comme Facebook et Twitter, le courriel, les blogues et le clavardage sont autant de façons de faciliter la communication. Des recherches de plus en plus nombreuses révèlent que la communication électronique n'est pas aussi menaçante pour les relations de personne à personne que certains détracteurs le redoutent. La plupart des utilisateurs d'Internet – qu'il s'agisse d'adultes, d'adolescents ou d'enfants – rapportent que le temps qu'ils passent en ligne n'influence pas celui qu'ils consacrent à leur famille ou à leurs amis. Plus des trois quarts d'entre eux affirment également ne pas souffrir d'un manque d'attention de la part d'un autre membre de la famille qui passe du temps sur Internet<sup>28</sup>. Enfin, plus de la moitié des personnes interrogées déclarent que le nombre de leurs relations personnelles s'est accru depuis qu'elles utilisent Internet<sup>29</sup>. D'ailleurs, les utilisateurs de réseaux sociaux affirment qu'il y a maintenant beaucoup plus d'occasions de créer, d'améliorer et de redécouvrir des liens sociaux importants dans la vie des gens, tout en minimisant le risque de frictions entre eux.

Des études plus récentes relèvent aussi les effets positifs de la communication électronique en matière de relations et de prises de décision<sup>30</sup>. Elles montrent notamment que ce type de communication enrichit les réseaux sociaux, particulièrement ceux des adolescents et des jeunes adultes qui

ont grandi avec Internet, mais aussi ceux des utilisateurs de toutes les générations. Il importe de souligner que la communication électronique ne remplace pas la communication directe, celle qui se fait de personne à personne. Une étude réalisée auprès d'étudiants du collégial qui utilisent fréquemment la messagerie instantanée a conclu « que rien ne semble valoir la communication directe quand il s'agit de combler les besoins sociaux ainsi que les besoins de communication et d'information des individus<sup>31</sup> ».

Autre aspect à considérer : plutôt que d'écraser les autres formes de communication, la communication électronique les favorise et les renforce. En d'autres termes, ceux qui communiquent régulièrement avec leurs amis et leur famille grâce à l'ordinateur, par exemple, sont susceptibles de les appeler et de tenter de les voir plus souvent que les autres<sup>32</sup>. Plusieurs raisons expliquent une hausse de la fréquence et de la qualité des communications interpersonnelles. D'une part, les moyens électroniques facilitent la communication<sup>33</sup>. En raison des horaires chargés et de la distance, il est difficile, parfois impossible, d'entretenir des rapports de qualité de vive voix. Les personnes

## #COMMUNICATION ÉLECTRONIQUE

### Les médias sociaux, la survie et la guérison

« Quelqu'un qui cherche un peu va trouver des bribes de renseignements sur ma vie partout sur Internet. Pour beaucoup de gens, cette forme de transparence est troublante. Pour moi, ça a toujours représenté une source de réconfort au milieu de la tempête qu'est ma vie. Au cours des 20 ans pendant lesquels j'ai consommé de l'alcool et des drogues, j'ai toujours eu des amis virtuels qui, pour des raisons que j'ignore, restaient debout très tard et m'ont sauvé si souvent que je ne compte plus les fois.

Lorsque j'ai pris la décision d'arrêter de boire – ou plutôt lorsque la décision s'est imposée à moi – je me sentais effrayé, embarrassé et fâché. J'étais persuadé que je n'avais besoin de personne pour m'aider. Vers la fin du troisième mois, j'ai perdu les derniers lambeaux de la raison. J'étais devenu incapable de fonctionner. C'est à ce moment-là que je me suis tourné vers Internet. J'ai commencé à mettre en ligne une collection de plus en plus importante de textes qui s'apparentaient davantage à un charabia incompréhensible, m'a-t-on dit. J'en écrivais certains directement sur FriendFeed et d'autres sur Twitter, Facebook et MySpace.

Ces messages ont démarré un dialogue qui s'est développé de lui-même. J'ai commencé à recevoir des courriels, des appels téléphoniques, des textos, des *tweets* et d'autres messages sous forme numérique d'individus du monde entier. Certains écrivaient des mots d'encouragement ; d'autres, de soutien. Plusieurs ont relaté leur propre histoire de dépendance. Dans mes pires moments, ces messages me parvenaient. Et chaque fois, invariablement, ils m'ont éloigné du gouffre.



Un soir, alors que je traversais la province en voiture, j'ai reçu un appel que j'ai laissé atterrir dans ma boîte vocale. Lorsque je me suis arrêté pour faire le plein, j'ai écouté le message. La femme au téléphone ne s'est pas nommée, et encore aujourd'hui j'ignore qui elle est. Elle m'a raconté que son père était alcoolique. Elle m'a dit qu'elle était fière de moi, car j'essayais d'arrêter de boire et elle souhaitait que je persévère. Très ébranlé par ces paroles, je me suis assis au bord de la route et j'ai pleuré. J'ai écouté le message des dizaines et des dizaines de fois. Ce soir-là, j'ai compris que j'allais m'en sortir.

Aujourd'hui, les Alcooliques anonymes m'aident à rester raisonnable, mais ce sont les médias sociaux qui m'ont amené jusqu'ici. Sans ce réseau d'une portée considérable, qui regroupe tant des amis que des étrangers, je ne serais pas là aujourd'hui.»

Guillaume B.

Et vous, y a-t-il une situation de votre vie au cours de laquelle la communication électronique vous a aidé ?

**Asynchrone** désigne un type d'échange de données entre deux entités (individus, ordinateurs, etc.) où les données échangées sont émises et analysées selon une référence de temps différente et à un rythme variable.

vivant dans des fuseaux horaires différents éprouvent de réelles difficultés à trouver des moments libres communs pour communiquer entre elles. Dans ces cas-là, la nature **asynchrone** du courriel aide à échanger de l'information. La messagerie instantanée est une autre façon de rester en contact. Selon Laura Balsam, une conseillère informatique de New York, découvrir la présence d'un ami ou d'un membre de sa famille en ligne et entamer une conversation, c'est comme «marcher dans la rue et rencontrer un ami par hasard<sup>34</sup>». Même lorsqu'une rencontre est possible, certaines personnes préfèrent échanger de l'information personnelle par l'entremise de l'ordinateur ou d'un autre moyen électronique. La sociolinguiste Deborah Tannen décrit comment le courrier électronique a transformé une relation.

Le courriel a permis d'approfondir ma relation avec mon collègue Ralph. Même si son bureau était à côté du mien, nous avons rarement de longues conversations parce qu'il est timide. Lorsqu'on se rencontrait, il ne faisait que marmonner et je comprenais à peine ce qu'il disait. Cependant, dès que nous avons eu accès au courrier électronique, il a commencé à m'envoyer de longs courriels pleins de confidences. Nous nous sommes littéralement ouverts l'un à l'autre<sup>35</sup>.



#### INVITATION À L'INTROSPECTION

##### En ligne et en relation ?

Les études citées dans cette section suggèrent que la communication électronique améliore les relations interpersonnelles et le réseautage. Voyez si c'est votre cas en répondant aux questions qui suivent. Pouvez-vous relever une relation qui...

- 1** s'est améliorée grâce à des interactions régulières favorisées par la communication électronique, comme Facebook, la messagerie instantanée, le courriel ou les blogs ?
- 2** a vu le jour grâce à la communication électronique, peut-être dans un cybercafé, par la messagerie instantanée, un courriel ou un service de rencontres en ligne ?
- 3** souffrirait ou même prendrait fin si vous n'aviez pas accès à un ordinateur ou à un téléphone intelligent ?

Que révèlent vos réponses quant à l'influence de la communication électronique sur vos relations interpersonnelles ? Y a-t-il des moments où elle a nui à vos relations ou les a gênées ?

### 1.4.3 Les défis de la communication électronique

Malgré ses avantages, la communication électronique pose néanmoins plusieurs défis.

#### Des messages moins étoffés

Les spécialistes des sciences sociales recourent au terme «richesse» pour décrire l'abondance des signaux non verbaux qui rendent plus clair un message verbal. La communication directe est riche parce qu'elle regorge de signaux non verbaux qui contribuent à éclaircir la signification des mots que les interlocuteurs utilisent, tout en offrant des indices sur ce qu'ils ressentent<sup>36</sup>. En comparaison, la plupart des communications électroniques sont des canaux beaucoup plus pauvres pour véhiculer de l'information.

Afin de comprendre en quoi la richesse d'un message varie selon le moyen utilisé pour le transmettre, imaginez que vous êtes sans nouvelles d'un ami depuis plusieurs semaines.

Vous décidez de lui demander «Est-ce qu'il t'est arrivé quelque chose?» Votre ami répond «Non, je vais bien.» Cette réponse vous donnera-t-elle plus ou moins l'heure juste selon que vous la recevez par texto, au téléphone ou en personne? Sans aucun doute, vous serez en mesure d'en savoir beaucoup plus dans le dernier cas, car la présence de l'autre vous donne accès à un ensemble de signaux plus riches : les expressions faciales, le ton de la voix, etc. Le texto contraste, puisqu'il ne contient que des mots. La communication téléphonique se situe sans doute entre les deux : elle donne l'occasion d'entendre la voix, mais aucun indice visuel.

Étant donné que la plupart des messages virtuels sont plus pauvres que ceux transmis entre deux personnes en présence, ils sont plus difficiles à interpréter avec certitude. L'ironie et les tentatives d'humour peuvent facilement être mal reçues. C'est pourquoi il importe que le récepteur valide ses interprétations avant de sauter aux conclusions. Et en tant qu'émetteur, l'individu se doit de réfléchir à la manière de livrer des messages non ambigus pour éviter d'être mal compris.

La pauvreté de la communication électronique présente un autre défi dans les cas où elle n'est pas supportée par la vidéo. Sans les signaux non verbaux, les communicateurs en ligne peuvent se former des images idéalisées, voire irréalistes les uns des autres. L'absence de signaux non verbaux permet aux cybercommunicateurs de moduler leur identité. Après tout, le cyberspace est un monde sans mauvaise haleine, sans boutons disgracieux ni réponses balbutiées. Ce contexte encourage les participants à communiquer de façon «hyperpersonnelle», comme le décrit Joseph Walther, c'est-à-dire en passant rapidement aux sujets personnels et au développement relationnel, au-delà de ce qui se produit habituellement dans une interaction en personne<sup>37</sup>. Cela explique peut-être pourquoi les communicateurs qui se rencontrent en ligne ont parfois du mal à passer à une relation dans le monde réel<sup>38</sup>.

## La désinhibition

Tôt ou tard, la plupart des gens parlent sans réfléchir et laissent échapper des remarques qui les embarrassent ou offensent autrui. La tendance à émettre des messages sans tenir compte des conséquences est particulièrement forte dans le cadre des communications en ligne, les gens ne voyant pas et n'entendant pas la cible de leurs remarques, cible qui est bien souvent une personne inconnue. Cette désinhibition peut revêtir deux formes.

Parfois, les communicateurs en ligne donnent de leur plein gré des renseignements personnels qu'ils préféreraient ne pas dévoiler à certains des récepteurs. L'exemple des sites de réseaux sociaux tels que Facebook, MySpace et Twitter est éloquent. Un survol des pages d'accueil montre que beaucoup d'utilisateurs mettent en ligne des textes et des photos qui les concernent et qui pourraient se révéler embarrassants dans certains contextes. Des légendes comme «Me voici juste avant qu'on m'arrête pour facultés affaiblies» et «Moi, à Cancún, pendant la semaine de relâche, au printemps dernier» ne sont pas des renseignements que la plupart des gens ont très envie de donner à un employeur potentiel ou à certains membres de la famille.

La communication électronique est non seulement plus personnelle que les rencontres face à face, mais elle est également plus expressive. Un nombre croissant de recherches démontrent que les communicateurs sont souvent plus directs dans leurs critiques lorsqu'ils recourent à des moyens électroniques qu'en étant en présence de l'interlocuteur<sup>39</sup>. Parfois, des communicateurs poussent la désinhibition à l'extrême et étalent leur colère – même méchamment – dans des courriels, des textos et des forums. Dans ces cas, on parle de messages incendiaires.



Dans le film *Le réseau social*, Mark Zuckerberg (Jesse Eisenberg), le créateur de Facebook, est handicapé par sa désinhibition et par la permanence des médias sociaux. (Voir le résumé du film à la fin de ce chapitre.)

## La permanence

Outre le manque de décence élémentaire, le danger des messages incendiaires ou de tout message inapproprié transmis électroniquement réside dans leur caractère permanent. S'il est grave de laisser échapper une pensée offensante devant un interlocuteur ou de s'en prendre à lui, ces écarts ne font habituellement pas l'objet d'enregistrements permanents. En revanche, un texto regrettable, un courriel ou un message laissé dans un forum sera archivé pratiquement pour toujours. Pis encore, il peut être récupéré et transféré de toutes sortes de façons qu'on imagine seulement dans les pires cauchemars. Le meilleur conseil consiste à aborder la communication électronique de la même façon que les rencontres en personne: il faut bien réfléchir avant de dire quelque chose qu'on pourrait regretter par la suite.

### 1.4.4 La communication personnelle et impersonnelle : une question d'équilibre

Maintenant que vous savez ce qui distingue la communication interpersonnelle de la communication impersonnelle, vous êtes en mesure de vous demander laquelle des deux est la meilleure. La communication interpersonnelle est-elle l'objectif à atteindre dans tous les échanges ?

La plupart des relations ne sont ni interpersonnelles ni impersonnelles. Elles se situent plutôt entre ces deux pôles. Habituellement, même les situations les plus impersonnelles contiennent un élément personnel. Par exemple, on peut apprécier le sens de l'humour unique d'un professeur ou encore réussir à établir un lien personnel avec son coiffeur. Même le patron le plus exigeant qui applique le règlement à la lettre fait parfois preuve d'un accès d'humanité.

Les relations qu'on entretient avec les gens qu'on apprécie peuvent également comporter un aspect impersonnel. Lorsque vous êtes fatigué ou occupé, il vous arrive sûrement de ne pas vouloir échanger sur les aspects fondamentaux de votre vie, comme vos valeurs ou l'état de votre couple. En fait, la communication interpersonnelle peut être comparée à l'activité physique: agréable en quantité modérée, mais épuisante à forte dose. Il arrive aussi que la combinaison de ces deux formes de communication, impersonnelle et interpersonnelle, se transforme au fil du temps. La communication entre deux jeunes amoureux qui ne parlent que de leurs sentiments se transformera selon l'évolution de leur relation. Elle deviendra plus routinière et plus rituelle avec le passage du temps. Le pourcentage du temps consacré aux questions personnelles ou relationnelles diminuera alors qu'augmentera celui consacré aux discussions portant sur des sujets moins intimes, comme la gestion du budget ou la corvée des poubelles. On doit retenir que la communication interpersonnelle, bien qu'elle donne un sens à la vie, n'est pas toujours possible ni souhaitable à tout moment.





## 1.5 QU'EST-CE QU'UN COMMUNICATEUR COMPÉTENT?

Les bons communicateurs sont faciles à reconnaître, et les mauvais le sont encore davantage. Quelles sont les caractéristiques des communicateurs efficaces? Répondre à cette question a posé un véritable défi aux spécialistes<sup>40</sup>. Bien qu'on ne possède pas encore tous les éléments de réponse, les recherches ont permis de rassembler plusieurs données importantes sur les habiletés de communication.

### 1.5.1 La définition des habiletés de communication

Définir les **habiletés de communication** n'est pas aussi simple qu'on le croit. Les spécialistes s'efforcent encore de convenir d'une définition précise, bien que la plupart d'entre eux s'accordent à dire que l'art de communiquer est la capacité d'atteindre ses objectifs personnels d'une manière qui, idéalement, maintient la relation ou l'améliore<sup>41</sup>. Cela exige de trouver un équilibre: les interlocuteurs doivent penser à eux-mêmes et aussi aux autres, ce qui n'est pas toujours une mince tâche. Voyons quelles sont les caractéristiques importantes des compétences en communication.

**Habilitété de communication**  
capacité d'atteindre ses objectifs personnels en maintenant une bonne relation entre les deux parties.

#### Il n'existe pas de façon idéale de communiquer

Divers styles de communication peuvent se révéler efficaces. Certains communicateurs très compétents sont sérieux, tandis que d'autres font preuve d'humour; certains sont sociables, alors que d'autres sont plus réservés. Tout comme il existe des genres de musique et d'œuvres d'art, il y a de nombreux types d'habiletés de communication. Et s'il est vrai qu'on peut apprendre des façons de communiquer efficaces en observant des modèles, ce serait un erreur pour tout individu de tenter de copier le style ou les valeurs d'un autre s'ils ne correspondent pas aux siens.

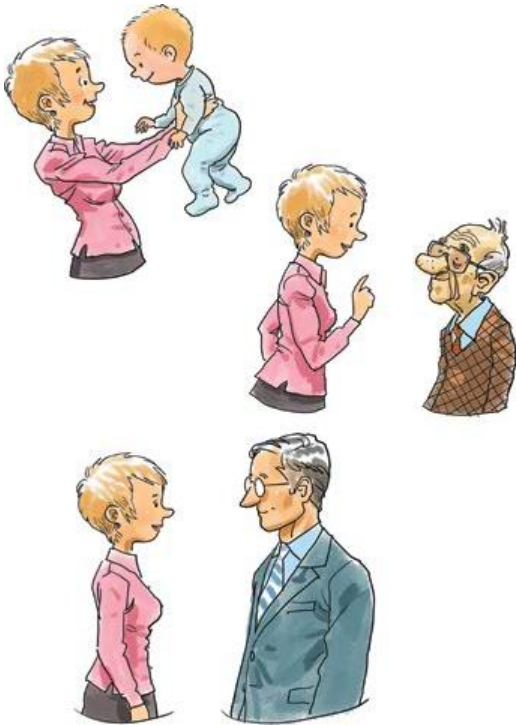
#### La compétence est fonction de la situation

Un type de communication particulièrement approprié dans une situation donnée peut passer pour une bêtise dans une autre. Les blagues que vous racontez à un ami pourraient offenser un membre de votre famille, et vos épanchements romantiques du samedi soir seraient plutôt déplacés au travail, le lundi matin. Comme le comportement approprié varie d'une situation et d'une personne à une autre, on ne peut penser que les habiletés de communication sont un trait de caractère. Il serait plus juste de parler de degré ou de zone de compétences<sup>42</sup>. Une personne peut être très douée pour interagir avec ses pairs, mais se montrer plus maladroite avec des personnes très attirantes ou plus âgées. En réalité, l'habileté d'interaction varie selon les situations. Par exemple, un comptable qui communique facilement avec ses clients peut éprouver beaucoup de difficultés à s'exprimer adéquatement en public. S'il vous arrive de trouver que vous êtes un piètre communicateur, rappelez-vous que c'est souvent une généralisation excessive. Il serait plus juste de dire: «Je n'ai pas bien communiqué dans cette situation, mais j'arrive à le faire en d'autres occasions.»

De plus, il n'y a pas de comportement approprié à toutes les relations. Par exemple, les chercheurs ont cerné diverses façons de gérer la jalousie dans une relation: surveiller le partenaire de près, feindre l'indifférence, se montrer moins affectueux, en parler ou se



Les professionnels médicaux comme ceux qui sont dépeints dans la série *Trauma* doivent trouver un équilibre entre les communications efficaces et appropriées. Réfléchissez à la façon dont ces personnages (ou d'autres médecins) doivent gérer leurs interactions interpersonnelles.



mettre en colère<sup>43</sup>. Ils ont conclu que les méthodes qui fonctionnent dans certaines relations sont nuisibles dans d'autres. Ces résultats montrent que la compétence repose sur la capacité de trouver des façons efficaces et adaptées d'interagir selon la situation et la personne avec qui nous sommes en relation<sup>44</sup>.

### La compétence s'acquiert

Jusqu'à un certain degré, la biologie est déterminante en matière de style de communication<sup>45</sup>. Des études portant sur de vrais jumeaux suggèrent en effet que certains traits comme la sociabilité, l'irritabilité et l'aptitude à se détendre sont en partie génétiques. Heureusement, la capacité de communiquer relève aussi d'un ensemble d'habiletés que tout le monde peut acquérir, jusqu'à un certain point. Il a été prouvé que la formation axée sur les compétences aide notamment les communicateurs à surmonter leur anxiété à l'idée de faire un discours<sup>46</sup> et qu'elle peut même améliorer leur habileté à détecter la duplicité<sup>47</sup>. La recherche montre aussi que les étudiants du collégial améliorent généralement leurs habiletés de communication au cours de leurs études préuniversitaires<sup>48</sup>. En d'autres termes, le niveau de compétence croît grâce à l'éducation et à la formation, ce qui signifie qu'en lisant ce manuel et en suivant ce cours, vous pouvez devenir un communicateur plus compétent.

## 1.5.2 Les caractéristiques d'un communicateur compétent

Même si l'efficacité de la communication varie d'une situation à l'autre, les experts ont dégagé plusieurs points communs à la plupart des situations.

### Un large éventail de comportements

Les communicateurs efficaces sont capables de choisir leurs actions à partir d'une vaste gamme de comportements<sup>49</sup>. Pour comprendre l'importance d'un tel éventail, imaginez que l'une de vos connaissances répète continuellement les mêmes blagues racistes ou sexistes que vous trouvez offensantes.

Vous pouvez réagir de plusieurs façons. Par exemple, vous pourriez décider de ne rien dire, parce qu'aborder le sujet comporte plus de risques que d'avantages. Vous pourriez aussi plaisanter sur l'insensibilité de votre ami et compter sur l'humour pour adoucir le choc de la critique. Vous pourriez plutôt choisir d'exprimer votre malaise de façon directe et demander à cet ami de ne plus raconter de blagues offensantes, du moins en votre présence. Vous pourriez même exiger qu'il cesse de le faire. Parmi ces façons de réagir (et vous pouvez certainement en imaginer d'autres), votre choix peut se porter sur celle qui vous offre le plus de chances d'arriver à vos fins. S'il n'y avait que deux réponses possibles, les chances de succès seraient de beaucoup réduites.

Les mauvais communicateurs se reconnaissent facilement à l'éventail limité de leurs réponses. Certains sont des blagueurs chroniques. D'autres sont toujours agressifs. D'autres encore se taisent dans presque toutes les situations. Comme le joueur de piano qui ne connaît qu'une chanson ou le chef qui ne sait préparer que quelques plats, ces



gens sont forcés de recourir à un choix limité de réponses qu'ils utilisent indistinctement, qu'elles soient efficaces ou non.

### La capacité de choisir le comportement le plus approprié

Le fait de posséder un large éventail d'habiletés de communication n'est pas un gage de succès. Il faut également savoir déterminer quelles habiletés sont les plus appropriées dans une situation donnée. Cette capacité d'opter pour la meilleure méthode est essentielle parce qu'une réponse efficace dans une situation pourrait lamentablement mener à un échec dans une autre. Bien qu'il soit impossible de dire précisément comment agir dans telle ou telle situation, trois facteurs doivent être pris en compte au moment de choisir une réponse.

6

**Le contexte de communication** Le premier facteur est le contexte de la communication, c'est-à-dire le moment et le lieu où la communication se fait. Ceux-ci influent presque toujours sur le comportement. Par exemple, demander une augmentation de salaire à son patron ou un baiser à son amoureux produira de bons résultats si le moment est approprié, mais cette même demande risque de créer un tout autre effet si le moment est mal choisi. De la même façon, la blague idéale dans une fête de célibataires sera inappropriée à un enterrement.

**L'objectif à atteindre** Deuxièmement, le but, c'est-à-dire l'objectif qu'on désire atteindre, influe également sur la méthode choisie. Inviter un nouveau voisin à prendre un café ou à souper est une bonne initiative si vous souhaitez devenir amis, mais si votre but est de préserver votre intimité, il serait préférable de rester poli et réservé. Le but se répercute également sur la méthode à privilégier quand on souhaite aider quelqu'un. On sait, par exemple, que donner un conseil à un ami est parfois la meilleure chose à faire, mais ne rien dire et laisser cet ami considérer par lui-même les différentes possibilités qui s'offrent à lui peut être tout aussi bénéfique.

**La connaissance de l'autre** Troisièmement, notre « connaissance de l'autre » modèle aussi l'approche qu'on adopte. En présence d'une personne qui manque de confiance en elle, un comportement ouvert et accueillant est davantage approprié qu'une attitude provocatrice et trop insistante. Avec un vieil ami en qui on a entièrement confiance, on peut se montrer plus direct qu'avec une connaissance. Les caractéristiques intrinsèques de l'interlocuteur modulent également la façon de communiquer. Par exemple, on agit différemment envers une personne de 80 ans et un adolescent. De la même façon, il est parfois approprié de traiter différemment un homme et une femme, malgré l'égalité des sexes qui prévaut à notre époque. De plus, une étude démontre qu'il sera moins efficace d'utiliser le langage SMS (en écrivant « @dm1 » plutôt qu'« à demain ») quand vous envoyez un courriel à votre enseignant que lorsque vous communiquez avec vos amis.

### La capacité de mettre en pratique ses habiletés de communication

Une fois choisie la meilleure façon de communiquer, il faut encore l'appliquer de façon efficace. Lire sur une habileté en particulier ne nous immunise toutefois pas contre les erreurs au moment de la mettre en pratique. Comme pour toute autre habileté, la route qui mène à la compétence en communication est longue. L'apprentissage et l'application des habiletés de communication décrites dans les pages suivantes supposent diverses étapes<sup>50</sup> qui sont illustrées et présentées dans la rubrique *Travaillez vos habiletés*, à la page suivante.

## TRAVAILLEZ VOS HABILITÉS

## Une méthode pour développer ses habiletés de communication

Nous vous présentons ici une méthode en quatre étapes pour développer des habiletés de communication.



### La prise de conscience

L'apprentissage de toute nouvelle compétence commence par la prise de conscience. C'est le moment où l'on réalise qu'il existe une meilleure manière de communiquer. Cette prise de conscience peut être soudaine (par exemple, en assistant à un atelier offert par un conférencier doué, vous vous dites que vous pourriez améliorer vos compétences de communicateur) ou progressive (par exemple, en suivant ce cours de communication).

### La maladresse

Évidemment, les premières fois qu'on essaie de communiquer d'une façon nouvelle, on commet certaines maladresses, mais il faut garder en tête que ces erreurs font partie du processus d'apprentissage. Cela ne signifie pas que la méthode employée est mauvaise, mais bien qu'il faut persévérer pour s'améliorer.

### La conscience des compétences

Avec la volonté de surmonter la maladresse inhérente aux premières tentatives, on arrive ultimement à acquérir une habileté. On est alors capable de se débrouiller, même si on a encore besoin de penser à ce qu'on fait. Comme dans l'apprentissage d'une nouvelle langue, on peut converser en respectant la grammaire et en utilisant les mots appropriés, mais des efforts sont encore nécessaires pour bien s'exprimer. En tant que

communicateur dans une situation interpersonnelle, on doit savoir que cette étape exige beaucoup de réflexion et de planification, mais qu'elle produit de bons résultats.

### L'intégration

Après avoir investi temps et énergie pendant un moment pour développer l'habileté arrive enfin la dernière étape, celle de l'intégration. On est alors capable d'appliquer des notions sans y penser. Le comportement devient un automatisme, il fait partie de soi. À cette étape, les locuteurs qui ont intégré une langue étrangère discutent sans traduire mentalement leur pensée à partir de leur langue maternelle. Les golfeurs qui ont intégré les bons mouvements frappent la balle avec puissance et précision, comme si le bâton était le prolongement de leur corps. Les communicateurs qui ont intégré les habiletés de communication s'expriment aisément parce qu'ils ont acquis les compétences nécessaires à travers l'effort et la pratique. Il est important de garder ces étapes en tête lorsqu'on tente de mettre en pratique les idées exprimées dans ce livre. Il faut se préparer à passer par une étape de maladresse inévitable qu'on surmontera grâce à la volonté de pratiquer ces nouvelles habiletés. L'effort en vaut la peine : une fois qu'un individu est en mesure d'appliquer de nouvelles méthodes de communication, ses relations deviennent plus satisfaisantes<sup>51</sup>.



**Complexité cognitive** capacité d'un individu à envisager différents scénarios afin d'examiner une question sous tous ses angles.

### La complexité cognitive

Certains spécialistes des sciences sociales utilisent l'expression **complexité cognitive** pour décrire la capacité d'un individu à envisager différents scénarios afin d'examiner une question sous tous ses angles. Selon les chercheurs, la complexité cognitive rend l'individu plus apte à aider les personnes en détresse<sup>52</sup>, à être persuasif<sup>53</sup> et à faire progresser sa carrière<sup>54</sup>, pour ne donner que quelques exemples. Afin de comprendre comment la complexité cognitive peut augmenter les compétences, voyons un exemple. Vous avez l'impression qu'un ami de longue date est fâché contre vous. L'une des explications possibles est que vous avez agi d'une façon qui l'a offensé. Il est aussi possible que quelque chose se soit produit dans sa vie

et que cela le contrarie. Ou encore, tout va bien, et c'est vous qui êtes hypersensible. En examinant le problème sous différents angles, on peut éviter de réagir de façon excessive ou de mal interpréter la situation, et ainsi augmenter les chances de résoudre le problème de façon constructive.

## L'empathie

S'il est important d'envisager la situation sous des angles différents, l'une des plus grandes qualités qu'un communicateur puisse développer est l'**empathie**. Être empathique, c'est avoir la capacité de se mettre à la place d'une autre personne, de saisir son point de vue. Pour certains chercheurs, il s'agit de la compétence la plus importante en communication<sup>55</sup>. Les chapitres 3 et 7 présentent une série d'habiletés qui peuvent améliorer la capacité de l'individu à comprendre ce que les autres ressentent. Pour le moment, contentons-nous de souligner que, pour mieux communiquer, il est utile d'avoir une idée de la façon dont les autres voient le monde.

7

**Empathie** capacité d'une personne à se mettre à la place d'une autre personne, à saisir son point de vue.

## L'auto-observation

Alors que la complexité cognitive et l'empathie aident à mieux comprendre les autres, l'auto-observation est l'un des outils permettant de mieux se comprendre soi-même. Les psychologues utilisent le terme **auto-observation** pour décrire le processus qui consiste à surveiller attentivement son propre comportement et à le modifier en conséquence. Les personnes qui s'auto-observent sont capables de porter un regard détaché sur leur comportement et de se dire, par exemple, «J'ai l'air ridicule», «Il vaudrait mieux que je parle franchement maintenant», «Cette approche donne de bons résultats, je vais m'y tenir». Le terme **introspection** est utilisé en psychologie lorsqu'une personne développe la capacité à s'observer judicieusement afin d'être en mesure de mieux se connaître et d'analyser l'effet des différents comportements sur ses émotions et ses états de conscience.

**Auto-observation** processus qui consiste à surveiller attentivement son propre comportement et à le modifier en conséquence.

**Introspection** observation méthodique, par le sujet lui-même, de ses états de conscience et de sa vie intérieure.

Les personnes conscientes de leur comportement et de l'impression qu'elles suscitent sont de meilleurs communicateurs que celles qui s'auto-observent peu<sup>56</sup>. Ainsi, leur jugement sur l'état affectif des autres est plus juste, elles se souviennent mieux des informations concernant les autres, elles sont moins timides et davantage affirmées. En revanche, les personnes qui sont peu portées sur l'auto-observation sont incapables de reconnaître leur incompetence. Une étude révèle que les mauvais communicateurs ignorent leurs défauts et qu'ils sont plus portés à surestimer leurs compétences que les bons communicateurs<sup>57</sup>. Les personnes qui s'auto-observent peu avancent à l'aveuglette dans la vie, connaissant parfois le succès, mais souvent l'échec, sans jamais en comprendre les raisons. Celles qui s'observent beaucoup sont suffisamment détachées pour se demander «Est-ce que je fais la bonne chose?» et modifier leur comportement en conséquence.



## L'engagement

Une caractéristique essentielle d'une communication réussie dans les relations interpersonnelles est l'engagement. En d'autres mots, les personnes qui ont à cœur une relation communiquent mieux que les autres<sup>58</sup>. Ce souci se manifeste principalement de deux façons. La première est l'engagement envers l'autre personne. Cet engagement s'exprime de plusieurs manières : le désir de passer du temps ensemble, la volonté d'écouter attentivement au lieu de monopoliser la conversation, l'emploi de mots compréhensibles pour l'interlocuteur, et l'ouverture au changement après avoir entendu les idées de l'autre. En plus de l'engagement, les communicateurs efficaces se soucient du message. Ils semblent sincères, savent de quoi ils parlent et montrent par leur discours et leurs actions qu'ils font attention à ce qu'ils disent.

« Il faut accepter de mal paraître pour s'améliorer. »

Jack Canfield, conférencier américain

### 1.5.3 La compétence en communication interculturelle

Tout au long de l'histoire et jusqu'à tout récemment, la plupart des gens ont vécu et sont morts à quelques kilomètres de leur lieu de naissance. Ils avaient rarement à interagir avec des personnes d'origine différente, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui. Pour employer une métaphore connue, nous habitons dans un village planétaire.

Le développement des transports a modifié la notion de distance et il est plus facile que jamais de voyager à l'étranger, ce qui favorise les nouvelles rencontres. De plus, Internet permet à ses utilisateurs de rester en contact à partir de n'importe quel endroit sur la planète. Ainsi, la vie de presque tout le monde est inextricablement liée à celle de personnes qui ont une histoire et des styles de communication différents des siens. Cette réalité, avec la globalisation des marchés et la migration des individus, gagne en ampleur d'année en année. Par exemple, en 1996, le Québec a reçu 29 772 immigrants et on y a enregistré 85 130 naissances (un rapport de 2,86 naissances pour chaque immigrant). Quinze ans plus tard, en 2011, il accueillait 51 737 immigrants<sup>59</sup> et voyait sa population s'accroître de 88 500 nouveau-nés<sup>60</sup> (un rapport de 1,71 naissance pour chaque immigrant). C'est dire que l'immigration contribue à changer la composition ethnique du Québec.

Ainsi, étant donné que le monde dans lequel on vit devient plus multiculturel, la probabilité d'interagir avec des personnes de toutes provenances est plus élevée que jamais. À la lumière de cette réalité, il est important de garder à l'esprit qu'un comportement défini comme compétent dans une culture peut se révéler inepte, voire offensant dans une autre<sup>61</sup>. Évidemment, des coutumes comme éructer après un repas ou se présenter nu en public peuvent être considérées comme appropriées dans certaines régions du monde, mais carrément choquantes ailleurs. Il existe toutefois des différences plus subtiles dans la communication efficace. Ainsi, des qualités comme la capacité à se révéler et à utiliser un franc-parler sont estimées en Amérique du Nord, mais elles sont susceptibles d'être perçues comme trop agressives et de dénoter un manque de sensibilité dans de nombreuses cultures asiatiques, où la subtilité et l'attitude indirecte revêtent une grande importance<sup>62</sup>.

Les disparités nationales et ethniques ne sont pas les seules dimensions de la culture. Au sein d'une même société, les divers groupes n'ont pas nécessairement les mêmes pratiques de communication. Ces différences culturelles peuvent être liées à l'âge (les adolescents, les personnes âgées), à la race, à l'appartenance ethnique (les Québécois francophones ou d'origine asiatique, les Français immigrés), au métier (mannequin, routier), à l'orientation sexuelle (homosexuelle, bisexuelle), à la déficience physique (personne en fauteuil roulant), à la religion (chrétien évangélique, musulman), à l'activité (motard, amateur de jeux vidéo). Certains spécialistes

pensent que les hommes et les femmes appartiennent à des sous-cultures différentes, soutenant ainsi que le style de communication de chaque sexe ne serait pas le même.

La communication efficace avec les personnes de différentes origines culturelles fait appel aux mêmes compétences que celles que nous venons de décrire. Toutefois, au-delà de ces qualités de base, les chercheurs ont cerné d'autres éléments particulièrement importants pour une communication interculturelle efficace<sup>63</sup>.

Bien évidemment, la connaissance des règles d'une culture particulière facilite les choses. Par exemple, le type d'humour reposant sur l'autodérision que les Québécois pratiquent avec entrain tombera probablement à plat chez les Arabes du Moyen-Orient<sup>64</sup>.

### IGOR RISTIC : LES COMMUNICATEURS COMPÉTENTS DE PAR LE MONDE

« Je suis né en Bosnie et j'ai passé les 10 premières années de ma vie en Europe de l'Est. J'habite maintenant aux États-Unis et j'ai visité plus d'une douzaine de pays sur cinq continents. Plus je voyage autour du monde, plus j'ai envie d'en apprendre davantage sur la communication dans les différentes cultures (et entre elles).

La communication interculturelle peut présenter certains défis dans des situations aussi anodines que le service à la clientèle dans les restaurants. Aux États-Unis, les serveuses et les serveurs ont l'habitude de faire la conversation avec les clients, de vérifier leur satisfaction à de nombreuses reprises au cours du repas et de se montrer amicaux et serviables. En revanche, la plupart des serveurs d'Europe de l'Est prendront rapidement la commande du client, n'interrompront jamais les convives durant un repas et leur remettront la facture aussi subtilement que possible. À mon arrivée aux États-Unis, l'amabilité des serveurs m'a semblé inhabituelle. Maintenant, quand je reviens en Europe, j'ai parfois l'impression que les serveurs y sont impersonnels et brusques. Pour être un communicateur

efficace, je dois garder l'esprit ouvert et comprendre les coutumes propres à chaque culture.

D'aucuns pourraient en conclure que les Européens de l'Est ne sont pas amicaux ou sympathiques. Or, il n'en est rien. Dès que je parle à des membres de ma famille en Serbie, ils s'empressent de s'asseoir près de moi et n'hésitent jamais à placer leur bras autour de mon épaule pendant que l'on discute. Après avoir vécu aux États-Unis pendant plus d'une décennie, je me suis habitué à avoir ma "bulle personnelle", et je préfère de loin m'asseoir en face de mes interlocuteurs, sans les toucher et en me tenant à une certaine distance lorsque je m'entretiens avec eux. Pourtant, jamais ces choses ne m'auraient traversé l'esprit quand j'étais plus petit.

J'essaie donc toujours de me rappeler que les règles de communication propres aux différentes cultures ne sont pas "bonnes" ou "mauvaises" : elles sont simplement différentes. Pour être un bon communicateur, je dois être conscient des diverses normes culturelles et adapter mon style de communication autant que possible. »

Source : « Competent Communication around the World », par Igor Ristic. Utilisé avec la permission de l'auteur.

Cependant, au-delà de la connaissance d'une culture donnée, il y a des attitudes et des compétences qui relèvent d'une approche que les Anglo-Saxons appellent *culture-general* (« approche générale de la culture » qui s'oppose à l'approche *culture-specific*, qui s'attache à une culture en particulier), lesquelles aident les communicateurs à établir des relations avec les personnes d'autres origines<sup>65</sup>.

Pour illustrer cette approche, imaginez que vous êtes nouvellement embauché dans une compagnie appartenant à des Japonais. Cette entreprise, située au Canada, a des usines au Mexique et des clients dans le monde entier. Vos collègues, vos superviseurs et les clients sont issus de cultures différentes de la vôtre. Puisque votre nouvel

emploi vous amène à voyager, comment allez-vous gérer les exigences relatives à la communication? Idéalement, vous devriez posséder, ou tenter de développer, les quatre habiletés suivantes.

### **La motivation**

Le désir de communiquer efficacement avec des étrangers est un élément important. La recherche a révélé que les personnes ayant une grande volonté de communiquer avec les gens d'autres cultures ont un plus grand nombre d'amis de différentes origines que ceux qui sont moins désireux d'établir ce type de contact<sup>66</sup>. Bien que la motivation soit un élément clé dans tout processus de communication, elle joue un rôle majeur lorsqu'il s'agit d'interactions interculturelles, celles-ci se révélant parfois assez difficiles. Dans vos nouvelles fonctions au sein de l'entreprise multinationale, il vous faudra être motivé pour nouer des relations avec les personnes dont le style de communication est différent du vôtre. Par exemple, lors d'une visite en Chine, l'enchantement du début pourrait faire place à l'épuisement attribuable aux grandes quantités d'alcool consommé lors de fêtes et de banquets, une pratique commerciale courante dans ce pays.

### **La tolérance devant l'ambiguïté**

Savoir tolérer une certaine ambiguïté permet d'accepter et de saisir – souvent avec un décalage dans le temps – les messages équivoques et parfois totalement incompréhensibles de la communication interculturelle. Par exemple, les personnes qui ont grandi dans un milieu autochtone traditionnel peuvent nous sembler plus silencieuses et moins extraverties que les gens qu'on côtoie habituellement. On pourrait alors être tenté de mettre cette réserve sur le compte d'un manque de gentillesse. Cependant, c'est peut-être tout simplement le reflet d'une culture qui valorise plus la réserve que l'extroversion, et le silence davantage que la loquacité. Dans ce type de situations interculturelles, l'ambiguïté est inévitable et elle représente un défi.

### **L'ouverture d'esprit**

Tolérer l'ambiguïté est une chose, s'ouvrir aux différences culturelles en est une autre. On a naturellement tendance à considérer que les autres ne communiquent pas « correctement » lorsqu'ils ne suivent pas les règles qui nous ont été inculquées ou qui nous sont familières. Par exemple, dans certaines parties du monde, on peut être dérangé par le fait que la femme n'est pas considérée comme l'égale de l'homme. Dans d'autres cultures, on peut être atterré par la tolérance à l'égard de la pauvreté qui dépasse tout ce qu'on connaît, ou encore par des pratiques de corruption qui ne cadrent pas avec nos valeurs morales. Dans ces situations, les communicateurs ayant peu d'ouverture d'esprit (et de tolérance) sont peu susceptibles de modifier leurs conceptions par rapport à ce qui est bien. Pour être compétents, ils doivent pourtant reconnaître que les personnes se conduisant différemment suivent des règles qui ont régi toute leur vie.

### **La connaissance et les compétences**

Les règles et les coutumes peuvent grandement varier selon le groupe culturel. Par exemple, lorsqu'on voyage en Amérique latine ou en Afrique, on découvre que les réunions ne commencent et ne finissent généralement pas à l'heure prévue, et que les participants mettent un certain temps à en venir au travail. Plutôt que de considérer



ces gens comme irresponsables et improductifs, il vaut mieux reconnaître que le temps n'a pas la même signification dans toutes les cultures.

### 1.5.4 La compétence dans les médias sociaux

L'ensemble des principes présentés jusqu'ici pour décrire les compétences interpersonnelles s'applique également aux communications en ligne. En plus de ceux-ci, certaines habiletés particulières seront requises pour communiquer adéquatement par l'entremise des médias sociaux.

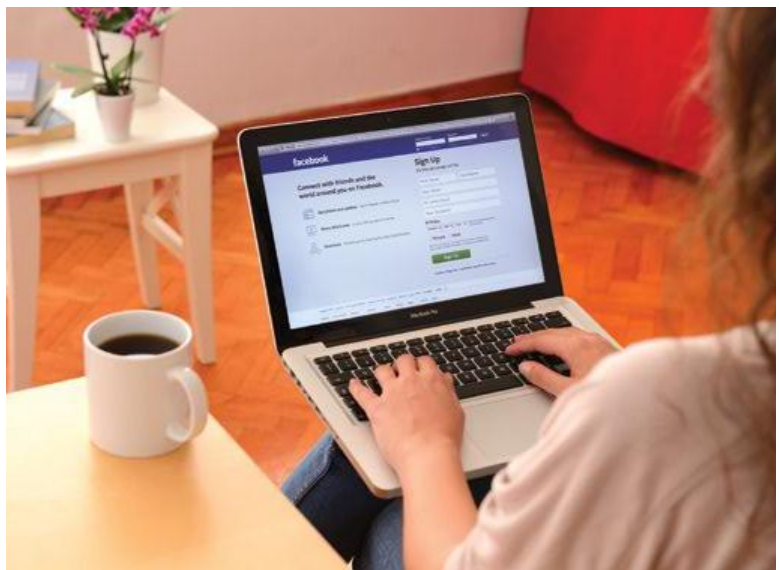
#### Réfléchissez avant de mettre quelque chose en ligne

Internet n'oublie jamais rien. Les renseignements personnels que vous mettez en ligne aujourd'hui pourraient revenir vous hanter un jour. Comme le disait un spécialiste, dans une société où tout est enregistré, « nous serons toujours associés à nos actions passées, et il sera pratiquement impossible d'y échapper<sup>67</sup> ».

La diffusion de vos renseignements personnels peut être particulièrement nuisible à votre carrière. Selon certaines études, près de 70 % des recruteurs aux États-Unis ont déjà rejeté des candidats en raison de renseignements personnels trouvés en ligne (des photos, des commentaires sur le candidat ou formulés par celui-ci, ou encore une adhésion à un certain groupe)<sup>68</sup>.

L'histoire de Stacy Snyder est un bon exemple de la façon dont vos indiscretions sur les médias sociaux peuvent vous causer du tort. L'enseignante stagiaire de 25 ans avait mis en ligne une photo la représentant dans une fête costumée, un chapeau de pirate sur la tête et un verre en plastique à la main. La légende de la photo indiquait « Le pirate saoul ». Le superviseur de M<sup>me</sup> Snyder a vu cette photo et il a jugé qu'elle ne correspondait pas aux normes professionnelles de l'établissement où elle était en stage. Les responsables de l'université où elle étudiait ont affirmé que l'enseignante faisait la promotion de la consommation d'alcool à la vue (virtuelle) de ses élèves d'âge mineur. Quelques jours avant la cérémonie de remise des diplômes, l'Université Millersville, en Pennsylvanie, a annoncé à M<sup>me</sup> Snyder qu'elle refusait de lui remettre un diplôme en enseignement.

Les histoires comme celle-là sont légion. En Angleterre, une fille de 16 ans a perdu son emploi après s'être plainte sur Facebook en écrivant : « Qu'est-ce que je m'ennuie, ici ! » Un psychothérapeute canadien de 66 ans a été frappé d'interdiction permanente d'entrer en territoire américain après que les recherches d'un garde-frontière dans Internet lui ont permis de découvrir que l'homme en question avait écrit un article pour un journal de philosophie dans lequel il décrivait ses expérimentations avec le LSD... quelque 30 ans plus tôt<sup>69</sup>. Bien qu'il soit possible de faire valoir que ces personnes ont été traitées injustement, il convient de conclure qu'un peu de discrétion aurait pu leur permettre d'éviter bien des ennuis.



## Soyez prévenant

L'«étiquette» est un mot qui peut sembler archaïque ou désuet à première vue. Malgré tout, et peu importe le terme que vous choisissez d'employer, nos sociétés ne pourraient pas fonctionner sans heurts sans ces règles officieuses de conduite. La nature unique des médias sociaux nous appelle à adhérer à un ensemble de comportements particuliers, que certains appellent la «nétiquette». La rubrique suivante présente quelques-uns de ces comportements.

### #COMMUNICATION ÉLECTRONIQUE

## La «nétiquette»

### Respecter le besoin d'attention exclusive d'autrui

Si vous avez commencé à composer des textos aussitôt que vous avez maîtrisé le fonctionnement d'un clavier, vous pourriez avoir de la difficulté à concevoir que certaines personnes soient insultées lorsque vous divisez votre attention entre l'interlocuteur avec qui vous discutez en personne et des contacts distants à qui vous envoyez des messages. Comme l'a mentionné un observateur: «Bien qu'un coup d'œil rapide sur le téléphone puisse paraître anodin, d'autres personnes dans la pièce pourraient percevoir ce geste comme un signe de rejet témoignant d'un manque d'intérêt<sup>70</sup>.»

### Maintenir un ton civilisé

Si vous avez déjà publié un commentaire narquois sur un blogue, envoyé une réplique mesquine à un message instantané ou transféré un courriel embarrassant, vous savez qu'il est beaucoup plus facile de se comporter de façon incorrecte lorsque le destinataire de votre message n'est pas devant vous. Après avoir publié un article en ligne qui lui a valu un courriel haineux et insultant d'un lecteur, un auteur a décrit ainsi la tendance qu'ont les gens à se montrer plus violents en ligne qu'en personne :

Ce type n'aurait pas pu me dire ça au téléphone, parce que j'aurais raccroché et que je ne lui aurais plus répondu s'il m'avait appelé de nouveau. Il n'aurait pas pu me le dire en personne non plus, parce que je ne l'aurais pas laissé finir. Si ça m'était arrivé en pleine rue, j'aurais pu utiliser ma carrure d'homme athlétique et costaud pour le menacer. Or, dans le monde virtuel, ma taille importe bien peu. J'imagine que cet homme aurait pu m'écrire une lettre désobligeante : je ne pense pas qu'il aurait utilisé le mot «rectum» comme il l'a fait, par contre... pas plus qu'il n'aurait été jusqu'à poster sa lettre ; il aurait réfléchi avant d'affranchir son enveloppe. Le courriel, par nature, ne nous demande pas d'y regarder à deux fois. On l'écrit et, hop!, on l'envoie<sup>71</sup>.



Pour mieux se comporter dans les communications asynchrones, il suffit souvent de se poser une question toute simple avant d'envoyer, de poster ou d'afficher quoi que ce soit: «Est-ce que j'enverrais le même message au destinataire si je lui parlais en personne?» Si votre réponse est non, vous devriez probablement réfléchir un peu plus avant d'appuyer sur la touche «Envoyer».

### Éviter les comportements intrusifs

Tout le monde a déjà subi les affres des spectateurs qui laissent l'écran de leur appareil électronique allumé au cinéma, de clients qui parlent trop fort au téléphone au restaurant, de piétons qui semblent plus concentrés sur leur téléphone intelligent que sur les gens qui partagent le trottoir avec eux ou encore de personnes qui essaient de payer leurs articles à la caisse tout en poursuivant leur conversation téléphonique. Si ce type de comportement ne vous dérange pas plus qu'il ne faut, vous éprouverez peut-être de la difficulté à comprendre les gens que cela heurte. Quoi qu'il en soit, il s'agit d'une autre situation où la «règle d'or» s'applique: tâchez de toujours traiter les autres comme vous aimeriez être traités.

## RÉCAPITULATION

- 1** Le modèle de communication qui suggère que les communicateurs envoient et reçoivent simultanément des messages décrit la communication \_\_\_\_\_.
- A) linéaire  
B) transactionnelle  
C) qualitative  
D) quantitative
- 2** Vous expliquez quelque chose à une amie et vous constatez plus tard qu'elle a mal interprété vos propos. Qu'illustre cet exemple?
- A) La signification ne réside pas dans les mots.  
B) La communication est irréversible.  
C) La communication n'est pas intentionnelle.  
D) Communiquer plus ne mène pas toujours à un meilleur résultat.
- 3** Lorsqu'on définit la communication interpersonnelle en fonction du caractère unique des personnes et de leurs valeurs, on parle d'une approche \_\_\_\_\_.
- A) linéaire  
B) transactionnelle  
C) qualitative  
D) quantitative
- 4** Décoder est synonyme de \_\_\_\_\_.
- A) recourir à la complexité cognitive  
B) faire preuve d'engagement  
C) donner une signification à un message reçu  
D) encoder
- 5** Le conjoint de Catherine ne lui dit pas bonjour lorsqu'il revient du travail. Catherine se pose plusieurs questions. Sa capacité à envisager différents scénarios afin d'examiner la question sous tous ses angles est la définition \_\_\_\_\_.
- A) de la complexité cognitive  
B) de l'auto-observation  
C) de la nature asynchrone  
D) de l'empathie
- 6** Vous allez voir le profil Facebook d'une camarade de classe. Vous remarquez qu'elle met en ligne des détails sur sa vie sexuelle et sur les disputes qu'elle a eues avec ses parents et ses collègues. Ce comportement est un exemple de \_\_\_\_\_.
- A) communication par des moyens électroniques  
B) la dimension «contenu» des messages  
C) communication transactionnelle  
D) désinhibition
- 7** Christina trouve intéressant de découvrir qu'un geste ou un comportement peut être considéré comme déplacé dans une autre culture. De quelle compétence en matière de communication interculturelle Christina fait-elle preuve?
- A) La motivation  
B) La tolérance devant l'ambiguïté  
C) L'ouverture d'esprit  
D) La connaissance et les compétences
- 8** La hiérarchie des besoins de Maslow revêt de l'importance dans l'étude de la communication interpersonnelle parce que \_\_\_\_\_.
- A) tous les êtres humains ont des besoins  
B) tout le monde ne peut pas comprendre ses besoins sans communiquer avec les autres  
C) la communication peut aider les individus à combler chaque besoin  
D) le besoin de communiquer est, en fait, le sixième niveau caché
- 9** Les gens qui ont intégré les habiletés de communication s'expriment aisément, car \_\_\_\_\_.
- A) leurs communications sont des actes conscients  
B) ils ont plus d'expérience en communication  
C) les compétences sont élémentaires afin de pouvoir communiquer  
D) ils ont acquis les comportements efficaces
- 10** Selon ce qui est dit dans le présent chapitre,
- A) bien que la communication efficace puisse aider une personne à obtenir un emploi, elle n'a plus autant d'importance par la suite.  
B) il n'existe aucune relation entre la communication et la satisfaction d'un employé.  
C) la nature du travail que réalisent les ingénieurs fait en sorte qu'ils n'ont pas besoin de maîtriser la communication efficace.  
D) pour obtenir un emploi, les aptitudes à s'exprimer et à écouter efficacement sont plus importantes que les compétences techniques, l'expérience de travail et le diplôme.

*Pour les réponses, voir le corrigé à la fin du manuel.*



## RÉSUMÉ

### 1.1 Pourquoi communique-t-on ?

En plus de satisfaire des besoins pratiques, une communication efficace peut améliorer la santé physique et le bien-être affectif. L'enfant forge son identité par les messages que lui envoient les autres ; une fois devenu adulte, c'est l'interaction sociale qui façonne et précise son identité. La communication répond également à des besoins sociaux : l'engagement envers les autres, le contrôle de l'environnement et le fait de donner et de recevoir de l'affection.

### 1.2 Le processus de la communication

Le processus de la communication n'est pas linéaire. Il s'agit plutôt d'un processus transactionnel dans lequel les participants établissent une relation en envoyant et en recevant simultanément des messages, dont plusieurs sont déformés par divers types de bruits.

### 1.3 La communication : principes et mythes

Les messages peuvent être intentionnels ou non. Il est impossible de ne pas communiquer. La communication est irréversible et ne peut être répétée. Les messages comportent une dimension « relation » et une dimension « contenu ». On devrait éviter certaines méprises courantes liées à la communication : la signification ne se situe pas dans les mots, mais plutôt dans les personnes. Un surcroît de communication n'arrange pas toujours les choses. Enfin, la communication, du moins celle qui est efficace, n'est pas une habileté naturelle.

### 1.4 La nature de la communication interpersonnelle

La communication interpersonnelle peut être définie selon l'approche dyadique mais la définition la plus courante évalue plutôt la qualité des relations (qui s'attache

à la nature de l'interaction entre les protagonistes – personnelle ou impersonnelle). Selon cette dernière approche, les relations interpersonnelles sont uniques, irremplaçables, interdépendantes, et comportent un niveau de dévoilement et de récompense intrinsèque plus élevé. La communication interpersonnelle peut se produire par des moyens électroniques ou de façon traditionnelle. Les communications interpersonnelles et impersonnelles sont utiles, et la plupart des relations comportent des éléments qui appartiennent aux deux.

### 1.5 Qu'est-ce qu'un communicateur compétent ?

La compétence en communication est la capacité d'obtenir ce qu'on veut des autres tout en maintenant une relation satisfaisante pour les deux parties. La compétence ne veut pas dire qu'il faut se comporter de la même façon dans toutes les situations et avec tout le monde, mais plutôt de manière différente selon les situations. Les communicateurs les plus compétents sont capables de choisir le meilleur comportement dans une situation donnée et de l'appliquer efficacement. Ils sont en mesure de comprendre le point de vue de l'autre et de réagir avec empathie. Ils surveillent aussi leur propre comportement et sont désireux de communiquer efficacement. En matière de communication interculturelle, la compétence exige d'avoir la motivation appropriée, de tolérer l'ambiguïté, d'être ouvert d'esprit et de posséder les connaissances et les habiletés nécessaires pour communiquer efficacement. Communiquer par les médias sociaux fait également appel à des compétences particulières qui aident les relations virtuelles et celles faites en personne à rester harmonieuses.



Voir la fiche-résumé

## MOTS CLÉS

asynchrone (18)

auto-observation (25)

bruit (8)

bruit externe (10)

bruit physiologique (10)

bruit psychologique (10)

canal (10)

communication (11)

communication électronique (16)

communication

interpersonnelle (14)

complexité cognitive (24)

culture dominante (10)

décoder (8)

dimension « contenu » (12)

dimension « relation » (12)

dyade (14)

émetteur (8)

empathie (25)

encoder (8)

environnement (9)

habileté de communication (21)

interaction (14)

introspection (25)

message (8)

modèle de communication  
linéaire (8)

modèle de communication  
transactionnelle (9)

objectif instrumental (6)

récepteur (8)

## AUTRES RESSOURCES



### Livres

- Bastien, D. (2005). *Le couple ou le dialogue inconscient*. Paris, France: Imago.
- Cabana, G. (2012). *Attention! Vos gestes vous trahissent*. Montréal, Québec: Québecor.
- Cornette de Saint Cyr, X. (2007). *Pratiquer la bienveillance: par l'écoute active et l'empathie*. Genève, Suisse: Jouvence.
- Martin, J.-C. (2002). *Communiquer: mode d'emploi*. Paris, France: Marabout.
- Stone, D., S. Heen et B. Patton (2008). *Comment mener les discussions difficiles*. Paris, France: Seuil.



### Films et téléseries

*Le réseau social*, réalisé par David Fincher (2010).

Dans cette étude de personnage, Mark Zuckerberg (Jesse Eisenberg), le créateur de Facebook, est dépeint comme un génie de la programmation informatique et de la gestion des demandes du marché. En parallèle, ses relations personnelles sont un véritable désastre.

Le critique de cinéma Roger Ebert a parlé d'un « missile téléguidé lancé à la poursuite de ses propres objectifs » pour décrire le personnage de Zuckerberg. Ce dernier n'hésite pas à insulter et humilier sa petite amie Erica (Rooney Mara) ou à trahir son meilleur ami Eduardo Saverin (Andrew Garfield). Certes, il bâtit un empire, mais il habite dans un monde isolé qu'il a lui-même créé, indifférent aux sentiments des gens qui l'entourent.

Les succès et les échecs de Zuckerberg offrent une parabole toute désignée pour notre époque moderne. La maîtrise des technologies de la communication ne garantit en rien la compétence dans les relations interpersonnelles. Pour établir des relations solides, il faut encore s'y prendre de la bonne vieille manière. Les relations significatives se traduisent bien mal en bits, en octets ou en dollars.

*D<sup>r</sup> House*, téléserie créée par David Shore (2004-2012).

À l'hôpital universitaire Princeton-Plainsboro, personne ne remettrait en cause le fait que le D<sup>r</sup> Gregory House (Hugh Laurie) est un excellent docteur. Son esprit vif et ses bonnes capacités d'analyse l'aident à établir des diagnostics qui sauvent souvent des vies.

D'autre part, les habiletés interpersonnelles du D<sup>r</sup> House laissent quelque peu à désirer: il est souvent bourru, sec, tranchant et condescendant. En conséquence, il lui arrive fréquemment de s'aliéner ses superviseurs, ses élèves et même les patients à qui il vient en aide. En matière de compétence en communication, le docteur est très efficace, mais manque cruellement de tact. S'il s'efforçait de faire une meilleure auto-observation de ses habiletés et qu'il témoignait de plus d'empathie, il serait un meilleur communicateur et aurait probablement plus d'amis. L'émission de télévision dont il est le héros serait beaucoup moins intéressante, par contre.

*Seul au monde*, réalisé par Robert Zemeckis (2000).

Chuck Noland (Tom Hanks) travaille comme cadre chez FedEx. Il vit une longue histoire d'amour avec Kelly Frears (Helen Hunt), une étudiante aux cycles supérieurs avec qui il partage parfois son domicile. Malgré le fait que ces deux amoureux semblent être faits l'un pour l'autre, ils ne se sont jamais mariés en raison de leurs horaires trop chargés. Or, cette situation s'apprête à changer le jour de Noël 1995, alors que Chuck offre une bague de fiançailles à Kelly avant d'embarquer dans un avion pour un voyage d'affaires. Suite à un bris mécanique, l'avion s'écrase quelque part dans le Pacifique Sud. Chuck, relativement indemne, parvient à rejoindre la côte à bord d'un radeau de sauvetage. Il réalise peu après qu'il est sur une île déserte. Il ne sait cependant pas ce qui est arrivé au reste de l'équipage ni à l'avion... Peu à peu, il réalise qu'il devra impérativement chercher à survivre, ce qui signifie qu'il lui faut trouver de quoi manger, s'abreuver, s'abriter et se réchauffer. Cette quête de survie a également une facette émotionnelle, avec l'extrême solitude que Chuck doit apprivoiser.

*Unité 9*, téléserie créée par Fabienne Larouche, (2012-).

Marie Lamontagne, une femme engagée dans sa communauté, mère de deux enfants et veuve, se fait emprisonner à l'établissement carcéral pour femmes de Lietteville. Elle y fera la rencontre d'Élise, de Shandy, de Suzanne, de Michèle, de Jeanne et de Laurence. Marie fait face à un milieu auquel elle n'est absolument pas préparée. Normand Despins est directeur de l'établissement. On lui a confié le mandat de réformer le milieu carcéral pour femmes, perçu comme trop laxiste par l'opinion publique. Marie Lamontagne et Normand Despins ont une conception très différente du pardon et du pouvoir. Ils vont s'affronter dans une lutte sans merci pour la réhabilitation des femmes ayant commis un crime. Marie va lui démontrer qu'une détenue est un être humain qui a droit à une seconde chance.





## VRAI OU FAUX

Faites le test ! Dites si chacun des énoncés suivants est vrai ou faux. Vérifiez vos réponses en repérant les sections surlignées dans ce chapitre.

- 1 La manière dont une personne communique est influencée par des facteurs biologiques et sociaux.
- 2 Le concept de soi est le résultat des messages négatifs et positifs reçus tout au long de la vie.
- 3 Il y a souvent un décalage entre le concept de soi et la réalité.
- 4 La capacité de construire des identités multiples ne fait pas partie des habiletés de communication.
- 5 La manière, l'apparence et le contexte aident les communicateurs à gérer les impressions qu'ils laissent aux autres.
- 6 La communication électronique permet d'exercer un contrôle beaucoup plus limité sur la gestion des impressions que la communication directe.
- 7 Un individu qui gère efficacement les différentes facettes de son identité est un menteur en puissance.



# LA COMMUNICATION ET LE CONCEPT DE SOI

## CONTENU DU CHAPITRE

<b>2.1</b>	<b>LA COMMUNICATION ET LE SOI</b>	<b>36</b>
2.1.1	Le concept de soi	36
2.1.2	L'estime de soi	37
<b>2.2</b>	<b>LES RACINES BIOLOGIQUES ET SOCIALES DU SOI</b>	<b>39</b>
2.2.1	La socialisation et le concept de soi	40
2.2.2	Les caractéristiques du concept de soi	43
2.2.3	La culture et le genre : impact sur le concept de soi	46
<b>2.3</b>	<b>L'AUTORÉALISATION DES PROPHÉTIES ET LA COMMUNICATION</b>	<b>47</b>
2.3.1	Les prophéties auto-imposées	48
2.3.2	Les prophéties imposées	49
<b>2.4</b>	<b>LA PRÉSENTATION DU SOI : LA COMMUNICATION ET LA GESTION DE L'IDENTITÉ</b>	<b>51</b>
2.4.1	Les différents soi	51
2.4.2	Les caractéristiques de la gestion de l'identité	52
2.4.3	Pourquoi gérer l'identité ?	54
<b>2.5</b>	<b>LA GESTION DE L'IDENTITÉ EN COMMUNICATION</b>	<b>55</b>
2.5.1	La gestion de l'identité dans la communication directe	55
2.5.2	La gestion de l'identité dans la communication électronique	56
2.5.3	La gestion de l'identité et l'honnêteté	57
	<b>Récapitulation</b>	<b>59</b>
	<b>Résumé</b>	<b>60</b>
	<b>Mots clés</b>	<b>60</b>
	<b>Autres ressources</b>	<b>61</b>

## OBJECTIFS

- Différencier les différents « soi » et savoir reconnaître leurs caractéristiques respectives.
- Décrire les liens entre les différentes identités et la communication interpersonnelle.
- Savoir gérer les différentes identités afin de faire de soi un meilleur communicateur.

Qui êtes-vous? Cette question est plus complexe qu'il n'y paraît à première vue. Prenez quelques minutes pour établir la liste des caractéristiques qui vous décrivent. Comme vous aurez besoin de cette liste tout au long du présent chapitre, assurez-vous de la dresser maintenant en vous aidant des catégories suivantes :

- votre humeur ou vos sentiments (heureux, en colère, nerveux...);
- votre apparence (attirant, petit...);
- vos caractéristiques sociales (amical, timide...);
- vos talents ou votre absence de talents (doué pour la musique, les sports...);
- vos capacités intellectuelles (intelligent, lent à apprendre...);
- vos convictions profondes (religieuses, environnementales...);
- vos rôles sociaux (parent, petit ami...);
- votre condition physique (bonne santé, surpoids...).

Maintenant, relisez ce que vous avez écrit. Comment vous êtes-vous décrit? Comme un étudiant? Un homme ou une femme? En fonction de votre âge? De votre religion? De votre métier? Il y a plusieurs façons de se définir. Toutefois, vous vous rendrez probablement compte que les mots que vous avez choisis représentent les caractéristiques les plus importantes à vos yeux.

## 2.1 LA COMMUNICATION ET LE SOI

Vous vous demandez peut-être quel rapport cette autoanalyse peut bien avoir avec la communication interpersonnelle. En fait, les traits les plus caractéristiques d'une personne se reflètent dans la façon dont elle communique avec les autres. Cependant, il faut tenir compte de plusieurs autres facteurs lorsqu'on analyse les déterminants de la communication chez un individu. Tout ce qui constitue une personne, de la biologie à la socialisation en passant par la culture et le sexe, se répercute sur sa façon de communiquer. Il convient de se pencher d'abord sur deux termes qui sont les fondements du lien entre le soi et la communication : le concept de soi et l'estime de soi.

1

### 2.1.1 Le concept de soi

La liste que vous avez dressée tente de répondre à la question suivante : qui pensez-vous être? Il est probable que les expressions que vous avez utilisées reflètent certaines émotions. Il peut s'agir de mots tels que «content», «triste», «sûr de moi» ou «nerveux». Ils révèlent un fait : ce que vous ressentez par rapport à vous-même constitue une importante part de qui vous pensez être. En fait, ce qu'une personne pense d'elle-même et ce qu'elle ressent par rapport à elle-même sont des éléments cruciaux du concept de soi.

**Concept de soi** ensemble des perceptions et des croyances relativement stables qu'une personne a d'elle-même.

En élaborant cette liste, vous venez en fait de décrire partiellement votre **concept de soi**, c'est-à-dire l'ensemble des perceptions relativement stables que vous avez de vous-même. Si un miroir reflétait non seulement votre apparence physique, mais aussi tous les autres aspects de votre personne – vos états d'âme, vos qualités, vos préférences et aversions, vos valeurs, vos rôles, etc. –, l'image qu'il vous renverrait serait votre concept de soi. Vous conviendrez que la liste du concept de soi que vous venez de dresser est partielle. Pour obtenir une description complète, il vous faudrait y ajouter près d'une centaine de mots.

Bien entendu, les éléments de cette liste n'ont pas tous la même importance. Il se peut, par exemple, que l'élément fondamental pour une personne soit son rôle social ; pour

une autre, il peut s'agir de son aspect physique, de sa santé, de ses amitiés, de ses réalisations ou de ses aptitudes.

La plupart des gens ont de la difficulté à abandonner un seul élément de leur liste. « Je ne serais pas *moi* sans ça », disent-ils. Cela prouve une chose : le concept de soi est le bien le plus fondamental de l'individu. Il est en effet essentiel de savoir qui on est pour pouvoir établir un rapport avec les autres.

## 2.1.2 L'estime de soi

L'**estime de soi** peut être définie comme l'appréciation personnelle des caractéristiques du concept de soi. Son estime de soi, élevée ou faible, sera déterminée par sa façon de percevoir ses attributs.

**Estime de soi** appréciation personnelle des caractéristiques du concept de soi.

Prenons par exemple une personne qui se décrit comme étant réservée, déterminée, calme et posée. Il s'agit là de son concept de soi. Imaginons que cette personne participe à une réunion d'équipe. C'est l'appréciation que fera cette personne de son concept de soi qui déterminera son estime de soi (*voir le tableau 2.1*).

**TABLEAU 2.1** Un exemple de perception de ses caractéristiques personnelles

Concept de soi	Appréciation de son concept de soi	
	Faible estime de soi	Grande estime de soi
Réservé	« Je suis lâche, de ne rien dire ainsi. »	« Je préfère écouter plutôt que parler. »
Déterminé	« Je suis insistant, ça énerve tout le monde. »	« Je défends mes convictions. »
Calme et posé	« Je suis trop prudent. »	« Je prends le temps de bien réfléchir avant d'agir ou de parler. »

Les gens qui ont une haute estime de soi ont tendance à avoir une opinion positive d'autrui; ils s'attendent donc à être bien acceptés par leurs pairs et ils évaluent positivement leur rendement. À l'inverse, les gens qui ont une faible opinion d'eux-mêmes sont plus susceptibles de croire que les autres ne les aimeront pas. Que cela soit fondé ou non, ils s'imaginent que les autres portent constamment un regard critique sur eux, et ils acceptent ces critiques (imaginaires ou réelles) comme autant de preuves indiquant qu'ils sont bel et bien indignes d'être respectés. Cette faible estime de soi peut parfois se manifester par de l'hostilité, lorsque le communicateur juge que la seule façon de bien paraître consiste à rabaisser les autres. Par ailleurs, une étude démontre que les personnes ayant une faible estime de soi qui se retrouvent dans une relation comportant un risque choisiront des modes de communication indirects, comme le courrier électronique, alors que les personnes ayant une haute estime de soi favoriseront une discussion en face à face. Ces différences dans le choix du moyen de communication peuvent s'expliquer par leurs attentes et leurs perceptions devant la menace éventuelle que constitue la relation en question. La personne ayant une faible estime de soi choisira donc de limiter les risques et les dommages potentiels<sup>1</sup>.

Avoir une haute estime de soi présente des avantages indéniables, mais cela ne garantit pas le succès interpersonnel pour autant<sup>2</sup>. Les personnes qui ont une estime de soi exacerbée peuvent parfois croire qu'elles font bonne impression sur les autres, qu'elles

ont de meilleures amitiés et des vies amoureuses plus comblées, mais l'observation impartiale des faits et les tests objectifs ne confirment pas ces convictions. Il est facile d'imaginer comment les personnes qui ont une estime de soi très élevée peuvent irriter les autres, en donnant l'impression d'être condescendantes ou impertinentes, particulièrement lorsqu'une personne met en doute leur estime de soi<sup>3</sup>.

La figure 2.1 illustre la relation entre l'estime de soi et les aptitudes de communication. Les personnes qui ont une bonne opinion d'elles-mêmes pensent qu'elles vont bien

## APPLICATION

### Mesurez votre estime de soi

Pour chacun des 10 énoncés suivants, indiquez à quel point chacun est vrai pour vous en encerclant le chiffre approprié, selon la légende ci-contre.

- 1 : Tout à fait en désaccord  
 2 : Plutôt en désaccord  
 3 : Plutôt en accord  
 4 : Tout à fait en accord

1. Je pense que je suis une personne de valeur, au moins égale à n'importe qui d'autre.	1	2	3	4
2. Je pense que je possède un certain nombre de belles qualités.	1	2	3	4
3. Tout bien considéré, je suis porté(e) à me considérer comme un(e) raté(e).	1	2	3	4
4. Je suis capable de faire les choses aussi bien que la majorité des gens.	1	2	3	4
5. Je sens peu de raisons d'être fier(ère) de moi.	1	2	3	4
6. J'ai une attitude positive envers moi-même.	1	2	3	4
7. Dans l'ensemble, je suis satisfait(e) de moi.	1	2	3	4
8. J'aimerais avoir plus de respect pour moi-même.	1	2	3	4
9. Parfois je me sens vraiment inutile.	1	2	3	4
10. Il m'arrive de penser que je suis un(e) bon(ne) à rien.	1	2	3	4

Compilez vos résultats.

Pour ce faire, il vous suffit d'additionner vos scores aux énoncés 1, 2, 4, 6 et 7.

Pour les énoncés 3, 5, 8, 9 et 10, la cotation est inversée, c'est-à-dire que vous obtenez un score de 4 si vous avez entouré le chiffre 1, de 3 si vous avez entouré le 2, de 2 si vous avez entouré le 3 et de 1 si vous avez entouré le 4. Faites le total de vos points. Vous obtenez alors un score se situant entre 10 et 40.

Si votre score est inférieur à 25, votre estime de soi est très faible. Un travail dans ce domaine semble souhaitable. Pour ce faire, vous pouvez consulter les ressources disponibles dans votre collège ou

encore vous adresser à votre enseignant, qui vous dirigera vers des ressources pouvant vous aider à améliorer votre estime de soi.

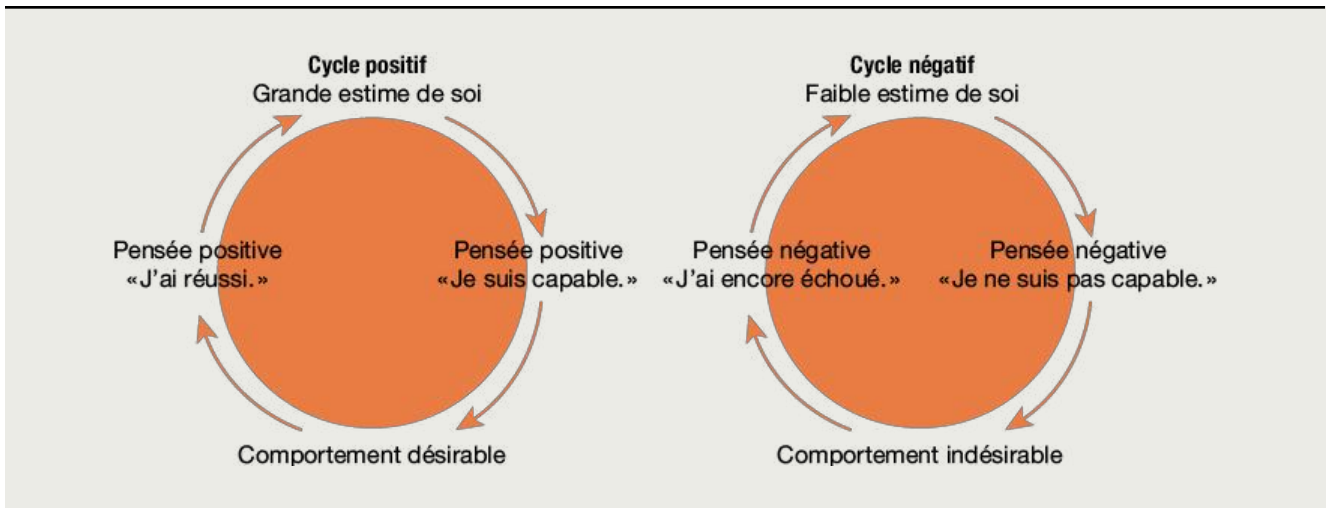
Si vous obtenez un score compris entre 25 et 31, votre estime de soi est faible. Un travail dans ce domaine serait bénéfique.

Si vous obtenez un score situé entre 31 et 34, votre estime de soi est dans la moyenne.

Si vous obtenez un score compris entre 34 et 39, votre estime de soi est forte.

Si votre score est supérieur à 39, votre estime de soi est très forte et vous avez tendance à être fortement affirmé.

Sources : Vallières, É.F. et R.J. Vallerand (1990). Échelle d'estime de soi (ÉES-10). *International Journal of Psychology*, 25, p. 305-316 ; Crépin, N. et F. Delerue (2008, 30 décembre). *Échelle d'estime de soi de Rosenberg*. Repéré sur le site de l'Institut de recherche du bien-être, de la médecine et du sport santé à [www.irbms.com](http://www.irbms.com).



**FIGURE 2.1** La relation entre l'estime de soi et les aptitudes de communication

communiquer. De fait, ces attentes positives augmentent la probabilité d'une communication efficace, et le succès contribue à des évaluations positives de soi, ce qui renforce l'estime de soi. Bien entendu, ce principe s'applique aussi de façon négative aux communicateurs qui ont une faible estime de soi.

## 2.2 LES RACINES BIOLOGIQUES ET SOCIALES DU SOI

Comment êtes-vous devenu le type de communicateur que vous êtes? Êtes-vous né ainsi? Êtes-vous le produit de votre environnement? Dans les pages qui suivent, vous trouverez des réponses à ces questions.

Regardez de nouveau la liste que vous avez établie. Vous y trouverez probablement des termes qui décrivent votre **personnalité**, votre façon caractéristique de réfléchir et de vous comporter dans diverses situations. La personnalité tend à être stable tout au long de notre vie, et elle s'affirme souvent avec le temps<sup>4</sup>.

La recherche suggère que la personnalité fait partie, dans une large mesure, du bagage génétique<sup>5</sup>. Elle nous apprend en effet que les personnes considérées comme timides lorsqu'elles étaient enfants présentent une activité cérébrale particulière quand elles doivent affronter des situations nouvelles à l'âge adulte<sup>6</sup>.

En réalité, on peut mettre sur le compte de la biologie la moitié des traits de personnalité liés à la communication, dont l'extroversion<sup>7</sup>, la timidité<sup>8</sup>, l'assurance<sup>9</sup>, l'agressivité verbale<sup>10</sup> et le désir général de communiquer<sup>11</sup>. En d'autres mots, on est «préprogrammé», jusqu'à un certain degré, pour communiquer de telle ou telle façon.

Cependant, une personne qui a des prédispositions timides ou agressives peut faire beaucoup pour maîtriser sa façon de communiquer. Même les plus timides peuvent apprendre à aller vers les autres, et ceux qui ont des tendances agressives peuvent apprendre à communiquer de façon plus sociable.

Enfin, il faut se rappeler ceci : même si la personnalité façonne jusqu'à un certain point la manière de communiquer, le concept de soi détermine ce qu'on pense de la façon dont on entre en relation avec les autres.

**Personnalité** façon caractéristique propre à chacun de réfléchir et de se comporter dans diverses situations.



## 2.2.1 La socialisation et le concept de soi

À quel point les autres influencent-ils votre concept de soi? Pour répondre à cette question, imaginez que vous avez toujours vécu sur une île déserte sans personne à qui parler ou avec qui partager. Comment pourriez-vous savoir si vous êtes intelligent ou idiot? Comment évalueriez-vous votre charme? Comment détermineriez-vous si vous êtes petit ou grand, gentil ou méchant, maigre ou gros? Même si vous pouviez voir votre reflet dans un miroir, vous ne sauriez toujours pas comment juger votre apparence sans l'évaluation des autres ou sans personne à qui vous comparer. En réalité, ce sont les messages qu'une personne reçoit des autres qui jouent le rôle le plus important dans l'édification de sa propre image. Pour comprendre ce rôle, faites l'exercice proposé dans la rubrique ci-dessous.

Vous devriez ensuite être en mesure de constater que le concept de soi est façonné par ceux qui vous entourent. Cela implique deux processus: le jugement réfléchi et la comparaison sociale.

**Jugement réfléchi** processus par lequel une personne développe son concept de soi à partir de la façon dont elle croit être perçue par les autres.

Les spécialistes des sciences sociales utilisent la métaphore du miroir pour aborder le processus du **jugement réfléchi**. C'est par ce terme qu'ils définissent la manière dont nous développons un concept de soi qui reflète la façon dont nous croyons être perçus par les autres. En d'autres mots, nous nous sentons moins importants, aimés et capables quand les autres rabaissent notre estime de soi; à l'inverse, nous nous sentirons



### INVITATION À L'INTROSPECTION

#### Stimulateur ou détracteur de l'estime de soi?

- 1** Pensez à une personne de votre vie présente ou de votre passé qui a stimulé votre estime personnelle, c'est-à-dire qui vous a aidé à vous sentir accepté, compétent, utile, important, apprécié et aimé. Il n'est pas nécessaire qu'elle ait joué un rôle de premier plan dans votre vie, pour autant que ce rôle ait été positif. Le concept de soi est influencé tant par des événements anodins que par des expériences de vie marquantes. Un membre de votre famille avec qui vous avez passé la plus grande partie de votre vie peut être un stimulateur, tout comme l'étranger croisé dans la rue, qui vous a fait un compliment inattendu.
- 2** Souvenez-vous ensuite d'une personne qui a été un détracteur, c'est-à-dire qui a contribué à diminuer votre estime personnelle, en partie ou largement. Comme dans le cas d'un stimulateur, les messages envoyés par un détracteur ne sont pas toujours intentionnels. La personne qui oublie votre nom deux minutes après que vous lui avez été présenté ou l'ami qui bâille pendant que vous lui parlez d'un problème important peuvent diminuer votre confiance en vous et votre estime personnelle.
- 3** Maintenant que vous avez réfléchi au fait que les autres peuvent contribuer à façonner votre concept de soi, rappelez-vous une occasion où vous avez été vous-même un stimulateur. Ne vous contentez pas d'un exemple illustrant que vous avez fait preuve d'amabilité, pensez plutôt à un moment où vous avez vraiment valorisé une personne, où vous lui avez fait sentir qu'elle était importante.
- 4** Finalement, rappelez-vous une situation récente dans laquelle vous avez été un détracteur. Qu'avez-vous fait pour rabaissier l'estime de soi de l'autre? Étiez-vous pleinement conscient de l'effet que votre comportement allait produire? Votre réponse pourrait montrer que certains événements que vous pensiez stimulants ont eu l'effet contraire. Vous avez pu, par exemple, plaisanter amicalement avec quelqu'un qui vous était cher, puis vous rendre compte que vos remarques avaient été perçues comme des critiques.



Vidéo *Est-il correct avec toi?*

probablement mieux par rapport à nous-mêmes si nous recevons des signaux indiquant que les autres reconnaissent notre valeur. Ainsi, dans la perspective du jugement réfléchi, le concept de soi est le résultat des messages négatifs et positifs reçus tout au long de la vie.

Pour bien comprendre cette notion, pensez à des nouveau-nés. Ceux-ci n'ont aucune notion de leur identité : ils apprennent à se connaître uniquement par la façon dont les autres les traitent et les considèrent. Lorsque les enfants se mettent à comprendre la langue et à parler, les messages verbaux qu'ils reçoivent contribuent au développement de leur concept de soi. Chaque jour, les enfants sont assaillis par une foule de messages, la plupart du temps transmis par leurs parents. Ces messages peuvent les valoriser (« Comme tu es gentille ! ») ou avoir l'effet contraire (« Laisse-moi seule, tu me rends folle ! »). De tels messages forment le miroir à travers lequel ils apprennent à se connaître. En effet, comme les enfants sont des êtres naïfs, ils acceptent sans remettre en question les évaluations négatives ou positives des adultes qui les entourent, qui savent apparemment tout et semblent dotés de tous les pouvoirs.

Les principes contribuant à la formation du concept de soi continuent à s'appliquer plus tard dans la vie, surtout quand les messages proviennent de ce que les sociologues appellent les **personnes déterminantes**, c'est-à-dire les personnes dont les opinions nous influencent particulièrement.

Un regard sur vos stimulateurs ou vos détracteurs décrits à l'exercice précédent vous montrera que les évaluations de quelques personnes particulièrement déterminantes peuvent être marquantes. Les membres de la famille forment le groupe le plus évident de personnes déterminantes<sup>12</sup>. D'autres gens peuvent également jouer ce rôle : un ami, un enseignant ou une connaissance, dont l'opinion importe. Ces individus peuvent teinter la vision que vous avez de vous-même. Pour comprendre l'importance des personnes déterminantes, demandez-vous comment vous êtes parvenu à considérer que vous êtes un étudiant brillant, une personne attirante ou un employé compétent. Vous constaterez alors que ces autoévaluations ont été influencées par le regard des autres.

L'impact des personnes déterminantes sur l'estime de soi ne disparaît pas avec l'enfance. Il reste particulièrement important durant l'adolescence. Le fait d'être accepté dans un groupe de pairs (ou d'en être exclu) est un facteur essentiel pour le développement du concept de soi chez les adolescents<sup>13</sup>. Les parents qui comprennent cette réalité communiquent généralement mieux avec leurs enfants et peuvent les aider à construire un concept de soi solide<sup>14</sup>.

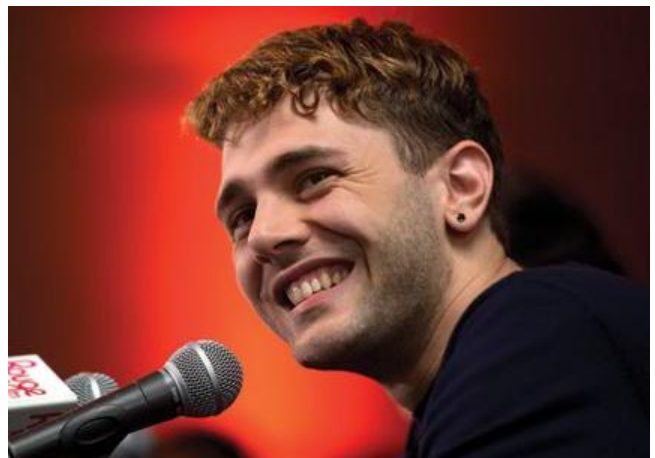
Le concept de soi chez le jeune adulte demeure souple, mais l'influence des personnes déterminantes perd de l'importance avec l'âge. De fait, le concept de soi des gens approchant la trentaine ne change pas radicalement, à moins qu'ils ne fassent un effort conscient<sup>16</sup>.

2



Regarde ce que tu as fait !

**Personne déterminante** personne dont les opinions influencent particulièrement une autre personne.



Xavier Dolan, jeune scénariste, réalisateur et acteur, a eu une enfance plutôt difficile. Son enseignante à l'école secondaire a été une personne déterminante en lui permettant de comprendre qu'être artiste et intellectuel était tout à fait acceptable, tout en l'inspirant pour l'élaboration du personnage de Julie Cloutier, interprété par Suzanne Clément dans *J'ai tué ma mère*<sup>15</sup>.

**Comparaison sociale** processus par lequel une personne bâtit son image de soi en se comparant à celles qui l'entourent.

**Groupe de référence** groupe auquel une personne se compare et s'identifie.

En plus de le faire à partir des messages des personnes déterminantes, chacun bâtit son propre concept de soi par le processus de la **comparaison sociale**, c'est-à-dire en se comparant à ceux qui l'entourent.

Examinons deux types de comparaison sociale. Le premier permet à l'individu d'évaluer sa « supériorité » ou son « infériorité » par rapport aux autres. « Est-ce que je suis beau ou laid, intelligent ou lent ? Est-ce que j'incarne le succès ou l'échec ? » Tout dépend du point de comparaison qu'il choisit<sup>17</sup>. Les recherches montrent que les jeunes femmes qui se comparent régulièrement à des mannequins ultraminces se forgent une opinion négative de leur propre corps, ce qui peut entraîner des troubles alimentaires<sup>18</sup>. À ce sujet, une recherche a révélé que les jeunes filles développent une moins bonne opinion de leur corps après avoir vu à la télévision, pendant 30 minutes à peine, des femmes aux formes « idéales »<sup>19</sup>. Lorsqu'ils se comparent au physique idéalisé par les médias, les hommes aussi évaluent leur corps de façon négative<sup>20</sup>. Vous ne serez probablement jamais aussi beau qu'une vedette d'Hollywood, aussi agile qu'un athlète professionnel ni aussi riche qu'un millionnaire. Toutefois, cela ne veut pas dire que vous ne valez rien. Malheureusement, bien des personnes se mesurent à des modèles idéalisés et en souffrent<sup>21</sup>. Soulignons que ces images de soi déformées peuvent entraîner de graves troubles comportementaux, comme la dépression, l'anorexie mentale et la boulimie.

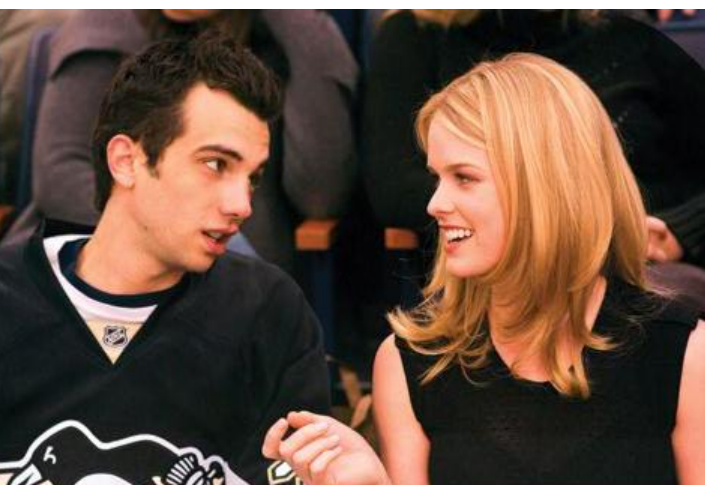
En plus de procurer un sentiment de supériorité ou d'infériorité, la comparaison sociale permet à une personne de déterminer si elle est « semblable » aux autres ou « différente » d'eux. Un enfant qui s'intéresse à la danse country et qui vit dans un milieu où cette activité est considérée comme dépassée en viendra probablement à adopter ce point de vue si son entourage ne l'appuie pas. De la même façon, un adulte qui souhaite améliorer ses aptitudes sociales, mais dont l'entourage (amis, membres de la famille) ne reconnaît pas la pertinence de cette démarche, peut penser qu'il est bizarre. Les **groupes de référence** à partir desquels une personne établit des comparaisons jouent donc un rôle important dans l'élaboration de sa propre image.

On peut avancer, avec raison, que les autres ne façonnent pas entièrement le concept de soi de l'individu et que chacun peut relever lui-même certains éléments grâce à l'auto-observation. Par exemple, il n'est pas nécessaire que quelqu'un dise à votre voisin qu'il est très grand ou qu'il a de l'acné. Ces caractéristiques sont évidentes. Cependant, l'importance qu'il y accorde et l'interprétation qu'il en fait dépendent en grande partie de l'opinion des autres.

Une dame de 80 ans a bien illustré ce principe en disant : « Quand j'étais petite, on ne se souciait pas de son poids. Certaines personnes étaient maigres ; et d'autres, grassouillettes. On acceptait plus ou moins le corps que Dieu nous avait donné. » Dans ces

années-là, le poids n'aurait probablement pas fait partie de la liste du concept de soi que vous auriez dressée parce qu'il n'était pas considéré comme important. Comparez cette attitude avec ce que l'on constate aujourd'hui : rares sont les personnes qui ne sont pas d'avis qu'elles ont quelques kilos à perdre.

La minceur est généralement vue comme un objectif à atteindre parce que les autres le disent. Dans une société où l'obésité serait la norme, une très grosse personne serait sans doute perçue comme une beauté. De la même façon, le fait d'être célibataire ou marié, solitaire ou sociable, agressif ou passif a une signification qui dépend de la façon dont la société interprète ces caractéristiques.



Lorsque Kirk (Jay Baruchel), un garçon ordinaire, commence une relation amoureuse avec l'éblouissante Molly (Alice Eve), il craint qu'elle soit *trop belle* pour lui ! Le film montre comment les comparaisons sociales et le jugement réfléchi influencent le concept de soi et la communication. (Voir le résumé du film à la fin de ce chapitre.)

Vous vous dites peut-être : «Ce n'est pas de ma faute si j'ai toujours été timide ou peu confiant. L'image que j'ai de moi découle de la façon dont les autres m'ont traité, je ne peux donc pas m'empêcher d'être ce que je suis.» Malgré l'influence qu'exerce l'environnement, il est faux de croire qu'on est condamné éternellement à avoir un concept de soi négatif. Ce n'est pas parce qu'une image de soi est mauvaise qu'elle doit le demeurer. Tout le monde peut changer ses attitudes et ses comportements, comme nous le verrons plus loin.

## 2.2.2 Les caractéristiques du concept de soi

### Le concept de soi est subjectif

On a tendance à penser que l'évaluation qu'on fait de soi correspond à la réalité. Dans les faits, il y a souvent un décalage entre le concept de soi et la réalité. Certaines personnes ont une opinion d'elles-mêmes déraisonnablement positive. Par exemple, une recherche effectuée auprès d'étudiants de niveau collégial révèle qu'il n'y a pas de corrélation entre l'autoévaluation des compétences en communication interpersonnelle et l'évaluation systématique de ces mêmes compétences par des chercheurs<sup>22</sup>. Dans tous les cas, les étudiants ont surestimé leurs habiletés de communication.

3

Cependant, le décalage entre le concept de soi et la réalité ne va pas toujours dans un sens favorable. De nombreuses personnes se jugent plus sévèrement qu'elles ne le devraient. Par exemple, il arrive à tout le monde de se sentir «moche» et d'être convaincu que son apparence est bien pire que ce que les autres en disent. La recherche confirme ce que le bon sens suggère : les gens sont plus critiques envers eux-mêmes lorsqu'ils sont de moins bonne humeur<sup>23</sup>. Tout le monde connaît des périodes de doute qui affectent la façon de communiquer. Certaines personnes, toutefois, doutent trop souvent d'elles-mêmes et sont constamment autocritiques<sup>24</sup>. Il est facile de comprendre que cette condition chronique influe négativement sur la façon dont elles approchent les autres et interagissent avec eux.

Plusieurs raisons peuvent expliquer ces autoévaluations déformées. L'une d'entre elles est l'«information périmée». Les effets des échecs (ou des réussites) antérieurs, que ce soit à l'école ou dans les relations sociales, peuvent en effet se faire sentir durant une longue période. Même si ces événements ne permettent pas de prédire le succès ou l'échec dans les situations à venir, il n'en reste pas moins qu'ils influent sur le concept de soi de nombreux individus. La «rétroaction déformée» peut aussi améliorer ou ternir l'image de soi plus que ne le justifient les faits. Ainsi, des parents trop critiques sont l'une des causes les plus courantes d'une image de soi négative. Dans d'autres cas, les remarques d'amis insensibles, d'enseignants maladroits, d'employeurs excessivement exigeants ou même d'étrangers peuvent avoir des effets durables. Par ailleurs, certains messages déformés sont exagérément positifs. Par exemple, un patron peut penser qu'il est un excellent gestionnaire parce que ses employés l'inondent de compliments mensongers afin d'obtenir une promotion.



Une autre cause à l'origine d'un concept de soi extrêmement négatif est l'«importance accordée à la perfection», un phénomène courant dans la société nord-américaine. Dès l'instant où l'on commence à socialiser, on est confronté à des modèles qui symbolisent la perfection.

Les histoires destinées aux enfants, les publicités et les films laissent entendre que pour être un héros, pour être aimé et admiré, il ne faut pas avoir de défauts. Malheureusement, de nombreux parents perpétuent le mythe de la perfection en refusant d'admettre qu'ils sont parfois injustes ou qu'ils se trompent. Bien entendu, les enfants acceptent cette façade perfectionniste, parce qu'ils ne sont pas cognitivement en mesure de mettre en doute la sagesse d'être aussi « puissants ». Croyant naïvement que tout le monde est parfait sauf eux, les enfants s'accordent peu de valeur. S'il n'y a rien de mauvais en soi à viser un idéal de perfection, il faut cependant garder à l'esprit que cette perfection est impossible à atteindre ; penser le contraire, c'est à coup sûr affaiblir inutilement son estime personnelle.

La dernière raison pour laquelle les gens ne se rendent souvent pas justice est liée aux « attentes de la société ». Curieusement, la société perfectionniste dans laquelle on vit valorise les personnes qui minimisent leurs compétences. Ces personnes sont alors considérées comme modestes et dignes d'admiration. Par contre, on qualifie de vantardes ou de narcissiques celles qui évaluent honnêtement leurs compétences et leurs forces, les jugeant souvent de la même façon que les gens qui se glorifient de talents qu'ils ne possèdent pas<sup>25</sup>. Par exemple, la société valorise la beauté, mais une personne qui se proclame « belle » sera perçue comme vantarde par son entourage. Ces règles tacites conduisent la plupart des gens à minimiser l'importance de leurs talents.

À la longue, les gens en viennent à croire les énoncés négatifs qu'ils se répètent constamment. Ceux-ci deviennent partie intégrante de leur concept de soi, tandis que leurs points forts et leurs talents, qui ne sont jamais mentionnés, tombent peu à peu dans l'oubli. Ces gens finissent par se croire moins valables qu'ils ne le sont en réalité. Même si l'estime de soi repose alors sur des pensées non fondées, cela se répercute sur la façon d'entrer en relation avec les autres.

## INVITATION À L'INTROSPECTION



### Reconnaissez vos forces

Cet exercice peut se faire seul ou en groupe. Si vous le faites avec d'autres personnes, asseyez-vous en cercle de façon à ce que tous puissent se voir.

- 1** Chaque personne doit indiquer trois forces ou trois réalisations. Vous n'avez pas à chercher des domaines dans lesquels vous êtes expert ni des exploits momentanés. Au contraire, il est parfaitement acceptable de parler d'un aspect de vous qui vous plaît ou dont vous êtes fier. Par exemple, vous pourriez dire qu'au lieu de procrastiner, vous avez terminé un travail bien avant la date de remise, que vous avez parlé franchement à un ami même si vous craigniez sa désapprobation, ou encore que vous savez cuisiner un fantastique gâteau au chocolat.
- 2** Si vous êtes à court d'éléments, posez-vous les questions suivantes :
  - a) De quelle façon avez-vous évolué au cours de l'année précédente ? Êtes-vous plus doué, plus sage ou une meilleure personne qu'avant ?
  - b) Pourquoi vos amis ou les membres de votre famille vous aiment-ils ? Pour quelles caractéristiques vous apprécient-ils ?
- 3** Lorsque vous aurez terminé, réfléchissez à cette expérience. Avez-vous éprouvé des difficultés à penser aux éléments dont vous vouliez faire part ? Est-ce qu'il vous aurait été plus facile d'énumérer vos défauts ? Si c'est le cas, est-ce parce que vous êtes une personne réellement dépourvue de qualités ou parce que vous avez l'habitude de souligner vos faiblesses et d'ignorer vos forces ? Pensez aux répercussions d'une telle habitude sur votre concept de soi et demandez-vous si vous n'auriez pas avantage à trouver un meilleur équilibre entre vos forces et vos faiblesses.



## Le concept de soi et sa résistance au changement

Malgré tous les changements qu'ils subissent, les gens ont tendance à s'accrocher à leur concept de soi, même si celui-ci ne correspond plus à ce qu'ils sont devenus avec le temps. La plupart cherchent de l'information qui confirme un concept de soi familier ; cette propension à ne pas changer ses impressions est appelée **conservatisme cognitif**. Cette tendance les pousse à fréquenter des personnes qui confirment « ce qu'ils croient être ». Par exemple, les étudiants de niveau collégial qui jouissent d'une bonne estime personnelle recherchent des partenaires qui savent les apprécier, alors que ceux qui se mésestiment sont portés à interagir avec des personnes qui les mésestiment aussi<sup>26</sup>. On serait ainsi moins portés à avoir l'heure juste que de renforcer un concept de soi familier.

Il est facile de comprendre la réticence à réviser un concept de soi qui était auparavant favorable. Un étudiant qui n'obtient pas d'aussi bons résultats que les années précédentes n'est probablement pas disposé à admettre que la mention « bon étudiant » ne s'applique plus à lui. De la même façon, un travailleur qui se croit assidu sera certainement contrarié d'entendre son superviseur lui reprocher ses nombreuses absences et sa faible productivité. Ces personnes ne mentent pas quand elles affirment avec insistance qu'elles font toujours bien les choses, même si les faits les contredisent. Si elles croient sincèrement que les anciennes vérités demeurent, c'est que le concept de soi est très résistant au changement.

Étonnamment, cette tendance à s'accrocher à une perception de soi dépassée s'observe même lorsque la nouvelle image est plus favorable que l'ancienne. Par exemple, une étudiante que tout le monde ou presque trouvait très belle a avoué, pendant un exercice fait en classe, qu'elle se trouvait « ordinaire » et même « peu attrayante ». Quand ses camarades lui ont demandé pourquoi, elle a expliqué que pour corriger ses dents toutes croches, elle avait dû porter un appareil orthodontique pendant l'adolescence. Ses amis la taquinaient si souvent pendant cette période qu'elle n'a jamais pu oublier « sa bouche en métal », comme elle l'appelait. Même si elle ne portait plus l'appareil depuis deux ans, cette étudiante se sentait toujours laide et repoussait les compliments. Elle disait qu'elle savait très bien de quoi elle avait « vraiment » l'air.

Cet exemple illustre un problème qui se pose lorsqu'on refuse de modifier un concept de soi inexact : l'étudiante s'empêche d'être plus heureuse en s'accrochant à une image de soi dépassée. Les personnes résistent habituellement au changement pour éviter de subir la désorientation reliée à une redéfinition du concept de soi, sachant bien qu'elles devront faire des efforts pour se voir autrement. Un deuxième problème qu'entraîne la persistance d'un concept de soi inexact est l'aveuglement et l'absence d'évolution. Une personne ayant une image de soi exagérément favorable ne percevra pas la nécessité de changer. Au lieu d'acquiescer de nouvelles habiletés, de s'efforcer de modifier une relation ou d'améliorer son état physique, elle conservera l'illusion familière et rassurante que tout va bien. Pour comprendre ce problème, il faut savoir qu'en présence d'information qui contredit leur perception d'eux-mêmes, les gens ont deux choix : conserver leur perception originale et réfuter la nouvelle information, ou accepter les nouvelles données et modifier leur perception en conséquence.

Dans certaines situations, changer un concept de soi périmé ou déformé s'avérera la meilleure chose à faire. Par exemple, vous pourriez croire que vous êtes une personne moins compétente, désirable ou douée que le montre l'épreuve des faits. Voici quelques suggestions qui vous permettront d'adopter une image de soi plus positive.

1. **Développez une perception réaliste de vous-même.** Bien que certaines personnes puissent avoir un *ego* surdimensionné, d'autres seront très critiques envers elles-mêmes. S'adonner de façon périodique à reconnaître ses forces et ses faiblesses,

**Conservatisme cognitif** tendance d'une personne à privilégier l'information qui confirme son concept de soi.

comme vous l'avez fait plus tôt dans ce chapitre, constitue une bonne façon de mettre ses forces et faiblesses en perspective. Il est par ailleurs sage de s'entourer de personnes qui vous soutiennent et qui pourront vous offrir la rétroaction positive dont vous avez besoin.

2. **Développez des attentes réalistes.** Si vous vous attendez à gérer parfaitement chacun de vos actes de communication, vous finirez inévitablement par être déçu. De même, si vous vous comparez constamment à des personnes très douées, vous croirez que vous n'êtes pas à leur niveau. Plutôt que d'être malheureux de ne pas être aussi talentueux qu'un expert, prenez conscience du fait que vous êtes aujourd'hui une personne plus habile, plus sage et plus complète que vous l'étiez par le passé, et qu'il s'agit là d'une source légitime de satisfaction.
3. **Développez la volonté de changer.** Nous disons souvent que nous voulons changer, alors que nous ne sommes pas prêts à faire ce qui est nécessaire pour y parvenir. Vous *pouvez* changer, de bien des façons, si vous êtes motivé à le faire.
4. **Développez les compétences pour changer.** Il arrive parfois qu'essayer ne suffise pas. Dans certains cas, vous seriez en mesure de changer si seulement vous saviez comment vous y prendre. L'observation de modèles pourra être une façon efficace de maîtriser de nouveaux modes de communication. Observez ce que disent et font les personnes que vous admirez, non pas pour les copier, mais pour être en mesure d'adapter leurs comportements à votre propre personnalité.

### 2.2.3 La culture et le genre : impact sur le concept de soi

Nous avons vu précédemment que les expériences familiales, surtout durant l'enfance, façonnent le concept de soi. Parmi les autres facteurs qui influent sur celui-ci, la culture et le genre modifient le regard qu'on porte sur soi et sur les autres. Examinons ces deux éléments.

#### La culture

Bien que ce soit un aspect généralement négligé, l'idée qu'on se fait de soi est façonnée par la culture dans laquelle on a grandi<sup>27</sup>. La plupart des cultures occidentales sont fortement individualistes, alors que d'autres cultures traditionnelles – la plupart des cultures asiatiques, par exemple – valorisent une plus grande conscience collective.

Ces différences culturelles engendrent une vision très différente de soi et des types de relations qui sont privilégiés. Dans les cultures axées sur la collectivité, l'identité d'une personne découle de son appartenance au groupe. L'interdépendance entre les membres de la société et ses sous-groupes est donc forte. Les sentiments de fierté et de valeur personnelle découlent non seulement des actes des individus, mais aussi du comportement des membres de la communauté. Ce lien avec les autres explique l'attitude effacée de l'individu dans la tradition asiatique, attitude qui contraste fortement avec la mise en valeur personnelle propre aux cultures occidentales<sup>28</sup>.

De telles différences culturelles aident à comprendre l'aisance ou l'anxiété que ressentent les gens dans les situations de communication. Par exemple, les Chinois, les Coréens et les Japonais, lorsqu'ils doivent s'exprimer ouvertement, affichent un degré d'anxiété considérablement plus élevé que les personnes de cultures individualistes comme les Américains et les Australiens<sup>29</sup>. La différence entre les cultures individualistes et collectives transparaît dans les interactions quotidiennes.

## Le genre

Une bonne façon de comprendre l'influence du genre sur votre concept de soi est d'imaginer à quel point vous seriez différent si vous apparteniez au sexe opposé. Exprimeriez-vous vos émotions, régleriez-vous vos conflits de la même façon? Auriez-vous les mêmes rapports avec vos amis et les étrangers? Votre réponse est probablement un «non» retentissant.

Dès les premiers mois de la vie, le sexe du bébé influe sur la manière dont on s'adresse à lui. Pensez aux premières questions que la plupart des gens posent à la naissance d'un enfant. L'une d'entre elles est presque toujours: «Est-ce un garçon ou une fille?» Lorsqu'ils connaissent le sexe du bébé, ils se comportent différemment selon qu'il s'agit d'une fille ou d'un garçon<sup>30</sup>. Ils utilisent également différents surnoms en fonction du sexe. De plus, avec les garçons, les commentaires ont souvent trait à la taille, à la force et à l'activité, alors que pour des filles, on parle plus souvent de beauté, de douceur et d'expression faciale. Il n'est pas surprenant que ces messages façonnent le concept de soi de l'enfant ainsi que sa façon de communiquer. Le message implicite est que certains comportements sont masculins; et d'autres, féminins. Par exemple, les gens sont plus susceptibles de renforcer un comportement doux chez les petites filles que chez les garçons. Le même principe s'applique à l'âge adulte: l'homme qui défend ses croyances suscite l'approbation pour sa ténacité ou sa persévérance, alors qu'une femme agissant de la même façon pourrait être qualifiée de harcelante ou d'entêtée<sup>31</sup>. On voit facilement l'effet que peuvent avoir les rôles relatifs au genre et les étiquettes comme celles-ci sur la vision que les hommes et les femmes ont d'eux-mêmes et sur leur façon de communiquer.

Le genre influe également sur l'estime de soi. Dans une société qui valorise davantage la compétitivité chez l'homme que chez la femme, il n'est pas étonnant que l'estime personnelle des adolescents soit étroitement liée au fait d'être plus habiles que leurs pairs, alors que l'estime des adolescentes repose sur la réussite de leurs relations sociales et sur leurs aptitudes verbales<sup>32</sup>. La recherche suggère également que les jeunes femmes éprouvent plus de difficultés que les jeunes hommes à rehausser leur estime.



Vidéo *Les enseignements des parents*



## 2.3 L'AUTORÉALISATION DES PROPHÉTIES ET LA COMMUNICATION

Le concept de soi est très puissant: en plus de déterminer l'opinion qu'une personne a d'elle-même, il influe sur son comportement futur et même sur les réactions de son entourage. Cette influence s'explique par un processus appelé «autoréalisation des prophéties».

**Autoréalisation des prophéties** processus par lequel le fait d'avoir confiance en une prédiction agit positivement sur la capacité à la voir se réaliser.

L'**autoréalisation des prophéties** peut être décrite de la façon suivante: lorsqu'une personne a des attentes élevées par rapport à un événement, ou se comporte en fonction de ces attentes, les chances que celui-ci se produise s'en trouvent augmentées. Ce processus comporte quatre étapes.

1. La personne a une attente (envers elle-même ou les autres).
2. Elle se comporte en fonction de cette attente.
3. L'attente se concrétise.
4. L'attente originale est renforcée.

L'autoréalisation des prophéties est un avantage important en communication, mais elle ne garantit en rien les comportements subséquents et leurs résultats. Autrement dit, l'attente d'un dénouement ne provoquera pas pour autant ce dernier. L'espoir de tirer un as dans un jeu de cartes n'aura aucune influence sur la possibilité de faire apparaître cette carte, et le fait d'espérer le beau temps n'arrêtera pas la pluie. De la même façon, penser que vous réussirez une entrevue d'emploi alors que vous ne possédez pas les compétences exigées est totalement irréaliste. Relier l'autoréalisation des prophéties au pouvoir de la pensée positive n'est jamais qu'une grossière simplification.

Il existe deux catégories d'autoréalisation des prophéties: celles qu'on s'impose et celles qui sont imposées.

### 2.3.1 Les prophéties auto-imposées

Ce type de prophéties se produit lorsque les attentes personnelles influencent un comportement. Dans la pratique d'un sport, par exemple, une personne peut se préparer psychologiquement à jouer mieux qu'à l'ordinaire et à réaliser une performance remarquable. Elle réagira en se disant que la seule explication à sa performance est son attitude.

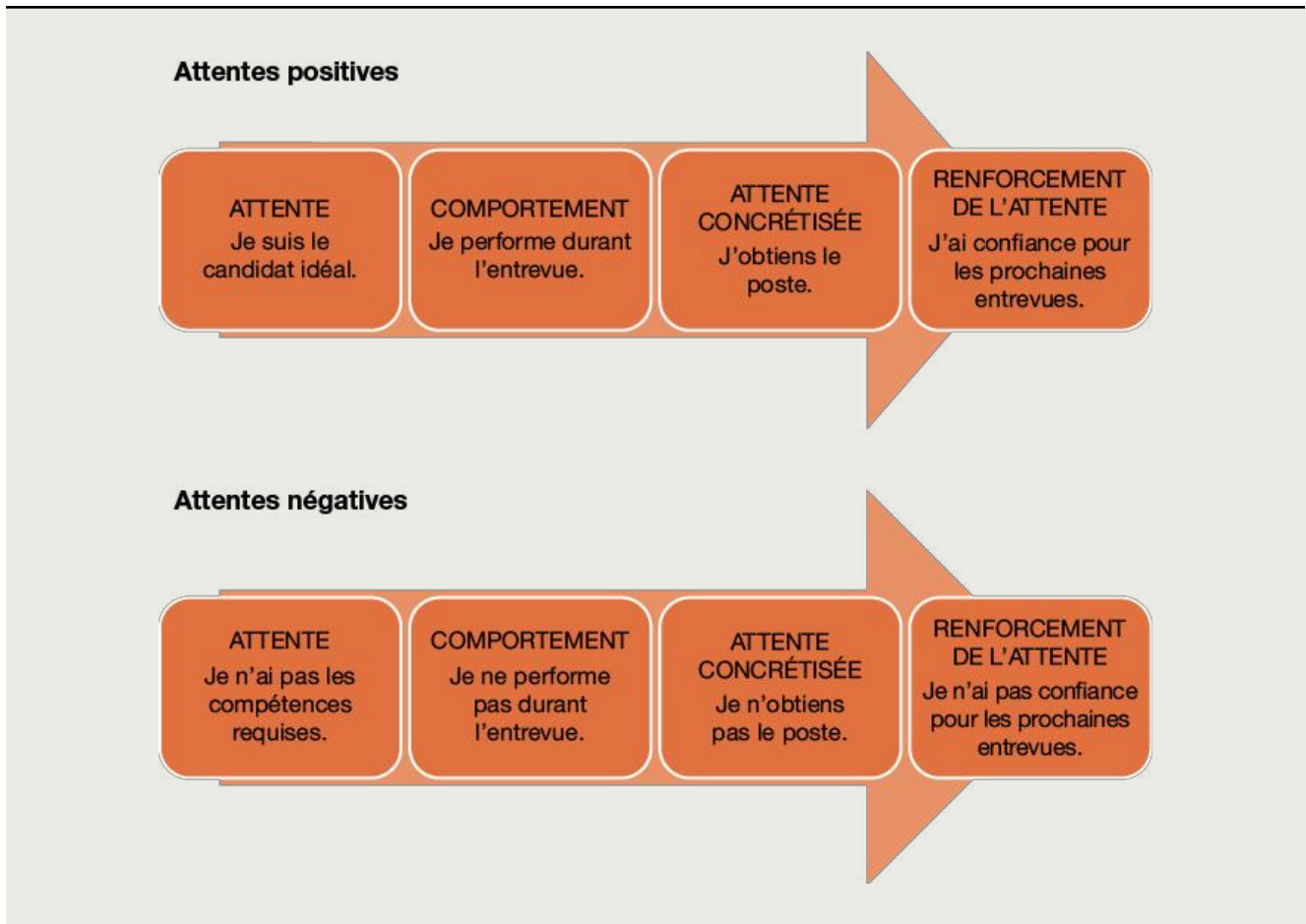
De la même façon, la personne qui redoute de se retrouver devant un auditoire oubliera probablement son discours le moment venu, non par manque de préparation, mais parce qu'elle s'est dit: «Je sais bien que j'échouerais.»

La recherche a montré le pouvoir des prophéties auto-imposées. Des recherches ciblant les étudiants ont révélé que ceux qui avaient confiance en leurs capacités obtenaient de meilleurs résultats scolaires<sup>33</sup>. Dans une autre étude, les sujets sensibles au rejet social avaient tendance à s'attendre à être rejetés; ils se sentaient exclus alors que ce n'était pas le cas et dramatisaient leurs perceptions au point de compromettre la qualité de leurs relations<sup>34</sup>.



Dans *La Poursuite du bonheur*, Christopher Gardner (Will Smith) recourt à des techniques de communication convaincantes et fait preuve de détermination pour se sortir de la pauvreté et offrir une meilleure vie à son fils. Comme le dit Gardner: «Si tu veux quelque chose, va le chercher. Un point, c'est tout.»

Les prophéties auto-imposées ont diverses répercussions sur la communication au quotidien. Une personne qui se réveille en colère se dit: «Ça va être une mauvaise journée.» Par la suite, elle agit d'une façon qui confirme sa prédiction: elle bougonne, est plus impatiente et un rien suffit à la rendre de mauvaise humeur. À l'inverse, la personne qui se réveille en se disant que ce sera une belle journée verra probablement sa prédiction se réaliser, cette prédisposition positive influençant son attitude générale. De fait, les chercheurs ont découvert que le fait de sourire, même quand on est de mauvaise humeur, peut contribuer à changer cet état d'esprit<sup>35</sup>.



**FIGURE 2.2** Un exemple de prophétie auto-imposée

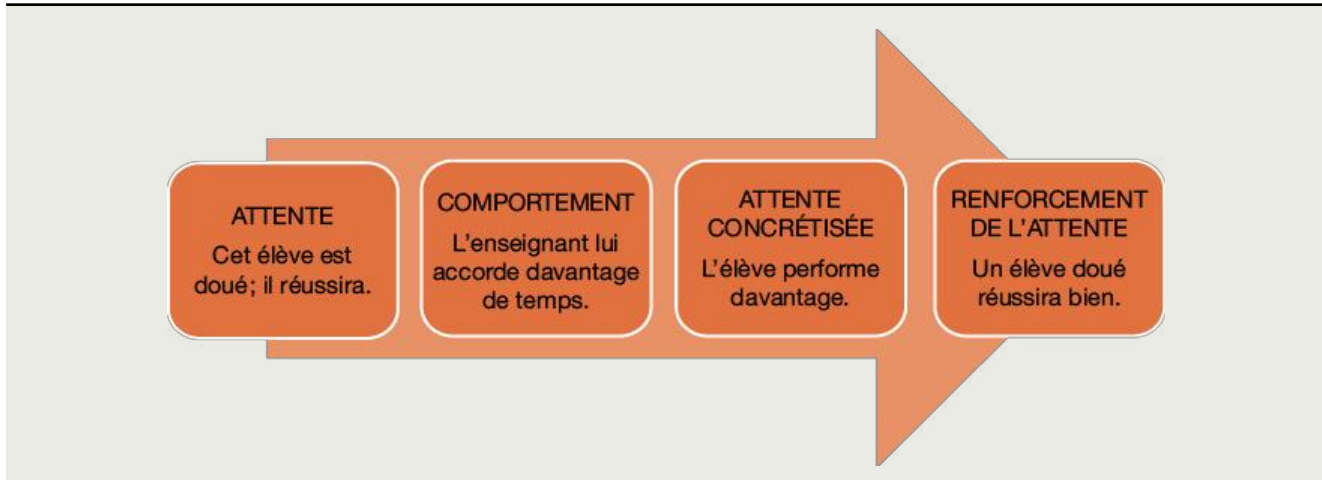
La figure 2.2 illustre une prophétie auto-imposée. Imaginez que vous avez une entrevue pour un poste qui vous intéresse beaucoup. Vous êtes nerveux à l'idée de passer l'entrevue, car vous n'êtes pas certain d'avoir les compétences requises. L'autre candidat à ce poste, tout aussi qualifié que vous, est convaincu d'être le candidat idéal. Comme vous avez des attentes différentes, vos comportements lors de l'entrevue seront fort probablement différents, ainsi que les résultats qui en découleront.

Il apparaît donc évident que les attentes jouent un grand rôle dans les comportements d'une personne ainsi que dans ses aptitudes en communication dans le cas des prophéties auto-imposées.

### 2.3.2 Les prophéties imposées

La deuxième catégorie d'autoréalisation des prophéties est celle qu'impose une personne: les attentes et les comportements de celle-ci gouvernent les actions d'autres individus. L'exemple classique de ce phénomène provient d'une étude décrite dans le livre *Pygmalion à l'école* de Robert Rosenthal et Lenore Jacobson<sup>36</sup> (voir la figure 2.3, page suivante). Les chercheurs ont fait croire à des enseignants que 20 % des enfants de leur école élémentaire avaient un potentiel de développement intellectuel très élevé. Les élèves à fort potentiel avaient été sélectionnés au hasard, à partir d'une liste aléatoire de





**FIGURE 2.3** Un exemple de prophétie imposée

numéros. Huit mois après le début de l'expérience, lors d'un test de QI, ces enfants classés comme extrêmement doués ont obtenu des résultats supérieurs à ceux qui n'avaient pas été sélectionnés et portés à l'attention des professeurs. Le changement de comportement des enseignants envers des élèves soi-disant spéciaux, choisis au hasard, a modifié le rendement intellectuel de ces derniers.

## AU TRAVAIL

### L'autoréalisation des prophéties en milieu de travail

Un grand nombre de recherches démontrent que l'autoréalisation des prophéties a un impact réel sur le rendement d'un individu dans le cadre de son travail. Voici quelques exemples.

On a informé un groupe d'employés dans un bureau du recensement qu'on s'attendait à ce qu'ils performent environ 550 cartes par jour. On les a également prévenus que traiter plus de cartes pourrait leur causer du stress. Les expérimentateurs ont cependant demandé à un second groupe de perforer autant de cartes que possible, sans plus d'indications ni mises en garde. Les employés du premier groupe ont traité quotidiennement une moyenne de 550 cartes et ont rapporté souffrir de stress lorsqu'ils ont tenté de dépasser ce nombre. Quant au second groupe, la moyenne de cartes traitées par jour a avoisiné les 2 000 et personne n'a rapporté de signes de stress<sup>a</sup>.

Des militaires, sélectionnés au hasard, à qui on a dit qu'ils possédaient un grand potentiel se sont comportés conformément aux attentes de leurs supérieurs. Ils étaient également plus susceptibles de se porter volontaires pour des tâches spéciales et des missions dangereuses<sup>b</sup>.

Un groupe de soudeurs aux aptitudes à peu près équivalentes a commencé une formation. On a informé tout le monde, y compris le formateur, que cinq participants avaient obtenu des notes plus élevées à un test d'aptitudes – même si, en réalité, on les avait choisis au hasard. Les cinq personnes en question ont terminé les meilleures de la classe. Leur taux d'absentéisme était faible et leur note au dernier test était considérablement plus élevée que celle des autres. Ce qui est encore plus impressionnant, c'est qu'elles ont appris les techniques enseignées deux fois plus vite que celles qui n'avaient pas été déclarées aussi douées<sup>c</sup>.

Que peut-on conclure de ces exemples ? Avez-vous déjà vécu des situations semblables ?

Ces résultats s'expliquent entre autres par le fait que les professeurs ont accordé plus de temps aux élèves étiquetés doués, leur ont adressé plus de commentaires et les ont davantage félicités que les autres. En d'autres mots, les enfants sélectionnés ont mieux réussi, non pas parce qu'ils étaient plus intelligents que leurs camarades, mais du fait que leurs professeurs avaient de plus grandes attentes envers eux et les traitaient en conséquence.

## 2.4 LA PRÉSENTATION DU SOI : LA COMMUNICATION ET LA GESTION DE L'IDENTITÉ

Examinons maintenant la **gestion de l'identité**, c'est-à-dire les différentes stratégies de communication que les individus utilisent pour influencer la perception des autres à leur égard. Les pages suivantes expliquent comment bon nombre des messages qu'une personne émet ont souvent pour but véritable d'amener les autres à la percevoir sous l'identité qu'elle souhaite leur montrer.

### 2.4.1 Les différents soi

Pour comprendre comment fonctionne la gestion de l'identité, il faut approfondir la notion du soi. Jusqu'à présent, nous avons présenté le soi comme si chaque personne n'avait qu'une seule identité. En réalité, tout le monde a plusieurs soi, certains privés, d'autres publics. Ils sont souvent très différents.

Le **soi perçu** est le reflet de votre concept de soi. Il est la représentation de la personne que vous croyez être lorsque vous vous évaluez en toute honnêteté. On qualifie le soi perçu de «privé» parce qu'on est peu susceptible de le révéler totalement à une autre personne. Vous pouvez en vérifier la nature privée en réexaminant la liste du concept de soi que vous avez élaborée au début du chapitre. Vous y trouverez probablement certains éléments que vous ne dévoileriez qu'à quelques personnes et d'autres que vous ne divulgueriez jamais. Vous pourriez, par exemple, être réticent à révéler certains sentiments concernant votre apparence («Je me trouve plutôt moche»), votre intelligence («J'aimerais être plus intelligent»), vos objectifs («La chose la plus importante pour moi, c'est de devenir riche») ou vos motifs («Je me soucie davantage de moi-même que des autres»).

Le **soi idéal** reflète ce qu'une personne souhaite être. Certains éléments du soi idéal correspondent au soi perçu. Par exemple, il est possible que vous ayez la personnalité ou la carrière que vous désiriez. Toutefois, dans d'autres domaines, votre soi idéal peut être complètement différent de votre soi perçu. Plusieurs auteurs expliquent que plus l'écart entre le soi perçu et le soi idéal est important, plus l'estime de soi est faible. Une personne ayant des objectifs et des attentes trop élevés risque plus facilement de se décourager, de se dévaloriser ou de se sentir incompétente.

Contrairement au soi perçu, le **soi présenté** est l'image publique, la façon dont on veut être perçu par les autres. Dans la plupart des cas, le soi présenté est une image socialement approuvée : celle d'un étudiant appliqué, d'un partenaire amoureux, d'un



Je ne chante pas parce que je suis heureux. Je suis heureux parce que je chante !

**Gestion de l'identité** ensemble des stratégies de communication que les individus utilisent pour influencer la perception des autres à leur égard.

**Soi perçu** image qu'une personne a d'elle-même, représentation mentale de ce qu'elle croit être.

**Soi idéal** image idéalisée de ce qu'une personne souhaiterait être.

**Soi présenté** façon d'être d'une personne telle qu'elle veut être perçue par les autres.

employé consciencieux, d'un ami fidèle, etc. Les normes sociales amènent souvent chez l'individu une profonde divergence entre le soi perçu et le soi présenté.

## 2.4.2 Les caractéristiques de la gestion de l'identité

Maintenant que vous avez une idée de ce qu'est la gestion de l'identité, examinons certaines caractéristiques propres à ce processus.

### La construction d'identités multiples

Au cours d'une même journée, la plupart des gens vont jouer plusieurs rôles : celui de l'étudiant respectueux, du copain blagueur, du voisin amical, de l'employé serviable, etc. La capacité de construire des identités multiples fait partie des habiletés de communication.

4



Le fait d'avoir différentes identités n'a rien d'extraordinaire. Il arrive même qu'on présente une identité différente à la même personne. Par exemple, en grandissant, vous avez certainement montré plusieurs facettes de votre personnalité dans vos interactions avec vos parents. Dans un contexte donné, vous avez agi comme un adulte responsable («Tu peux me confier ta voiture sans crainte!») et, dans un autre, comme un enfant démuné («Maman, je ne trouve pas mes chaussures!»). Il est donc normal de recourir à plusieurs identités, et cela est même souhaitable dans certaines circonstances. Le style de discours (agressif ou détendu) et même le registre employé (recherché ou familier) peuvent refléter un choix concernant la façon de présenter une identité. Pour discuter avec des amis, il est habituel d'utiliser un niveau de langage plus familier, alors que cela serait inapproprié pour solliciter un poste.

### La gestion de l'identité est collaborative

Pour décrire la gestion de l'identité, le sociologue Erving Goffman fait un rapprochement avec le monde du théâtre<sup>37</sup>. Il suggère que la communication liée à l'identité ressemble à du théâtre d'improvisation : chacun collabore avec d'autres comédiens pour improviser des scènes dans lesquelles les personnages sont à l'aise.

Pour comprendre la nature collaborative de la gestion de l'identité, imaginez que vous êtes très en colère contre un ami qui a oublié de vous transmettre un message téléphonique important.

Vous tentez d'aborder le problème avec tact, afin d'éviter de passer pour un «frustré» (le rôle que vous désirez projeter est celui d'un «gentil»). Si votre approche diplomatique était acceptée, le dialogue ressemblerait à ce qui suit.

Vous :

Au fait, Jenny m'a dit qu'elle m'avait appelé hier. Si tu as écrit un message, je ne l'ai pas vu.

Votre ami :

Oh, désolé. Je voulais te laisser un message, mais dès que j'ai raccroché, on a sonné à la porte et j'ai dû partir.

Vous (*sur un ton amical*) : Ce n'est pas grave, mais j'aimerais que tu me laisses un message la prochaine fois.

Votre ami : Pas de problème.

Au cours de cette conversation, vous avez tous les deux accepté la demande de l'autre relative à l'identité. Conséquemment, la conversation s'est déroulée en douceur. Toutefois, le résultat aurait été bien différent si votre ami n'avait pas accepté votre rôle de « gentil ».

Vous : Au fait, Jenny m'a dit qu'elle m'avait appelé hier. Si tu as écrit un message, je ne l'ai pas vu.

Votre ami (*sur la défensive*) : OK, j'ai oublié. Ce n'est pas si grave que ça. Toi non plus, tu n'es pas parfait, tu sais !

Votre demande de tenir le rôle de la « personne gentille » a été rejetée. Vous avez maintenant le choix entre persister à jouer ce rôle en répliquant « Hé, je ne suis pas fâché contre toi et je comprends que tu aies pu oublier ! », ou passer au rôle de « la personne injustement accusée » et répondre avec contrariété « Je n'ai jamais dit que j'étais parfait, mais ce n'est pas de moi qu'il s'agit ici... »

Comme l'illustre cet exemple, en matière de gestion de l'identité, « collaborer » ne signifie pas « être d'accord »<sup>38</sup>. Le petit différend au sujet du message téléphonique pourrait se transformer en bagarre si les deux individus adoptaient le rôle d'opposants. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, la communication n'est pas composée d'événements séparés les uns des autres. Au contraire, ce qui se produit à un moment donné est influencé par ce que chaque acteur de la situation apporte à l'interaction et par tout ce qui s'est produit dans leur relation jusqu'au moment présent.

### **La gestion de l'identité peut être délibérée ou inconsciente**

Il ne fait aucun doute qu'on gère parfois de façon très consciente les impressions qu'on veut produire. La plupart des entrevues d'embauche et des premiers rendez-vous amoureux illustrent bien cette gestion délibérée de l'identité. Dans d'autres situations toutefois, on adopte certains comportements inconscients qui tiennent en quelque sorte de la représentation publique<sup>39</sup>. À ce propos, une étude a révélé que les collégiens modifiaient davantage leur présentation d'eux-mêmes quand ils s'adressaient à des femmes qu'ils trouvaient attirantes que lorsqu'ils étaient en présence de femmes moins séduisantes<sup>40</sup>. Cependant, cette tendance à présenter un soi plus attirant, à gérer les impressions produites, diminue au fur et à mesure qu'on connaît l'autre<sup>41</sup>.

Une autre étude révèle que les communicateurs ne montrent un visage expressif (un sourire ou un air sympathique en réaction au message de l'autre) que dans les échanges directs. Au téléphone et dans d'autres contextes où leurs réactions ne peuvent pas être vues, ils ne font pas les mêmes mimiques<sup>42</sup>. De telles études suggèrent que la plupart des comportements sont destinés à envoyer des messages aux autres, en d'autres termes, à gérer l'identité.

Dans les exemples précédents, les gens ne se sont pas consciemment dit « Je vais gérer mon identité devant cette belle femme » ou encore « Comme mon interlocuteur est en face de moi, je vais me montrer sympathique et je vais imiter ses expressions faciales ». De telles décisions, la plupart du temps spontanées, échappent à la conscience. De la même façon, plusieurs des choix sur l'attitude qu'un individu va adopter au cours de ses nombreuses interactions reposent sur des scénarios qu'il a vécus et élaborés avec le temps. Vous disposez probablement d'un vaste choix de rôles dans les situations qui

vous sont familières, comme interagir avec les étrangers, avec les clients au travail, avec les membres de la famille, etc. Quand vous vous retrouvez dans ces situations connues, vous vous glissez dans ces rôles.



Je ne veux pas être parfaite, mais je veux avoir l'air de l'être!

Même si plusieurs situations impliquent une certaine gestion de l'identité, il semble exagéré de conclure que tous les comportements visent à produire une impression. De toute évidence, les jeunes enfants ne sont pas des communicateurs stratégiques. Un bébé rit spontanément lorsqu'il est heureux et pleure lorsqu'il est triste ou souffre d'un inconfort sans même savoir qu'il crée une impression chez les autres. Par ailleurs, les jeunes enfants qui n'ont pas appris les règles de la politesse embarrassent parfois leurs parents en se comportant de façon inappropriée, en disant par exemple : «Maman, pourquoi le monsieur est gros?»

### 2.4.3 Pourquoi gérer l'identité ?

Pourquoi les individus cherchent-ils à influencer l'opinion des autres à leur sujet? Les chercheurs en sciences sociales ont découvert plusieurs raisons qui se recoupent<sup>43</sup>.

#### Pour établir des relations

Pensez aux situations où vous avez consciencieusement planifié la façon dont vous aborderiez une personne que vous désiriez mieux connaître. Vous avez sûrement cherché à paraître charmant et spirituel, ou encore décontracté et avenant. Cela ne signifie pas pour autant que vous êtes superficiel ou manipulateur : vous tentez simplement de montrer vos meilleurs côtés. Comme la plupart des gens, une fois que les relations sont établies, vous continuez à gérer vos identités, mais avec moins d'assiduité.

#### Pour atteindre un but

Souvent, la gestion de l'identité a pour but d'amener les autres, autant ceux qu'on connaît que les étrangers, à agir de la façon qu'on souhaite. Par exemple, une personne se met sur son trente-et-un pour contester une contravention en cour dans l'espoir que son image de bon citoyen convaincra le juge de la traiter avec clémence. Au travail, un jeune homme bavarde régulièrement avec des collègues qu'il ne trouve pas particulièrement intéressants afin de pouvoir obtenir des renseignements utiles ou du soutien pour ses éventuels projets.

#### Pour explorer d'autres dimensions de soi

Parfois, revêtir une nouvelle identité, c'est un peu comme tester un style vestimentaire pour voir si ce changement modifie la perception des autres par rapport à soi et l'opinion qu'on a de soi. Dans cette perspective, se donner de nouvelles identités peut être un moyen de s'améliorer. Dans le cadre d'une étude, les adolescents, en particulier les plus solitaires, qui se sont inventé de nouvelles identités en ligne ont fini par établir plus de



contacts avec des gens d'âges variés et issus de divers milieux culturels que dans leur vie de tous les jours. Conséquemment, ils ont amélioré leurs aptitudes sociales<sup>44</sup>.

## 2.5 LA GESTION DE L'IDENTITÉ EN COMMUNICATION

Comment une personne construit-elle son image publique? Dans un monde où la technologie offre un large éventail de moyens de communication, la réponse dépend beaucoup du moyen choisi.

### 2.5.1 La gestion de l'identité dans la communication directe

Dans les interactions en face à face, les communicateurs peuvent gérer les impressions qu'ils produisent de trois façons : par la manière, l'apparence et le contexte<sup>45</sup>.

5

#### La manière

On entend par manière les paroles et le comportement non verbal du communicateur. Les médecins, par exemple, ont plusieurs façons de faire lorsqu'ils procèdent à des examens. Certains sont polis et communicatifs, tandis que d'autres se montrent plus brusques et impersonnels. Les paroles du communicateur déterminent en grande partie la manière qu'il utilise. Un médecin qui discute avec ses patients de leurs passe-temps se démarque de celui qui s'en tient aux questions cliniques. Celui qui explique un acte médical produit une impression différente de celui qui ne révèle rien au patient.

Dans la même veine, le comportement non verbal joue un grand rôle dans les impressions produites. Le médecin qui accueille le patient avec un sourire amical et une poignée de main crée une impression bien différente de celui qui se contente d'un bref hochement de tête. La manière diffère énormément selon les professionnels, les milieux et les types de relations. Par exemple, les enseignants n'agissent pas de la même manière que les coiffeurs, et les impressions créées varient en conséquence. C'est également vrai pour les relations personnelles. La manière dont on s'exprime et se comporte conditionne la perception des autres par rapport à soi.

#### L'apparence

La deuxième dimension de la gestion de l'identité est l'apparence, l'élément visuel qui façonne l'image qu'on présente. L'apparence sert parfois à projeter une image professionnelle. Par exemple, le sarrau de l'infirmière ou l'uniforme du policier distinguent l'individu. De même, un complet taillé sur mesure ou des vêtements froissés et sales produiront une impression bien différente dans le monde des affaires. Même hors du contexte professionnel, la tenue vestimentaire conserve toute son importance parce qu'elle transmet un message. Certaines personnes veulent paraître à la mode et d'autres, plus classiques. En outre, d'autres aspects de l'apparence remplissent une fonction importante dans la gestion de l'identité. Vous maquillez-vous? Quel est votre style de coiffure?



Dans le film *Tout pour un A*, Olive (Emma Stone) se présente comme une fille désinvolte et de petite vertu, une description qui ne correspond pas à sa vraie personnalité. Cette gestion de l'identité permet à l'héroïne et à ses amies d'atteindre certains de leurs objectifs personnels et relationnels... tout en leur causant une multitude de problèmes d'éthique.

L'exemple des tatouages illustre bien que l'apparence contribue à créer l'identité. L'acte de décorer sa propre peau est une affirmation en soi, et le dessin ou les mots choisis sont encore plus révélateurs.

### Le contexte

Le contexte, troisième dimension de la gestion de l'identité, désigne l'ensemble des objets dont on s'entoure pour influencer la perception des autres par rapport à soi. Par exemple, dans notre société occidentale, la voiture est un symbole de statut social; c'est souvent par elle qu'on fait savoir qui on est, ou qui on voudrait être. Cela explique pourquoi tant de gens convoitent des voitures beaucoup plus luxueuses et beaucoup plus puissantes que ce dont ils ont réellement besoin. Le type d'habitation qu'on choisit et la manière dont on l'aménage contribuent également à façonner l'image qu'on veut présenter aux autres. Quelles teintes avez-vous choisies pour votre chambre? Quels sont les objets qui la décorent? Bien entendu, on opte pour un environnement qui nous plaît, mais souvent on crée un décor qui enverra aux autres l'image désirée. Si vous en doutez, rappelez-vous la dernière fois où vous avez fait du ménage avant l'arrivée d'invités. En privé, vous êtes peut-être à l'aise dans le désordre, mais lorsqu'il s'agit de votre image, il est probable qu'il en est tout autrement.



Sur Internet, personne ne sait que tu es un chien.

## 2.5.2 La gestion de l'identité dans la communication électronique

Les exemples précédents concernent la communication directe, celle de personne à personne. Toutefois, la gestion de l'identité est tout aussi importante dans d'autres modes de communication. Si vous aviez à remettre un curriculum vitae à un employeur éventuel, une carte de remerciement ou encore une lettre d'amour, vous choisiriez vos mots avec soin et prendriez aussi des décisions réfléchies quant à leur présentation. Opteriez-vous pour une simple feuille blanche ou un papier plus distinctif? Taperiez-vous votre texte ou l'écririez-vous à la main? Ces questions revêtent une importance capitale, puisque la présentation du message est aussi révélatrice que les mots qui le composent.

À première vue, la communication par des moyens électroniques semble limiter le potentiel de gestion de l'impression produite. Les textos et les courriels, par exemple, ne semblent pas offrir autant de possibilités que d'autres formes de communication. C'est vrai qu'ils ne révèlent pas le ton de la voix, ni l'attitude, pas plus que les gestes et la physionomie. Toutefois, les experts en communication remarquent que cette lacune devient un avantage pour les personnes soucieuses de faire bonne impression<sup>46</sup>.

6

La communication électronique permet en fait d'exercer un plus grand contrôle sur la gestion des impressions que la communication directe. Les formes de communication électronique asynchrones comme les courriels, les blogues et les pages Web donnent la possibilité de corriger les messages jusqu'à ce qu'on ait produit l'impression désirée. Avec le courriel, par exemple, on peut transmettre des messages lourds de signification sans obliger le destinataire à y répondre immédiatement. Ce moyen offre également la

possibilité d'ignorer des messages plutôt que d'y répondre de façon désagréable. Encore plus important avec la communication électronique sans voix ni vidéo, l'interlocuteur n'a pas à craindre de bégayer ni de rougir, pas plus qu'il n'a à se soucier de son habillement, de son apparence ou de tout autre facteur visible qui aurait pu nuire à l'impression qu'il souhaite produire.

À ce titre, la recherche offre plusieurs exemples éloquentes : un quart des adolescents prétendent être quelqu'un d'autre en ligne et un tiers avouent avoir fourni des renseignements personnels erronés dans des courriels ou des messages instantanés. Une étude portant sur les membres d'un site de rencontre a permis de découvrir que 86 % d'entre eux croyaient que les autres personnes donnaient une fausse impression de leur apparence physique dans leur description officielle<sup>47</sup>. Les participants reconnaissaient qu'il était difficile de trouver un équilibre entre l'identité idéale présentée en ligne et la « véritable » identité qui se cachait derrière le profil qu'ils présentaient. Plusieurs personnes ont admis qu'elles manipulaient certains faits lorsque venait le temps de se décrire, en utilisant de vieilles photos ou en « oubliant » de mentionner des renseignements sur leur âge, par exemple. Selon Mary Madden, chercheuse chez Pew Internet, « plusieurs usagers modifient les paramètres de confidentialité sur leurs profils, en s'assurant que certains statuts ne puissent être vus que par certaines personnes ou en effaçant divers renseignements personnels qu'ils ne veulent pas voir apparaître en ligne<sup>48</sup> ». En fait, il est pratiquement impossible d'imaginer comment on pourrait communiquer efficacement si l'on ne prenait pas la décision de présenter telle ou telle facette dans telle ou telle situation, manipulant ainsi l'image qu'on veut présenter.

7

## #COMMUNICATION ÉLECTRONIQUE

### Soigner son identité sur les réseaux sociaux

Les blogues, les pages Web personnelles et les profils présentés sur les réseaux sociaux fournissent tous aux communicateurs l'occasion de se construire une identité<sup>49</sup>. Le simple choix d'un nom d'utilisateur (« jaimemaporsche », « fan2hockey ») dit quelque chose sur vous et est susceptible d'amener les autres à se forger une impression de votre personnalité<sup>50</sup>. Il est par ailleurs intéressant de noter que la consultation régulière de votre propre page Facebook peut améliorer votre estime de soi<sup>51</sup>. C'est d'ailleurs assez logique : en admettant que vous gériez votre identité attentivement sur ce site, vous stimulerez votre estime de soi en vous rappelant fréquemment ce à quoi vous ressemblez lorsque vous êtes « sous votre meilleur jour ».

Et vous, de quelle façon vous présentez-vous sur les réseaux sociaux ? Avez-vous tendance à soigner votre image ? Y a-t-il des sujets que vous évitez d'aborder ou êtes-vous au contraire du genre à donner votre opinion sur tout ce qui se passe ?

## 2.5.3 La gestion de l'identité et l'honnêteté

Il y a toutefois une différence entre la gestion de l'identité et le mensonge. Les recherches ont démontré que le mensonge pouvait réellement menacer les relations<sup>52</sup>. Cependant, tous les mensonges n'ont pas les mêmes effets dévastateurs. Une étude a suggéré que les intentions du menteur avaient un impact considérable sur l'acceptation ou non de sa duperie par les autres<sup>53</sup>. Si un mensonge est perçu comme intéressé

et malhonnête, il sera probablement considéré comme un manque de respect envers la relation établie entre deux personnes. Par contre, si la contre-vérité semble motivée par un désir de ne pas faire de peine à l'autre, elle sera plus susceptible d'être pardonnée.

« You're not fooling anyone  
when you become  
Somebody else  
Round everyone else  
(Tu ne dupes personne  
lorsque tu deviens quelqu'un  
d'autre parmi les autres.) »

Extrait de *Complicated*,  
d'Avril Lavigne

Les sentiments de désarroi et de trahison seront perçus plus vivement lorsque la relation sera très intense, lorsque l'objet du mensonge sera particulièrement important ou lorsqu'une personne aura des soupçons préalables quant à l'honnêteté de son interlocuteur. De ces trois facteurs, c'est l'importance accordée au sujet à propos duquel on a menti qui s'est avérée le facteur le plus susceptible de provoquer une crise relationnelle. Nous pouvons vivre avec un mensonge qui tient de « l'écart de conduite », mais les « délits graves » entraînent des conséquences plus sérieuses. En fait, la découverte d'une tromperie d'importance pourra mener une personne à mettre un terme à une relation. Plus des deux tiers des participants d'une étude ont rapporté qu'une de leurs relations s'était terminée lorsqu'ils avaient découvert un mensonge. Qui plus est, ils établissaient un lien direct entre la rupture et le mensonge.

La leçon à tirer de tout cela est bien simple : mentir à propos d'éléments importants de votre identité pourra avoir des conséquences très sérieuses sur votre relation. Si vous désirez préserver une relation, l'honnêteté (à propos des choses les plus importantes, à tout le moins) sera vraiment la meilleure ligne de conduite à adopter.

## RÉCAPITULATION

- 1** Fonder votre concept de soi sur les messages que vous ont envoyés les personnes déterminantes dans votre vie reflète le processus \_\_\_\_\_.
- A) de comparaison sociale
  - B) d'autoévaluation
  - C) de jugement réfléchi
  - D) de rétroaction déformée
- 2** Une personne qui en rabaisse toujours une autre est appelée \_\_\_\_\_.
- A) une influence psychologique
  - B) un détracteur de l'estime de soi
  - C) une personne contrôlante
  - D) un stimulateur de l'estime de soi
- 3** Tingting est une jeune femme en bonne condition physique. Même si elle juge qu'elle n'est pas en forme, elle se tient néanmoins avec des athlètes universitaires. Ce cas est un bon exemple \_\_\_\_\_.
- A) de comparaison sociale
  - B) d'autoévaluation
  - C) de jugement réfléchi
  - D) de rétroaction déformée
- 4** La tendance qu'ont les individus à maintenir leur concept de soi, même s'ils changent avec le temps, s'appelle \_\_\_\_\_.
- A) la peur du changement
  - B) la résistance au changement
  - C) l'affirmation
  - D) le conservatisme cognitif
- 5** Tous ces éléments sont des caractéristiques du concept de soi, sauf un. Lequel?
- A) Il est très objectif.
  - B) Il est résistant au changement.
  - C) Il est influencé par l'importance accordée à la perfection.
  - D) Il est influencé par les attentes de la société.
- 6** L'ensemble relativement stable de perceptions qu'une personne a d'elle-même ou la façon dont elle se perçoit s'appelle \_\_\_\_\_.
- A) le jugement réfléchi
  - B) la complexité cognitive
  - C) le concept de soi
  - D) la subjectivité
- 7** Pour vous aider à vous percevoir de façon plus réaliste, vous pourriez recourir aux méthodes suivantes, sauf une. Laquelle?
- A) Parler de vos perceptions de vous-même avec un ami.
  - B) Faire en sorte que votre dialogue intérieur soit plus précis.
  - C) Apprendre à mieux reconnaître les messages émis par les détracteurs de l'estime de soi.
  - D) Accorder moins d'attention à vos agissements antérieurs et davantage à vos comportements actuels.
- 8** Lorsque vous êtes attentif au comportement que vous adoptez dans vos relations, \_\_\_\_\_.
- A) vous êtes moins susceptible d'être attentif aux autres
  - B) vous vous prenez trop au sérieux
  - C) vous vous laissez dominer par votre ego
  - D) vous avez une bonne maîtrise de vous-même
- 9** Beaucoup d'étudiants qui voyagent à l'étranger affichent un drapeau de leur pays sur leur sac à dos ou leur blouson. Cette façon de gérer l'identité passe ici par \_\_\_\_\_.
- A) l'apparence
  - B) la manière
  - C) le contexte
  - D) un symbole
- 10** Gérer son identité signifie \_\_\_\_\_.
- A) choisir l'aspect de soi qu'on veut dévoiler aux autres selon la situation
  - B) choisir le bon moment pour s'ouvrir entièrement à une autre personne
  - C) choisir de ne jamais montrer certaines facettes de soi
  - D) Aucune de ces réponses.

*Pour les réponses, voir le corrigé à la fin du manuel.*



## RÉSUMÉ

### 2.1 La communication et le soi

Le concept de soi est un ensemble de perceptions relativement stables que les individus entretiennent au sujet d'eux-mêmes. Certaines caractéristiques du soi sont attribuables aux traits de personnalité héréditaires. De plus, le concept de soi est façonné par les messages qui proviennent de personnes déterminantes, par le jugement réfléchi et par la comparaison sociale avec des groupes de référence.

### 2.2 Les racines biologiques et sociales du soi

Le concept de soi est subjectif, c'est-à-dire qu'il est différent de ce que les autres perçoivent de nous. Bien que le soi évolue avec le temps, le concept de soi résiste au changement. Les autres facteurs qui influent sur le concept de soi sont la culture et le genre.

### 2.3 L'autoréalisation des prophéties et la communication

Il y a autoréalisation des prophéties lorsque les attentes d'une personne par rapport à un certain événement en influencent le dénouement. Il y a deux catégories d'autoréalisation des prophéties : celles qu'on s'impose et celles qui sont imposées. Elles peuvent être positives et négatives.

### 2.4 La présentation du soi : la communication et la gestion de l'identité

Il est possible de modifier son concept de soi afin de mieux communiquer. Toutefois, il est nécessaire

d'avoir des attentes réalistes quant aux changements possibles et de faire une autoévaluation juste de sa personne. Il faut avoir la volonté de changer, connaître les moyens d'y parvenir et acquérir de nouvelles compétences.

La gestion de l'identité consiste à utiliser la communication stratégique afin d'influencer la façon dont on est perçu. L'objectif est de présenter une ou plusieurs images, qui sont différentes du comportement privé et spontané qu'on adopte en l'absence des autres. On a recours à la gestion de l'identité pour plusieurs raisons : pour établir des relations, pour atteindre des objectifs relationnels ou encore pour explorer d'autres dimensions de soi. Quel que soit le cas, les communicateurs se créent une identité en gérant leur apparence, la manière dont ils parlent et agissent ainsi que le contexte dans lequel ils interagissent avec les autres.

### 2.5 La gestion de l'identité en communication

La gestion de l'identité se produit dans la communication directe et la communication électronique. Bien qu'elle puisse être assimilée à de la manipulation, c'est une forme de communication authentique. Étant donné qu'une personne peut révéler une variété de facettes d'elle-même, celle qu'elle choisit de montrer n'est pas nécessairement malhonnête.



Voir la fiche-résumé

## MOTS CLÉS

autoréalisation des prophéties (48)

comparaison sociale (42)

concept de soi (36)

conservatisme cognitif (45)

estime de soi (37)

gestion de l'identité (51)

groupe de référence (42)

jugement réfléchi (40)

personnalité (39)

personne déterminante (41)

soi idéal (51)

soi perçu (51)

soi présenté (51)

## AUTRES RESSOURCES



### Livres

- Chalvin, M.J. (2007). *L'estime de soi: apprendre à s'aimer avec ou sans les autres*, 2<sup>e</sup> éd. Paris, France: Eyrolles.
- Duguay, B. (2005). *Consommation et image de soi: dis-moi ce que tu achètes*. Montréal, Québec: Liber.
- Fanget, F. et B. Rouchouse (2007). *L'affirmation de soi: une méthode de thérapie*. Paris, France: Odile Jacob.
- Nazare-Aga, I. (2008). *Je suis comme je suis: connaissez-vous vraiment vos valeurs personnelles?* Montréal, Québec: Éditions de l'Homme.
- Zavalloni, M. (2007). *Ego-écologie et identité: une approche naturaliste*. Paris, France: Presses universitaires de France.



### Films

*Trop belle!*, réalisé par Jim Field Smith (2010).

Kirk (Jay Baruchel) est un garçon tout ce qu'il y a de plus ordinaire, selon ses propres estimations et l'évaluation des autres. Un jour, il rencontre Molly (Alice Eve), une fille considérée comme parfaite par tous ceux qui admirent sa beauté. Lorsque Kirk entreprend une relation romantique avec Molly, il se fait dire à de nombreuses reprises que cette fille est «trop belle pour lui». Le film illustre plusieurs des concepts abordés dans ce chapitre. Le jugement réfléchi et les comparaisons sociales sont mis en évidence dans les conversations entre Kirk et ses amis. Dans une scène mémorable, les garçons notent leur apparence physique entre eux, sur une échelle de 1 à 10 (Kirk obtient la note de 5). La faible estime de soi du héros, particulièrement lorsqu'il est dans des relations avec des femmes, entraîne une autoréalisation de ses prophéties. Son manque de confiance en soi l'amène à adopter des comportements étranges qui, bien qu'ils soient humoristiques pour le spectateur, menacent de saboter la réalisation de ses objectifs.

Les concepts d'échelle d'attractivité et de catégories de beauté utilisés dans la culture populaire démontrent bien à quel point nous sommes fortement

influencés par les évaluations et les comparaisons avec les personnes qui nous entourent.

*Souvenirs de Brokeback Mountain*, réalisé par Ang Lee (2005).

Pendant l'été 1963, Ennis Del Mar (Heath Ledger) et Jack Twist (Jake Gyllenhaal) sont embauchés pour prendre soin des moutons sur les pentes de Brokeback Mountain, au Montana. Dans leur campement éloigné, ils se surprennent à devenir amants. À la fin de l'été, ils repartent chacun de leur côté. Les deux hommes se marient, ont des enfants et tentent d'ignorer leurs sentiments réciproques avant de se rencontrer de nouveau. Cette histoire tragique de déni montre à quel point les gens sont prêts à cacher une partie de leur identité pour éviter la désapprobation sociale.

*Arrête-moi si tu peux*, réalisé par Steven Spielberg (2003).

Frank Abagnale (Leonardo DiCaprio) apprend à fuir les déboires financiers et interpersonnels de sa famille en prenant de fausses identités. Il se fait passer pour un enseignant, un pilote, un médecin et un avocat. Ces fausses images lui permettent de devenir riche, d'être admiré et respecté, mais le laissent aussi très seul. Plus il construit des images et des façades, plus il perd le sens de son identité. De plus, son refus de révéler son identité réelle l'isole des personnes déterminantes, y compris de sa fiancée. Celui qui connaît le mieux Frank est l'agent spécial du FBI Carl Hanratty (Tom Hanks), qui tente de le capturer et de l'arrêter. À la fin de l'histoire, Carl devient une sorte de figure paternelle pour Frank et l'aide à rétablir son identité légitime.

*Le Journal de Bridget Jones*, réalisé par Sharon Maguire (2001).

Bridget Jones (Renée Zellweger) est une célibataire au début de la trentaine qui évalue sa propre valeur en fonction de l'attention que les hommes lui portent. Elle craint de mourir «grosse et seule». Son obsession de perdre du poids et de trouver un partenaire vient en partie du fait qu'elle se compare aux femmes qu'on voit dans les médias. Après des années passées à se dégoûter d'elle-même, un prétendant appelé Mark (Colin Firth) lui dit des paroles qui lui font l'effet de l'eau dans le désert en ce qui a trait à son concept de soi: «Je t'aime bien comme tu es.»





## VRAI OU FAUX

Faites le test ! Dites si chacun des énoncés suivants est vrai ou faux. Vérifiez vos réponses en repérant les sections surlignées dans ce chapitre.

- 1 La perception qu'un être humain peut avoir de la réalité est limitée par ses sens.
- 2 Les stéréotypes permettent de tirer des conclusions réalistes sur les comportements des gens.
- 3 L'interprétation qu'une personne fait d'un événement dépend notamment de son expérience et de ses attentes.
- 4 Des facteurs psychologiques expliquent pourquoi chaque individu perçoit le monde à sa manière.
- 5 Les personnes qui ont une haute estime de soi ont tendance à avoir une mauvaise opinion des autres.
- 6 La vérification des perceptions permet d'éviter bien des malentendus.
- 7 Dans la plupart des situations, pour bien communiquer, il est important d'être à la fois empathique et sympathique.

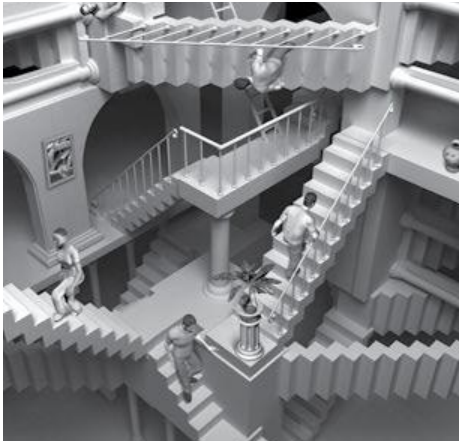
# LA PERCEPTION : UNE QUESTION DE POINT DE VUE

## CONTENU DU CHAPITRE

<b>3.1</b>	<b>LE PROCESSUS DE LA PERCEPTION</b>	<b>64</b>
3.1.1	La sélection	64
3.1.2	L'organisation	65
3.1.3	L'interprétation	67
3.1.4	La négociation	69
<b>3.2</b>	<b>LES FACTEURS QUI INFLUENT SUR LA PERCEPTION</b>	<b>70</b>
3.2.1	L'accès à l'information	70
3.2.2	Les influences physiologiques	70
3.2.3	Les différences culturelles	74
3.2.4	Les rôles sociaux	76
3.2.5	Le concept de soi	78
<b>3.3</b>	<b>LES TENDANCES COURANTES EN MATIÈRE DE PERCEPTION</b>	<b>79</b>
3.3.1	On est plus indulgent envers soi qu'envers les autres	80
3.3.2	On accorde davantage d'attention aux caractéristiques négatives des autres	80
3.3.3	On est influencé par ce qui paraît le plus évident	80
3.3.4	On s'accroche aux premières impressions	81
3.3.5	Chacun suppose que les autres lui ressemblent	81
3.3.6	On est influencé par ses propres attentes	82
<b>3.4</b>	<b>LA VÉRIFICATION DES PERCEPTIONS</b>	<b>82</b>
<b>3.5</b>	<b>L'EMPATHIE, LA COMPLEXITÉ COGNITIVE ET LA COMMUNICATION</b>	<b>84</b>
3.5.1	La définition de l'empathie	84
3.5.2	La complexité cognitive et la communication	85
3.5.3	La méthode de l'oreiller	85
	<b>Récapitulation</b>	<b>89</b>
	<b>Résumé</b>	<b>90</b>
	<b>Mots clés</b>	<b>90</b>
	<b>Autres ressources</b>	<b>90</b>

## OBJECTIFS

- Décrire les processus de la perception.
- Reconnaître les facteurs et les tendances qui influent sur les perceptions.
- Être en mesure de vérifier adéquatement ses perceptions.
- Décrire l'empathie et être capable d'utiliser la méthode de l'oreiller.



Cette vision surréaliste à la manière d'Escher fournit une métaphore puissante et représentative des défis auxquels nous faisons face quotidiennement...

Chacun de nous a sa propre vision de la réalité, et notre incapacité à comprendre le point de vue des autres peut entraîner des problèmes à la fois pratiques et relationnels. Regarder le monde avec les yeux des autres permet en effet d'avoir une perspective différente, et souvent plus juste, de celle qui repose uniquement sur l'expérience personnelle.

Ce chapitre vous aidera à comprendre les différences de perception qui peuvent nuire à la communication et vous proposera des outils pour surmonter ces difficultés. Nous verrons d'abord pourquoi chaque personne voit le monde d'une façon particulière. Nous explorerons ensuite ce qui est susceptible d'influer sur la perception, soit les facteurs physiologiques et psychologiques, le rôle de la culture et, enfin, les rôles sociaux. Une fois que nous aurons abordé les facteurs qui divisent les gens sur le plan de la perception, nous examinerons les compétences à développer pour améliorer la communication.

## 3.1 LE PROCESSUS DE LA PERCEPTION

L'idée qu'on se fait de la réalité n'est que partielle. Pour bien comprendre cet énoncé, vous n'avez qu'à penser aux milliers d'espèces microscopiques, autrefois inconnues, qu'on peut aujourd'hui observer grâce au microscope. On sait aussi que certains animaux sont capables d'entendre des sons et de sentir des odeurs que les humains ne peuvent percevoir. Cela illustre que les sens de l'être humain sont limités et qu'il ne perçoit qu'une partie de ce qui l'entoure.

1

Par ailleurs, on passe parfois à côté de certaines informations parce qu'on n'y prête tout simplement pas attention. Par exemple, il vous est sans doute arrivé de ne pas remarquer la nouvelle coiffure d'un ami ou encore une expression de tristesse inhabituelle chez un enfant ou un collègue de travail, puisqu'il est carrément impossible d'être conscient de tout. Il se passe tout simplement trop de choses.

Compte tenu de l'importance de savoir gérer une multitude de stimuli pour bien fonctionner, examinons les quatre étapes du processus de la perception : la sélection, l'organisation, l'interprétation et la négociation des informations sensorielles.

### 3.1.1 La sélection

Comme on reçoit plus d'informations sensorielles qu'on ne peut en traiter, la première étape de la perception consiste à faire la **sélection** de celles auxquelles on prêtera attention. Plusieurs facteurs amènent les gens à prendre conscience de certaines choses et à en ignorer d'autres.

Les stimuli qui sont intenses attirent généralement l'attention. Ce qui est le plus bruyant, le plus grand ou le plus voyant se démarque. C'est pourquoi on a tendance à se souvenir des personnes très grandes ou très petites, ou encore à remarquer celles qui rient ou parlent très fort.

*Les stimuli répétés, les stimuli répétés, les stimuli répétés, les stimuli répétés, les stimuli répétés, les stimuli répétés* attirent également l'attention. Vous est-il déjà arrivé de ne pouvoir vous concentrer à cause d'un robinet mal fermé? Êtes-vous capable de dire quelle compagnie utilisait ce slogan : «Des tonnes de copies; pis ça, ça énerve»? Même si cette publicité télé ne joue plus depuis plusieurs années, la plupart des

**Sélection** action de choisir certaines informations parmi toutes celles qu'on a reçues.



gens s'en souviennent puisque la phrase était répétée plusieurs fois. Et que dire de «12 pouces, 5\$»? Plus récemment, avez-vous remarqué la publicité où une dame est assise à côté du porte-parole de la compagnie et répète «Je note» à plusieurs reprises comme un robot? La technique de répétition des stimuli est d'ailleurs grandement exploitée par les spécialistes en marketing pour capter l'attention des consommateurs.

Un contraste ou un changement dans la stimulation sont aussi de nature à attirer l'attention. En d'autres mots, les gens et les choses qui ne changent pas deviennent moins visibles. Ce principe explique d'ailleurs pourquoi on tient parfois pour acquises les personnes avec lesquelles on interagit fréquemment.

Les motivations et les besoins déterminent également l'information qu'on sélectionne dans son environnement. Une personne qui craint d'être en retard à un rendez-vous verra toutes les horloges sur son passage tandis que celle qui a faim apercevra tous les restaurants, marchés et panneaux publicitaires montrant des aliments. Les motivations et les besoins des gens influent aussi sur leur perception des autres. Par exemple, une personne à la recherche d'une aventure amoureuse remarquera tous les partenaires potentiels, alors qu'une personne se trouvant en situation d'urgence ne prêtera attention qu'aux policiers et aux gens susceptibles de l'aider.

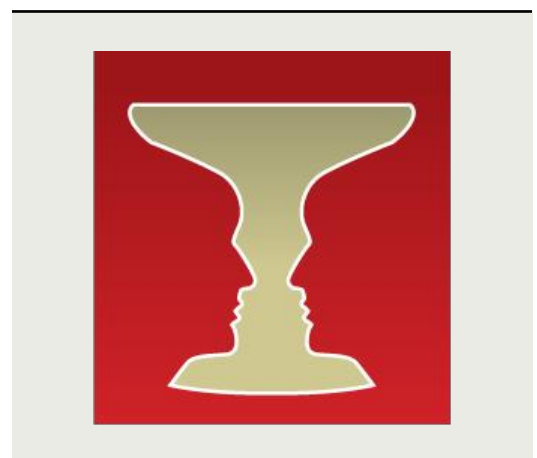
Sélectionner des informations sous-entend non seulement de prêter attention à des stimuli, mais aussi d'en ignorer d'autres. Ainsi, si vous décidez qu'une personne est formidable, vous fermerez les yeux sur ses défauts. De la même façon, un étudiant qui se prépare pour un examen de mi-session pourra faire abstraction de tous les bruits ambiants afin de mieux se concentrer<sup>1</sup>.

### 3.1.2 L'organisation

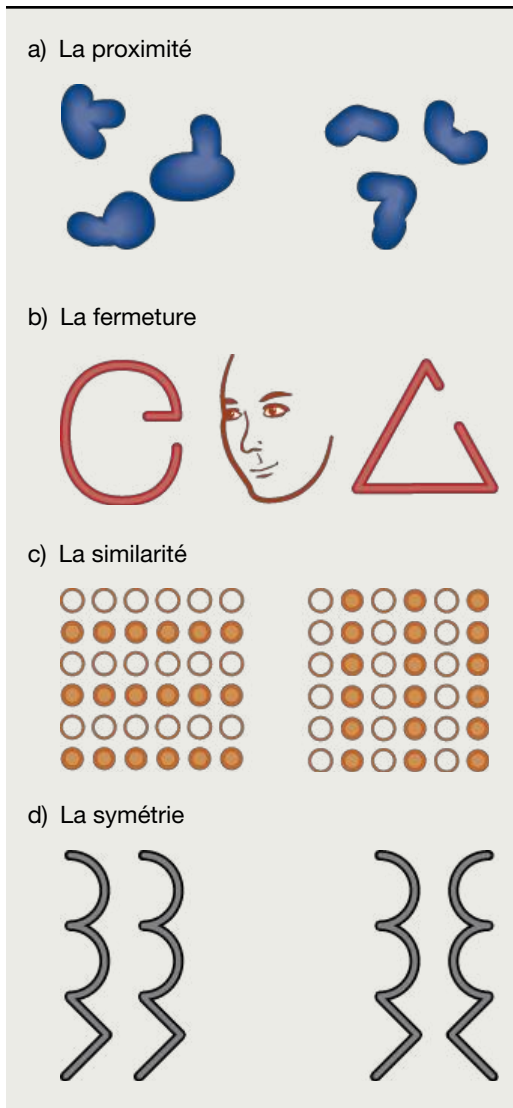
Une fois qu'on a trié les stimuli, les informations retenues doivent être ordonnées de façon cohérente. La figure 3.1 aide à comprendre comment fonctionne le principe de l'**organisation**. Certaines personnes verront sur cette image un vase, et d'autres, deux visages identiques de profil, selon que l'attention est portée sur la lumière ou sur les zones foncées. Cet exemple montre bien comment l'information peut s'organiser de façons différentes chez les individus. Une fois qu'une personne a sélectionné une image comme celle-ci et qu'elle la regarde, elle doit organiser les informations de façon cohérente et, finalement, leur donner une signification (l'interprétation). Les psychologues gestaltistes stipulent toutefois qu'avant d'être en mesure d'interpréter les objets ou les situations qui l'entourent, l'individu doit classer ses observations à l'aide d'une organisation particulière, «indépendante de notre volonté, comme si la perception des choses s'organisait d'elle-même<sup>2</sup>». Plusieurs principes nous permettent de classer l'information. Dans la figure 3.2, à la page suivante, nous en présentons quatre : la proximité, la fermeture, la similarité et la symétrie<sup>3</sup>.

- Selon le principe de la proximité, les éléments les plus rapprochés ont tendance à être perçus comme formant un ensemble. Ainsi, en regardant la figure 3.2a, on a tendance à percevoir deux amas de taches, et non six taches indépendantes. Si la distance entre ces deux amas est diminuée, alors l'impression de percevoir deux groupes de taches diminue également.
- Selon le principe de la fermeture, le cerveau a tendance à combler les vides lorsque des images ou une suite d'événements sont incomplets. Ainsi, en regardant la figure 3.2b, on a tendance à percevoir la lettre e, un visage et un triangle, bien que ces formes soient incomplètes.
- Selon le principe de la similarité, les éléments semblables ont tendance à être perçus comme appartenant à la même forme. Comme

**Organisation** action de disposer et d'ordonner les informations recueillies de façon cohérente.



**FIGURE 3.1** Le vase



**FIGURE 3.2** Quatre principes de la Gestalt

**Schéma perceptif** schéma propre à un individu, influencé par sa perception.

on peut le constater en regardant la figure 3.2c, on perçoit plus facilement des lignes horizontales dans le dessin de gauche, et on perçoit plus facilement des lignes verticales dans le dessin de droite.

- Finalement, selon le principe de la symétrie, des éléments qui comportent des axes de symétrie sont plus facilement perçus comme une forme globale. À la figure 3.2d, le dessin de droite est plus facilement perçu comme un tout que celui de gauche.

En regardant les dessins présentés à la figure 3.2, on peut facilement comprendre comment peuvent se produire des erreurs de perception lorsque les informations ne sont pas organisées correctement par les individus. Par exemple, il vous est peut-être déjà arrivé de croiser l'ami d'une personne que vous trouvez désagréable et de ne pas avoir envie de lui parler parce que vous vous êtes dit que ces deux amis devaient être « similaires ». Et que penser de votre petit ami que vous apercevez en train de faire une accolade à une fille que vous ne connaissez pas ? Est-ce que vous pourriez faire une scène de jalousie sans savoir qu'il est en train de consoler sa sœur que vous n'avez jamais eu l'occasion de rencontrer ? Comme dans la fermeture, le cerveau comble les vides afin de percevoir ces informations dans leur totalité.

Chaque individu organise généralement ses impressions concernant un interlocuteur en adoptant un ensemble de points de vue particuliers (lesquels sont souvent influencés par la façon dont l'information a été organisée), que les spécialistes des sciences sociales appellent **schéma perceptif**.

Ainsi, on peut classer les gens selon différents points de vue : leur sexe, leur apparence, leurs rôles sociaux, leur style d'interaction, leurs caractéristiques psychologiques ou leur appartenance à un groupe. Pour organiser les informations, on se demande donc si c'est un homme ou une femme, si la personne agit de façon amicale ou distante, si elle semble nerveuse ou calme, etc.

Les schémas perceptifs façonnent ce qu'on pense des autres et la manière de communiquer avec eux. L'étudiant qui perçoit un professeur comme un être sympathique abordera les questions et les problèmes d'une certaine façon ; s'il le trouve désagréable, il aura un comportement totalement différent. Sur quoi vous basez-vous pour classer les personnes que vous rencontrez ? Voyons comment vos relations pourraient changer si vous utilisiez d'autres schémas perceptifs.

### Les stéréotypes

Une fois qu'on recourt à un schéma perceptif pour classer les gens, on effectue des généralisations et on formule des prédictions sur les personnes qu'on rencontre. Par exemple, les gens qui sont préoccupés par les rôles sexuels seront plus sensibles aux comportements distincts des hommes et des femmes.

Les gens qui attachent beaucoup d'importance à la religion peuvent considérer de façon différente ceux qui appartiennent à leur confession et ceux qui n'y adhèrent pas. Si c'est l'ethnicité qui est importante, ce seront les disparités entre les membres de divers groupes ethniques qui retiendront l'attention.

Il n'y a pas de mal à faire des généralisations si elles correspondent à la réalité. En fait, on ne pourrait pas vivre sans généraliser. Cependant, lorsque les généralisations

associées à un schéma perceptif sont démesurées, elles deviennent des **stéréotypes**. Bien que les stéréotypes reflètent parfois une certaine réalité, ils vont plus loin que les faits et conduisent à des affirmations qui n'ont pas de fondements solides.

Les personnes qui adhèrent à ces stéréotypes recherchent des comportements qui viennent confirmer leurs croyances erronées. Par exemple, un homme et une femme qui se disputent ne s'attardent souvent qu'aux comportements qui correspondent à leurs stéréotypes à l'égard de l'autre sexe<sup>4</sup>. Ils relèvent ces comportements – qui ne sont pas nécessairement représentatifs du comportement général de l'autre personne – et s'en servent pour renforcer leurs idées préconçues, mais fausses: «Regarde, tu me critiques encore. C'est bien les femmes!» Une façon simple d'éviter les problèmes de communication causés par les stéréotypes est de traiter les gens comme des individus uniques plutôt que de présumer qu'ils possèdent les mêmes caractéristiques que tous les autres membres du groupe dans lequel on les a classés.

### La ponctuation

Le processus d'organisation va au-delà de la généralisation des perceptions; lorsqu'on interagit avec les autres, on organise aussi l'information de diverses manières. Et ces divers schèmes organisationnels ont des répercussions importantes sur les relations qu'on entretient. Les théoriciens de la communication utilisent le terme **ponctuation** (en anglais, le verbe *to punctuate* a aussi le sens de «mettre l'accent sur», de «souligner») pour décrire la manière dont chaque individu détermine les causes et les effets dans ses interactions<sup>5</sup>.

Pour comprendre comment la ponctuation des séquences de communication peut miner une relation lorsqu'elle diffère d'un individu à l'autre, imaginez une dispute entre mari et femme. L'homme accuse son épouse d'être trop critique. Elle se plaint qu'il s'éloigne d'elle. Notez l'ordre dans lequel chaque partenaire présente les faits en mettant l'accent sur un point différent. Puisque leurs schèmes organisationnels sont différents, ils affirment, pour une même situation, que c'est l'autre qui est à l'origine du conflit. Le mari commence par accuser sa femme: «Je m'éloigne parce que tu n'arrêtes pas de me critiquer.» La femme organise la situation différemment, en accusant son mari: «Je te critique parce que tu t'éloignes.» Une fois que le cycle est amorcé, il est impossible de déterminer quelle accusation est exacte. Voici d'autres exemples:

- «Je n'aime pas ton ami parce qu'il n'a jamais rien à dire.»  
«Il ne te parle pas parce que tu agis comme si tu ne l'aimais pas.»
- «Je continue à parler parce que tu m'interromps tout le temps.»  
«Je t'interromps parce que tu ne me laisses pas dire ce que je pense.»

Ce genre de discussion où chacun s'accroche à sa perception des faits n'arrange généralement pas les choses. Il est bien plus productif de reconnaître que chaque partie a sa propre vision du litige, puis de passer à la question la plus importante: «Comment peut-on améliorer les choses?»

### 3.1.3 L'interprétation

Après avoir choisi et organisé ses perceptions, on doit les interpréter pour leur donner un sens. L'**interprétation** joue un rôle dans pratiquement tout acte interpersonnel. La personne qui vous sourit de l'autre côté d'une pièce bondée vous fait-elle du charme ou est-elle simplement polie? Si un ami se moque de vous, est-ce un signe d'affection ou d'irritation? L'invitation «Passe quand tu veux!» doit-elle être prise au pied de la lettre?

2

**Stéréotype** opinion formée d'idées figées, conventionnelles, souvent exagérées, au sujet d'un groupe d'individus.



Les personnages de l'émission de télévision *Glee* semblent être comme tout élève typique du secondaire. Cependant, ils s'écartent parfois des stéréotypes. Cela montre que si les généralisations nous fournissent parfois des raccourcis utiles, elles peuvent également limiter notre capacité à percevoir les gens tels qu'ils sont vraiment.

**Ponctuation** action de mettre l'accent sur un aspect plutôt que sur un autre dans la lecture d'une situation.

**Interprétation** action de donner un sens à quelque chose, de prêter une signification aux éléments perçus.

## INVITATION À L'INTROSPECTION

## Les stéréotypes et vous

**1** Vous pouvez vous faire une idée de votre tendance à généraliser et à perpétuer des stéréotypes en complétant les phrases suivantes. Écrivez le premier mot qui vous vient à l'esprit.

Les femmes sont \_\_\_\_\_.

Les hommes sont \_\_\_\_\_.

Les fumeurs sont \_\_\_\_\_.

Les Anglais sont \_\_\_\_\_.

Les Noirs sont \_\_\_\_\_.

Les personnes âgées sont \_\_\_\_\_.

Les végétariens sont \_\_\_\_\_.

Les libéraux sont \_\_\_\_\_.

**2** Selon vous, avez-vous fourni des réponses stéréotypées? Avez-vous tendance à classer les gens en fonction de stéréotypes? Pour le savoir, déterminez si vos généralisations correspondent aux deux caractéristiques suivantes des stéréotypes.

- Vous catégorisez souvent les gens selon une caractéristique évidente. Par exemple, lors d'un premier rendez-vous, ce que vous remarquez d'abord chez une personne est sa couleur de peau ou son apparence physique.
- Vous attribuez et appliquez une série de caractéristiques à la majorité ou à tous les membres d'une catégorie. Par exemple, vous présumez que toutes les personnes âgées sont séniles, que tous les hommes sont insensibles aux préoccupations des femmes ou que toutes les femmes sont bavardes.



3

Plusieurs facteurs expliquent qu'on interprète un événement d'une façon plutôt qu'une autre. Examinons-en quelques-uns.

- **L'expérience personnelle.** La signification qu'un individu attribue aux événements est liée à ses expériences antérieures. Par exemple, vous vous montrerez probablement plus sceptique à l'égard des promesses verbales de votre nouveau propriétaire si vous avez déjà été dupé par le passé. Vous serez également plus méfiant envers vos collègues de travail si, après avoir confié un secret à l'un d'eux, vous avez appris que la nouvelle avait circulé dans tout le bureau.
- **Les présomptions concernant le comportement humain.** «Les gens en font généralement le moins possible pour s'en sortir.» «Bien qu'ils commettent des erreurs, les gens font de leur mieux.» De telles croyances façonnent la manière dont on interprète les actions des autres.
- **Les attitudes.** Celles-ci conditionnent le sens qu'on donne aux comportements des autres. Par exemple, que penseriez-vous si vous entendiez un homme dire «Je t'aime» à un autre homme? Une étude révèle que les personnes dont le degré d'**homophobie**, soit le degré d'hostilité à l'égard des homosexuels, est très élevé sont plus portées à penser que le locuteur est homosexuel. Celles dont le degré d'homophobie est plus faible peuvent voir en cette déclaration un témoignage d'amitié plutôt qu'une marque d'amour<sup>6</sup>.
- **Les attentes.** L'anticipation façonne les interprétations. Celui qui imagine que son patron n'est pas satisfait de son travail se sent probablement menacé lorsque ce dernier lui déclare: «Je veux vous voir dans mon bureau dès votre arrivée lundi matin.» Par ailleurs, celui qui pense être récompensé parce qu'il a bien travaillé passera probablement une bonne fin de semaine.
- **La connaissance des faits.** Le fait de savoir qu'un ami vient de se faire plaquer ou de perdre son emploi modifiera forcément votre façon d'interpréter son attitude distante. De la même façon, si vous remarquez qu'un professeur utilise un ton sarcastique avec tous les étudiants, vous aurez moins tendance à vous sentir personnellement attaqué.

« Nous ne voyons pas les choses comme elles sont, mais plutôt comme nous sommes. »

Anais Nin, écrivaine américaine

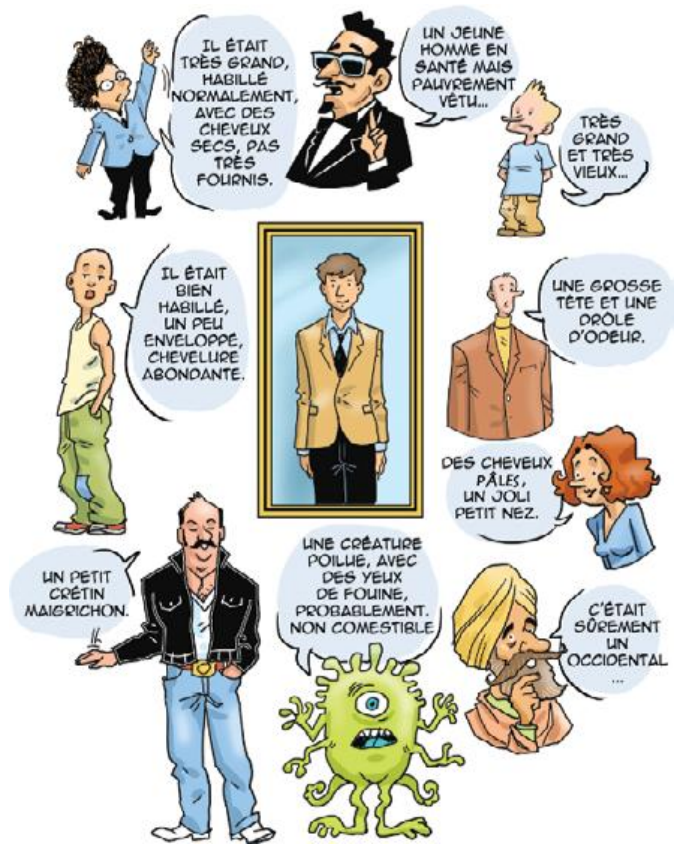
**Homophobie** Rejet de l'homosexualité, hostilité à l'égard des personnes homosexuelles



- **Le degré d'engagement envers l'autre personne.**

On a souvent une opinion plus favorable des gens avec qui on entretient une relation, ou encore avec qui on aimerait en établir une, que de ceux qu'on observe avec détachement<sup>7</sup>. Pensez à deux collègues différents qui vous offrent la même excuse pour justifier un retard au travail. Si l'un d'eux est votre ami proche et que l'autre est une personne que vous connaissez à peine, il y a de fortes chances que vous interprétiez l'excuse de votre ami de façon plus charitable.

- **La satisfaction par rapport à la relation.** Un comportement considéré comme positif dans une relation harmonieuse peut être perçu différemment dans une relation empreinte de tensions. Pour illustrer cela, reprenons l'exemple de la querelle entre mari et femme présenté plus tôt. Si la femme suggère de partir en week-end, l'homme peut interpréter cette suggestion comme une critique de plus (« Tu ne m'accordes jamais d'attention ! »), et la querelle reprendra. En revanche, dans une relation de couple satisfaisante, le mari sera plus porté à penser que son épouse lui propose une escapade romantique. Ce n'est pas l'événement qui façonne la réaction, mais plutôt la manière dont le mari l'interprète.



### 3.1.4 La négociation

Les composantes de la perception présentées jusqu'à maintenant – la sélection, l'organisation et l'interprétation – relèvent de chaque individu. Toutefois, la perception ne se résume pas à une activité solitaire: le sens qu'on donne à un événement est lié en grande partie au fait que chacun influence la perception de l'autre pour tenter de parvenir à une perspective commune. Ce processus porte le nom de **négociation**.

Pour mieux comprendre cette composante de la perception, on peut se représenter la communication interpersonnelle comme un échange d'histoires. Ces histoires, que les experts appellent **récits**, servent à décrire notre monde intérieur<sup>8</sup>. La plupart des situations interpersonnelles peuvent être décrites par plus d'un récit. Ces récits diffèrent souvent: quand on demande à deux enfants ou deux conjoints pourquoi ils se disputent, chacun donne sa propre version et décrit en quoi l'autre est à l'origine du conflit. De la même façon, les policiers obtiendront plusieurs récits différents de la part des témoins qui ont assisté à une même scène de crime.

Lorsque le récit d'une personne s'oppose à ceux des autres, elle peut refuser de les prendre en compte et s'accrocher à son opinion (ce qui est le plus souvent improductif), ou tenter de parvenir à un récit qui crée au moins une base commune.

Les récits que les gens ont en commun n'ont pas besoin d'être exacts pour être efficaces. Les couples qui déclarent être heureux en ménage après 50 ans de vie commune semblent s'entendre sur un récit relationnel qui ne correspond pas aux faits<sup>9</sup>. Ils s'accordent à dire qu'ils ont rarement des conflits, alors qu'une analyse objective révèle qu'ils ont eu leur part de mésententes.

**Négociation** action d'influencer la perception de l'autre afin de parvenir à une perspective commune.

**Récit** discours qu'on utilise pour décrire ce qu'on perçoit, pour représenter une situation.



## 3.2 LES FACTEURS QUI INFLUENT SUR LA PERCEPTION

Après avoir exploré le processus de la perception, voyons ce qui nous incite à choisir, à organiser, à interpréter et à négocier l'information.

### 3.2.1 L'accès à l'information

Nous ne pouvons comprendre que ce que nous savons, et aucun d'entre nous ne sait absolument tout des personnes qui nous entourent, pas même de nos proches. Notre perception des autres change lorsque de nouvelles informations deviennent disponibles. Si vous ne voyez votre enseignant que durant les moments où il est en classe, vos conclusions à son égard reposeront entièrement sur les comportements qu'il adopte dans l'exercice de ses fonctions. Vous pourriez avoir une perception différente de lui si vous l'observiez dans ses rôles de conducteur à l'heure de pointe, d'amateur de concerts ou de client dans un supermarché. (Plusieurs d'entre nous se souviennent d'avoir rencontré leurs enseignants du primaire au magasin et d'avoir été surpris d'apprendre qu'ils avaient une vie en dehors de l'école.)

Nous obtenons souvent de nouvelles informations sur les personnes que nous côtoyons lorsque leurs rôles se chevauchent. Cela pourrait par exemple se produire à l'occasion d'une fête au bureau. Les rôles que jouent les gens dans une fête et au travail sont généralement assez différents. Dans un contexte de célébration à l'extérieur du bureau, vous pourriez ainsi voir des comportements inattendus. Si vous avez déjà dit à quelqu'un «J'ai vu un côté de toi que je ne soupçonnais pas, ce soir», il y a de bonnes chances que ce soit parce que vous avez obtenu des informations auxquelles vous n'aviez pas accès auparavant.

Les médias sociaux peuvent fournir de nouvelles informations qui auront un impact sur nos perceptions. C'est pourquoi on conseille aux chercheurs d'emploi de faire le ménage de leurs profils en ligne, en étant soucieux de gérer l'impression que les autres auront d'eux. C'est également la raison pour laquelle les enfants et les parents ne veulent pas toujours devenir amis sur Facebook. Il vaut parfois mieux que certains rôles demeurent privés... ou, du moins, qu'ils ne soient accessibles qu'à un public choisi.

### 3.2.2 Les influences physiologiques

Plusieurs facteurs d'influence relèvent de la constitution physique. Malgré le large éventail de similitudes que présentent les humains, chacun perçoit le monde d'une façon unique en raison de facteurs physiologiques. Voyons quels sont ces facteurs.

#### Les sens

Les différentes façons de voir, d'entendre, de goûter, de toucher et de sentir peuvent affecter les relations interpersonnelles. Pensez aux situations quotidiennes suivantes :



## #COMMUNICATION ÉLECTRONIQUE

**Accepter ses parents comme amis sur Facebook : le seuil à ne pas franchir ?**

Il est de plus en plus fréquent d'entendre des adolescents et de jeunes adultes se plaindre en disant : « Catastrophe ! Mes parents sont sur Facebook ! »

Alors que le plus important site de réseau social au monde continue de s'étendre, les parents s'y inscrivent de plus en plus... et demandent invariablement à leurs enfants de les inclure dans le cercle de leurs amis en ligne. Plusieurs jeunes sont horrifiés à l'idée de laisser leurs parents voir ce qu'ils affichent sur ce site. « Je ne veux pas que ma mère me pose des questions sur tout ce que je fais sur Facebook », a confié Evie Peterson, une jeune fille de 15 ans qui a choisi d'ignorer la récente demande d'amitié de sa mère.

Une étude menée par la société Kaplan sur les tendances dans les réseaux sociaux a déterminé que plus d'un tiers des adolescents dont les parents sont sur Facebook ne les ont pas acceptés comme amis. De ce groupe, près de 40 % ont simplement ignoré la demande de leurs parents, les envoyant balader dans les limbes de Facebook. La décision d'accepter la demande d'amitié d'un parent n'est pas toujours volontaire : 16 % des jeunes qui l'ont fait rapportent qu'il s'agissait d'une condition *sine qua non* pour que leurs parents acceptent qu'ils ouvrent un compte sur Facebook.

Lorsqu'ils annoncent à leurs parents que leur page Facebook ne leur est pas accessible, les adolescents créent une limite à ne pas franchir et affirment leur indépendance, selon Kristen Campbell, la directrice générale du programme de préparation universitaire Kaplan. « Ils veulent contrôler leur vie personnelle et privée, affirme-t-elle. Les parents ne devraient pas faire de ce refus une affaire personnelle. »

Le hic, c'est que c'est plus facile à dire qu'à faire, selon Gretta Petersen, la mère d'Evie, une adolescente de 15 ans qui l'a déjà acceptée deux fois comme amie... pour finir par la retirer de la liste de ses amis quelque temps plus tard. « Je pense qu'à un certain niveau, il est impossible de ne pas en faire une affaire personnelle, affirme M<sup>me</sup> Petersen. On se demande un

peu ce que notre fille peut avoir à nous cacher sur elle ? On commence alors à faire des hypothèses... D'un autre côté, ces jeunes sont à un stade de leur vie où ils commencent à affirmer leur indépendance. »

Même si sa fille l'a coupée de son monde virtuel, M<sup>me</sup> Petersen a d'autres options : certaines amies d'Evie l'ont acceptée comme amie sur Facebook (y compris sa meilleure amie, Mary Taylor), ce qui lui permet de jeter un coup d'œil occasionnel sur ce qui se passe dans leur vie. Sur Facebook, il est parfois possible de prendre un chemin détourné pour voir certains statuts.

Les jeunes adolescents hésitent davantage que les jeunes adultes à accepter les demandes d'amitié de leurs parents, affirme Tamyra Pierce, une professeure agrégée en communication de masse et en journalisme à l'Université d'État de la Californie, à Fresno. « Les jeunes en sont à une étape de développement de leur identité, et ils ne veulent pas toujours que leurs parents voient tout ce qu'ils font. Il s'agit d'un endroit où les adolescents se sentent libres de s'exprimer, selon la professeure. Les filles peuvent y aborder leur sexualité de façon plus explicite qu'elles le feraient autrement, et les garçons utilisent parfois un langage grossier ou en profitent pour parler de leur consommation d'alcool. Tout cela ne dégage pas la même image si vous savez que vos parents sont là. » Pierce ajoute que lorsque les jeunes deviennent plus matures, ils acceptent davantage leurs parents et sont moins susceptibles de considérer leur présence comme une source d'embarras.

Les experts affirment que les parents devraient être respectueux de l'espace personnel de leur enfant, en résistant à l'envie de commenter ou d'agir de façon intrusive sur leur page Facebook. Selon Pierce, intervenir de façon non sollicitée sur la page Facebook d'un adolescent « correspond à décrocher le téléphone alors qu'il est au milieu d'une conversation pour dire : "Hé, moi aussi je veux parler." »

Source : traduit de Correa, T. (2011, 25 janvier). Teen crisis : Should they friend parents on Facebook? *Fresno Bee*. Repéré à [www.fresnobee.com/2011/01/24/2245635/parents-facing-an-unfriendly-world.html](http://www.fresnobee.com/2011/01/24/2245635/parents-facing-an-unfriendly-world.html). Reproduit avec la permission de l'auteur

- « Baisse la radio, tu vas me rendre sourd ! » ;  
« Ce n'est pas trop fort. Si je baisse le volume, je n'entends plus rien. »
- « On gèle ici. » ;  
« Tu plaisantes ? On va crever de chaleur si tu montes le chauffage ! »
- « Pourquoi tu ne dépasses pas ce camion ? La voie est libre sur plus d'un kilomètre. » ;  
« Je ne peux pas voir aussi loin, je ne veux pas qu'on se fasse tuer. »

De tels désaccords ne reposent pas seulement sur des opinions divergentes, mais aussi sur des différences quant à la perception des données sensorielles. Les différences en matière de vision et d'audition sont les plus évidentes, mais il y en a d'autres. On sait, par exemple, que des aliments identiques ont un goût différent selon les individus<sup>10</sup>. Les odeurs qui plaisent à certains en répugnent d'autres. De la même façon, les variations de température qui incommode des personnes en laissent plusieurs indifférentes. Reconnaître ces différences ne les élimine pas, mais cela aide à comprendre que les préférences des autres ne sont pas insensées ; elles sont juste différentes.

### L'âge

**Égocentrique** caractéristique d'une personne qui a tendance à tout centrer sur elle-même, à juger en fonction d'elle et de son propre intérêt.

Les personnes âgées voient souvent le monde différemment des jeunes en raison d'un cadre d'analyse plus large et d'expériences plus nombreuses. Les différences liées au développement cognitif façonnent aussi les perceptions. Le psychologue suisse Jean Piaget a décrit une série de stades que les enfants franchissent avant de parvenir à l'âge adulte<sup>11</sup>. Selon lui, les jeunes enfants ne peuvent accomplir les prouesses mentales qui sont naturelles pour les plus âgés. Par exemple, jusqu'à l'âge de sept ans environ, les enfants sont incapables de considérer le point de vue de l'autre. Cela explique pourquoi ils semblent souvent **égocentriques** et peu coopératifs. L'argument «Tu ne vois pas que je suis trop fatigué?» que peut invoquer un parent exaspéré n'a en fait aucun sens pour un enfant de quatre ans plein d'énergie qui s'imagine que tout le monde se sent comme lui.

### La santé

Rappelez-vous la dernière fois que vous avez eu un rhume ou une grippe. Vous souvenez-vous à quel point vous vous sentiez différent? Vous aviez probablement beaucoup moins d'énergie, vous étiez moins sociable et votre pensée était moins vive que d'habitude. De tels changements ont des répercussions sur la façon dont on interagit avec les autres. Une personne peut donc se comporter et percevoir le monde différemment tout simplement parce qu'elle est malade.

### La fatigue

Tout comme la maladie, la fatigue, particulièrement lorsqu'elle est prononcée, déteint sur les relations interpersonnelles. Il est important de reconnaître que la fatigue amène les gens à se comporter différemment. Vouloir résoudre des conflits ou régler des questions importantes dans les moments de fatigue peut entraîner des problèmes.

### La faim

La recherche confirme que la faim peut influencer sur la perception et modifier la façon d'interagir avec les autres. La faim peut en effet accroître l'impatience ou l'agressivité, et trop manger peut provoquer l'envie de dormir. Une étude a d'ailleurs révélé que les adolescents insuffisamment nourris dans leur famille présentaient, comparativement aux autres élèves, trois fois plus de risques d'être expulsés de l'école, au moins deux fois plus de risques d'avoir de la difficulté à s'entendre avec les autres et quatre fois plus de risques de ne pas avoir d'amis<sup>12</sup>.

## Les cycles biologiques

L'être humain est grandement influencé par différents cycles. Par exemple, certaines personnes sont plus fonctionnelles le matin ; d'autres, le soir. Plusieurs femmes se sentent fatiguées ou irritables avant leurs règles en raison des changements hormonaux, tandis qu'un grand nombre d'individus se sentent déprimés pendant l'hiver à cause du manque de lumière. Le fait de savoir que les cycles biologiques régissent les sentiments et les comportements pourra vous amener à reporter et à traiter les questions importantes aux moments où vous êtes le plus efficace.

### UNE QUESTION DE PERSPECTIVE

Pour un Inuit, une température de 14 °C, c'est chaud. Pour un Africain, c'est froid. L'affirmation « Il fait chaud (ou froid) » décrit ce qui se produit à l'intérieur du corps. La phrase « La température est maintenant de 32 °C (ou de 14 °C) » décrit ce qui se produit à l'extérieur du corps. Cette distinction n'est pas du tout banale. Je ne pourrai jamais prouver à un Inuit que 14 °C, c'est froid, mais je peux lui prouver qu'il fait 14 °C.

En d'autres termes, il n'est pas paradoxal que deux personnes concluent en même temps qu'il fait « chaud » et qu'il fait « froid ». Tant que chacun sait que l'autre parle d'une réalité différente, la conversation peut se poursuivre de façon disciplinée.

Source : Postman, N. (1976). *Crazy talk, stupid talk*.

## Les défis psychologiques

Certaines différences de perception ont des origines neurologiques. Par exemple, les personnes atteintes du trouble de déficit d'attention avec hyperactivité (TDAH) ont de la difficulté à se concentrer et à rester assises. Il est facile de s'imaginer à quel point ces personnes trouvent un cours magistral ennuyeux et assommant, alors que le même cours fascinera d'autres étudiants. Selon les recherches effectuées à l'Institut universitaire en santé mentale Douglas, à Montréal, de 3 % à 5 % des enfants d'âge scolaire présentent un TDAH; approximativement 50 % d'entre eux sont toujours aux prises avec ce problème à l'âge adulte<sup>13</sup>. Pour leur part, les gens souffrant d'un trouble bipolaire subissent des changements d'humeur importants au cours desquels leur perception des événements, des amis et même des membres de leur famille est considérablement modifiée<sup>14</sup>. Puisque plusieurs autres états psychologiques influent sur la perception, il est important de se souvenir que chaque personne voit le monde à sa façon et qu'elle réagit différemment d'une autre pour des raisons qu'on ne connaît pas de prime abord.





### INVITATION À L'INTROSPECTION

#### Nouveaux corps, nouvelles perspectives

Pour avoir une meilleure idée des influences physiologiques sur la perception, faites l'exercice suivant.

- 1** Choisissez l'une de ces situations :
  - une soirée dans un bar de célibataires ;
  - un match de volley-ball ;
  - un examen médical.
- 2** À quel point la situation que vous avez choisie vous semblerait différente si :
  - votre vue était nettement moins bonne (ou meilleure) ;
  - vous étiez malentendant ;
  - vous mesuriez 20 cm de plus ;
  - vous aviez un gros rhume ;
  - vous étiez du sexe opposé ;
  - vous aviez 10 ans de plus (ou de moins) ;
  - vous étiez atteint du TDAH.

### 3.2.3 Les différences culturelles

D'autres différences de perception faisant souvent obstacle à la communication relèvent de l'environnement culturel. Chaque culture possède sa propre vision du monde, son propre regard sur les événements. Tenir compte de ces différentes perspectives permet souvent d'en apprendre beaucoup sur soi et sur les autres. Cependant, il est facile d'oublier que les gens de par le monde ne voient pas les choses de la même façon que nous. Par exemple, dans les pays du Moyen-Orient, les odeurs personnelles jouent un rôle important dans les relations interpersonnelles. Les Arabes hument systématiquement l'odeur de la personne à qui ils parlent. L'anthropologue Edward Hall explique ce phénomène ainsi :

Sentir un ami est non seulement perçu comme étant aimable, mais aussi désirable, puisqu'en refusant de le sentir, vous agissez comme si vous aviez honte. Les Américains, pour leur part, ont toujours appris à ne pas respirer dans le visage d'autrui. Ils communiquent ainsi automatiquement une certaine forme de honte en essayant d'être polis. Qui pourrait croire que nos plus grands diplomates transmettent une forme de honte lorsqu'ils s'efforcent d'adopter un comportement aussi poli que possible ? C'est pourtant ce qui se produit systématiquement, parce que la diplomatie ne consiste pas seulement à se regarder les yeux dans les yeux, mais aussi à respirer dans la respiration d'autrui<sup>15</sup>.

Nous pouvons également penser au dicton connu : « Ça prend tout un village africain pour élever un enfant. » En Afrique, un enfant est considéré comme un bien commun ; il est donc soumis à l'action éducative de tous et il peut être conseillé, puni ou corrigé par n'importe quel adulte du village<sup>16</sup>. Par contre, pourriez-vous imaginer, ici au Québec, que tous les voisins viennent faire l'éducation de votre enfant et, même, qu'ils le punissent sans votre consentement ?

Les croyances sur l'utilité même du discours diffèrent aussi d'une culture à l'autre<sup>17</sup>. Dans les cultures occidentales, la parole est souhaitable et est utilisée à des fins sociales



ainsi que pour réaliser des tâches. Le silence y a une valeur négative. On a tendance à l'interpréter comme un manque d'intérêt, une réticence à communiquer, de l'hostilité, de l'anxiété, de la timidité ou comme un signe d'incompatibilité interpersonnelle. Les Occidentaux sont mal à l'aise avec le silence, qu'ils trouvent embarrassant et gênant. Les cultures asiatiques ont une tout autre opinion du discours. Pendant des millénaires, ces cultures ont découragé l'expression des pensées et des sentiments. Le silence est valorisé, comme le confirment ces dictons taoïstes : « Trop de paroles lassent » ou « Celui qui parle ne sait pas, celui qui sait se tait ». Contrairement à la plupart des Nord-Américains, les Japonais et les Chinois pensent que se taire est la bonne attitude à adopter quand on n'a rien à dire. Une personne bavarde est souvent considérée comme hypocrite.

Il est facile d'imaginer que ces visions différentes de la parole et du silence peuvent entraîner des problèmes de communication. Les Américains bavards et les Asiatiques silencieux se comportent d'une façon qu'ils jugent adéquate ; pourtant, les uns désapprouvent les autres et s'en méfient. Cela peut les amener à reconnaître leur **ethnocentrisme** et à y remédier. Une personne ethnocentrique croit que tous les gens à l'extérieur de son groupe culturel sont un peu étranges, ou même inférieurs à elle.

Il n'est pas nécessaire de voyager à l'étranger pour être confronté à des perspectives culturelles différentes. Dans notre pays, il y a de nombreux groupes ethno-culturels qui jettent un regard autre sur les choses en raison de leurs origines. Ne pas reconnaître ces différences peut entraîner des malentendus fâcheux et inutiles. Par exemple, un professeur ou un policier mal informé pourrait interpréter l'absence de contact visuel d'une jeune latino-américaine comme une tentative d'évitement, voire de malhonnêteté, alors que dans la culture de cette jeune femme, il s'agit en fait de la façon correcte de se comporter lorsqu'un homme plus âgé vous adresse la parole. Regarder son interlocuteur dans les yeux, dans ce contexte, serait considéré comme une effronterie, voire comme une tentative de séduction.



**Ethnocentrisme** attitude qui consiste à penser que sa propre culture est supérieure à celle des autres.

### DES PRATIQUES BIEN DIFFÉRENTES

La façon dont on communique avec les étrangers peut refléter une pensée ethnocentrique. Par exemple, les immigrants hmong venant des montagnes du Laos préfèrent recourir à leurs chamans guérisseurs traditionnels, appelés *txiv neeb*, plutôt qu'aux médecins américains. L'un d'eux explique pourquoi.

Un *txiv neeb* peut rester jusqu'à huit heures au domicile de la personne malade ; les médecins forcent leurs patients, quel que soit leur niveau de faiblesse, à aller à l'hôpital et ne passent que 20 minutes à leur chevet. Les *txiv neeb* sont polis et n'ont jamais besoin de poser des questions ; les médecins interrogent les malades à propos de leurs habitudes sexuelles et excrétoires. Les *txiv neeb* posent un diagnostic immédiatement alors que les médecins demandent des tests sanguins (et même des tests d'urine et de selles, qu'ils

conservent dans de petites fioles), font faire des radios et attendent pendant des jours que le laboratoire leur fournisse les résultats. Ensuite, même après tout ça, il leur arrive de ne pas pouvoir déterminer la cause du problème. Les *txiv neeb* ne déshabillent jamais leurs patients ; les médecins demandent aux malades d'enlever tous leurs vêtements, et ils osent même mettre leur doigt dans le vagin des femmes. Les *txiv neeb* savent que traiter le corps sans traiter l'âme est un acte insensé ; les médecins ne mentionnent jamais l'âme<sup>18</sup>.

À l'inverse, si on demandait à un Nord-Américain de se faire traiter par un *txiv neeb*, il trouverait probablement insensé de se faire dire que son mal est causé par un mauvais esprit qu'il a offensé<sup>19</sup>. Cela dit, devant une pratique différente de la leur, la plupart des individus ont de la difficulté à voir au-delà de leurs perceptions habituelles et à considérer le point de vue de l'autre.

### 3.2.4 Les rôles sociaux

Comme les caractéristiques culturelles et physiologiques, les rôles sociaux peuvent influencer sur la communication. Pratiquement dès la naissance, chacun se fait enseigner indirectement une série de rôles qu'on s'attend à lui voir jouer (rôles sexuels, professionnels et relationnels). En un sens, ces rôles sont nécessaires, parce qu'ils permettent à la société de bien fonctionner. De plus, il est sécurisant pour un individu de savoir ce qu'on attend de lui. Cependant, quand ces rôles prédéterminés semblent immuables, ils peuvent occasionner de profondes incompréhensions. Le cas de l'Américain Thomas Beatie<sup>20</sup> illustre bien cet aspect. En 2007, cet homme transgenre qui est devenu «enceinte» pour une première fois a fait la une des journaux et en a déstabilisé plusieurs. Plus la vision des rôles sociaux est stricte et rigide, plus les qualités relationnelles et la communication risquent d'en souffrir.

#### Les rôles sexuels

**Rôle sexuel** comportement socialement accepté que les hommes et les femmes sont censés adopter.

Les **rôles sexuels** représentent les comportements socialement acceptés auxquels les hommes et les femmes sont censés se conformer. Les enfants apprennent l'importance des rôles sexuels en observant les autres, en étant exposés aux médias et en recevant du renforcement tout au long de leur développement<sup>21</sup>. Une fois que les membres d'une société ont appris ces rôles, ils ont tendance à considérer les violations aux usages comme étranges ou même indésirables.

Certains théoriciens affirment que les comportements stéréotypés masculins et féminins ne sont pas situés aux extrémités d'un même continuum, mais qu'ils constituent plutôt deux types de comportements distincts<sup>22</sup>. Selon ce point de vue, une personne pourra agir de façon masculine, de façon féminine ou manifester les deux types de caractéristiques à la fois. La dichotomie homme-femme est alors remplacée par quatre archétypes psychologiques et sexuels : masculin, féminin, androgyne (combinant les caractéristiques masculines et féminines) et indifférencié (ni masculin, ni féminin). En combinant ces quatre archétypes avec les types physiologiques traditionnels, on obtient les huit catégories mentionnées dans le tableau 3.1.

**TABLEAU 3.1 Les quatre archétypes psychologiques et sexuels**

Masculin	Hommes masculins	Femmes masculines
Féminin	Hommes féminins	Femmes féminines
Androgyne	Hommes androgynes	Femmes androgynes
Indifférencié	Hommes indifférenciés	Femmes indifférenciées

Chacune de ces huit catégories perçoit les relations interpersonnelles différemment. Par exemple, les hommes masculins sont susceptibles de considérer leurs relations interpersonnelles comme une occasion d'avoir des interactions compétitives ou de gagner quelque chose. Les femmes féminines considèrent souvent leurs relations interpersonnelles comme des occasions de se montrer attentives et d'exprimer leurs émotions et leurs sentiments. Les hommes et les femmes androgynes, pour leur part, ont des perceptions plutôt semblables de leurs relations interpersonnelles.

#### Les rôles professionnels

Le type d'emploi qu'on occupe est un autre rôle social important. Ce qu'on fait a une influence sur la façon dont on voit le monde. Imaginez cinq personnes qui se promènent dans un parc. L'une d'entre elles est botaniste ; elle est fascinée par la variété de végétaux qui s'y trouve. Une autre, zoologue, cherche des animaux intéressants. La troisième, météorologue, surveille le ciel et remarque les changements de temps.

La quatrième, psychologue, se concentre plutôt sur les interactions entre les gens dans le parc. La cinquième, un voleur à la tire, profite du fait que chacun est absorbé par son observation pour leur faire les poches.

À l'intérieur d'un même milieu professionnel, les différents rôles des participants peuvent aussi influencer sur leurs perceptions. Prenons une classe typique dans un collège. Les expériences du professeur sont souvent différentes de celles des étudiants. Les enseignants ont consacré une grande partie de leur vie à leur travail et la plupart d'entre eux considèrent que leur matière est d'une importance capitale, qu'il s'agisse de littérature française, de physique ou de psychologie de la communication. Les étudiants qui suivent un cours parce qu'il est obligatoire peuvent avoir une opinion différente et penser que c'est l'un des nombreux obstacles à surmonter avant d'obtenir un diplôme, ou encore que c'est une occasion de rencontrer de nouvelles personnes. Une autre différence a trait à la somme de connaissances de chacun. Aux yeux d'un professeur qui a enseigné sa matière à de nombreuses reprises, les documents sont probablement très simples, mais pour les étudiants qui les voient pour la première fois, ils peuvent sembler complexes et difficiles à saisir.



Dans l'émission de télévision *Patrons clandestins* (*Undercover Boss*) présentée à Canal Vie, des dirigeants de compagnies se déguisent pour assumer les tâches d'employés occupant des postes subalternes dans leur organisation. Cela permet généralement aux patrons de mieux saisir les défis auxquels font face leurs employés, autant au travail que dans leur vie privée. (Voir le résumé de l'émission à la fin de ce chapitre.)

## Les rôles relationnels

Les rôles que l'on joue en relation avec les autres sont multiples : jeune aux études, enfant, parent, ami, colocataire, etc. Ces types de rôles ne définissent pas seulement qui l'on est : ils influent également notre perception.

Prenez le rôle de parent, par exemple. Comme la plupart des nouvelles mères et des nouveaux pères pourraient en témoigner, avoir un enfant modifie la façon dont on voit le monde. Ils perçoivent souvent leur bébé en pleurs comme une âme impuissante ayant besoin de réconfort, tandis que des étrangers auront une vision moins rose et attendrie de cette même situation. À mesure que l'enfant grandit, les parents prêtent davantage attention aux messages qui sont véhiculés dans son environnement. Un père a ainsi avoué n'avoir jamais remarqué à quel point les amateurs de football juraient et proféraient des obscénités jusqu'à ce qu'il amène son garçon de six ans voir un match avec lui. En d'autres mots, son rôle de père a eu un impact sur ce qu'il a entendu et sur sa façon d'interpréter ces paroles.

Les rôles joués par les personnes amoureuses peuvent également avoir un effet important sur leur perception. Ces rôles peuvent avoir plusieurs étiquettes : partenaire, époux, petit ami, chérie, etc. Par moments, votre affection influencera votre façon de percevoir l'être aimé. Vous pourrez ainsi considérer votre amoureuse comme plus attirante que le font les autres personnes. Il se peut également que vous passiez l'éponge sur certains de ses défauts que d'autres remarqueront davantage<sup>23</sup>. Votre rôle d'amoureux pourra aussi avoir des répercussions sur votre façon de voir les autres. Une étude a démontré que les personnes qui sont en amour considèrent les candidats romantiques potentiels comme moins attirants qu'ils le feraient en temps normal<sup>24</sup>.

C'est peut-être lorsque l'amour s'éteint que ses effets sur la perception nous sont révélés de façon plus marquée. Plusieurs personnes ayant rompu avec un partenaire amoureux se sont demandé, quelque temps après : « Mais qu'est-ce que je voyais en lui ? »

## AU TRAVAIL

## L'influence du rôle : un exemple extrême

On dit que si une personne est peintre en bâtiment, elle ne verra que des murs. Ce dicton populaire cache une vérité que les sciences sociales confirment. Les rôles professionnels qu'on endosse peuvent influencer sur la façon dont on perçoit et traite les autres, et ce, parfois même de manière préjudiciable.

L'illustration la plus éloquente de l'influence du travail sur la perception d'autrui réside sans doute dans l'étude classique réalisée en 1971 par Philip Zimbardo, psychologue à l'Université Stanford<sup>a</sup>. Il a recruté un groupe de jeunes hommes cultivés appartenant à la classe moyenne. Au hasard, il a assigné à la moitié d'entre eux le rôle de gardiens dans une prison fictive. Il leur a fourni des uniformes, des menottes, des sifflets et des matraques. Les autres participants sont devenus des prisonniers qu'on a confinés derrière des barreaux de fer, dans des cellules comportant un lit de camp et un seau en guise de toilettes.

Zimbardo a laissé les gardiens établir leurs propres règlements destinés aux détenus. Les règles étaient sévères : interdiction de parler pendant les repas, les périodes de repos et quand les lumières sont éteintes. Dénombrement des prisonniers à 2 h 30 du matin. Les fauteurs de troubles reçoivent des rations plus petites.

En peu de temps, l'expérience s'est transformée en réalité tant pour les prisonniers que pour les gardiens. Plusieurs détenus ont commencé à avoir des crampes d'estomac et des crises de larmes incontrôlables. D'autres se sont mis à souffrir de maux de tête et un en particulier a eu une éruption cutanée

de la tête au pied après que les gardiens ont rejeté sa demande de libération sur parole anticipée.

L'expérience devait durer deux semaines, mais au bout de six jours, Zimbardo s'est rendu compte que la simulation devenait trop intense. « J'avais compris qu'ils pensaient déjà comme des prisonniers et non plus comme des gens ordinaires, a déclaré le psychologue. Si nous avons pu démontrer que des personnes pouvaient adopter un comportement pathologique en un très court laps de temps, pensez aux dommages que subissent les vrais détenus... »

Des théoriciens comme Kenneth Burke, notamment, ont donné le nom de « psychose professionnelle » à la tendance qu'a un individu de voir le monde à travers le filtre de son travail<sup>b</sup>. Cela dit, bien que la plupart des perceptions fondées sur le rôle professionnel ne soient pas aussi extrêmes que celles décrites dans l'expérience de Zimbardo, elles peuvent quand même causer des problèmes. Les gens qui travaillent quotidiennement avec le public peuvent finir par adopter une attitude cynique, peu sympathique et considérer les demandes de leurs clients comme déraisonnables et exigeantes. Les patrons qui ont une vue d'ensemble de leurs employés peuvent en arriver à les percevoir comme paresseux et égocentriques, tandis que des travailleurs qui n'ont pas été encadrés peuvent trouver leurs superviseurs ingrats et avides de pouvoir.

Le meilleur remède à la psychose professionnelle consiste à prendre du recul par rapport à son rôle et à observer les autres indépendamment de leurs fonctions.

### 3.2.5 Le concept de soi

Autre facteur qui exerce une influence sur la façon de se percevoir et d'interagir avec les autres : le concept de soi. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 2, le concept de soi renvoie à l'ensemble des caractéristiques qu'un individu s'attribue. Une personne se disant anxieuse en avion ne percevra pas la turbulence de la même façon que celle qui s'y sent en sécurité. Des chercheurs ont étudié les réactions de gens qui se faisaient taquiner. Les résultats ont montré que plus une personne considérait les taquineries comme un signe d'hostilité et adoptait une attitude défensive, plus elle se faisait taquiner<sup>25</sup>.

5

Une personne ayant une haute estime de soi aura probablement une bonne opinion des autres, alors que celle ayant une faible estime aura tendance à avoir une mauvaise opinion des autres<sup>26</sup>. Votre propre expérience vous permet probablement de vérifier ce qui suit : les gens qui s'estiment peu sont souvent cyniques et prêtent facilement les pires intentions aux autres, alors que ceux qui se jugent favorablement ont une attitude d'ouverture vis-à-vis des autres. Ce qu'on trouve autour de soi, c'est ce qu'on projette inconsciemment. Quand on pense regarder par la fenêtre, le plus souvent, on regarde en fait dans un miroir<sup>27</sup>.

## OPÉRATION EMPATHIE : SE PRÉPARER AU NOUVEAU RÔLE DE LA POLICE

À Covina, en Californie, des policiers avaient accepté de se mettre dans la peau d'un clochard l'espace de quelques jours. Ils ont été soigneusement sélectionnés et conditionnés à jouer ce rôle. Chacun a reçu trois dollars pour s'acheter une tenue dans une œuvre de charité. Parmi les accessoires figuraient un sac à provisions rempli de bric-à-brac et une bouteille de vin cachée dans un sac de papier brun.

Bien préparés, les policiers, deux par deux, ont emménagé dans le quartier de clochards de Los Angeles. Lorsqu'ils tentaient de quitter cette zone et de parcourir quelques coins de rue dans les parties commerciales légitimes, on leur disait : « Retourne d'où tu viens ! » De fait, les autres citoyens les catégorisaient rapidement et les traitaient en conséquence.

Au cours de leur expérience dans ce quartier, les policiers ont mangé dans des refuges et ont participé au service religieux avec les autres « exclus » vivant dans la pauvreté. Ils ont erré dans les rues et les ruelles, et ont vécu plusieurs situations édifiantes. La plus révélatrice est probablement celle de Tom Courtney, un jeune policier-éducateur possédant cinq ans d'expérience.

C'était à la tombée de la nuit. Tom et son partenaire flânaient en retournant à un lieu de rassemblement prédéterminé. Se sentant plutôt en forme, ils ont décidé de faire un sort à la bouteille de vin. Ils se sont arrêtés dans un stationnement bien placé, et Tom a fini la bouteille. Deux policiers en uniforme ont surgi de nulle part devant les deux acolytes surpris. Tom et son partenaire se sont retrouvés plaqués contre le mur, bras et jambes écartés, et les policiers les ont fouillés. Oubliant la consigne de ne pas révéler son identité ni l'objectif poursuivi à moins d'une absolue nécessité, Tom a paniqué et a décliné la sienne. Plus tard, il a eu du mal à expliquer pourquoi il avait si rapidement fait ces révélations. « Tu ne peux pas comprendre », a-t-il dit. Puis il a ajouté : « J'ai cru que j'allais me faire tuer. »

Il peut être difficile d'accepter cette explication, surtout que Tom a déclaré que les policiers avaient été fermes, mais courtois tout au long de l'interaction. Poussé à en dire un peu plus, il a avoué que pendant qu'on le fouillait il s'était mis à penser à

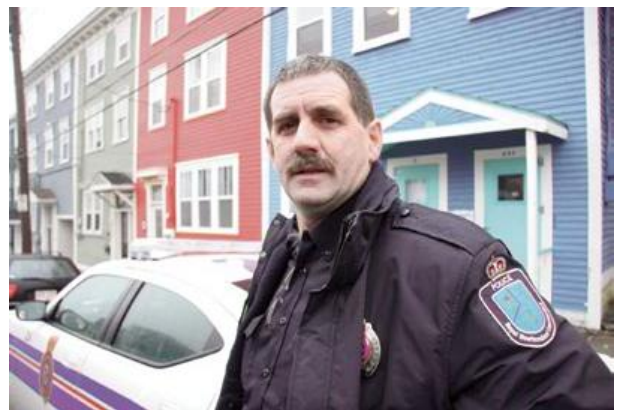
toutes les choses négatives qu'il avait entendues au sujet des policiers. Il avait même imaginé le titre dans les journaux : « Un policier tué par erreur pendant une expérience sur le terrain. »

Pour tenter de trouver une explication logique à la peur qu'il a ressentie, on a demandé à Tom s'il était certain que les policiers avaient été courtois. Il a répondu oui, mais a ajouté : « Ils ne souriaient pas, ils ne me disaient pas ce qu'ils allaient faire ensuite. » Tom s'est ainsi découvert une nouvelle réaction émotive qui lui a laissé une impression marquante.

Aujourd'hui, Tom Courtney continue à dire au personnel de son service : « Pour l'amour du ciel, souriez quand vous le pouvez. Et surtout, expliquez au gars que vous plaquez à terre ce que vous allez faire. Si c'est possible, faites en sorte de ne pas être menaçants. »

Autre aspect important dans l'expérience de Tom : la leçon apprise sur les jugements personnels. Les hommes ayant participé à cette opération ont trouvé que la population dite normale les avait jugés comme s'ils étaient vraiment des clochards, simplement à cause de leur apparence.

Il faudrait sans doute retenir la leçon, parce que de nos jours les policiers doivent lutter contre la tendance naturelle à catégoriser les gens en bloc simplement parce qu'ils se ressemblent.



Source : Ferguson, F. (1968). *Field experiment : Preparation for the changing police role*. Covina, CA : Covina Police Department.

### 3.3 LES TENDANCES COURANTES EN MATIÈRE DE PERCEPTION

Il apparaît maintenant que de nombreux facteurs modifient la façon dont on interprète le monde. Les spécialistes des sciences sociales utilisent le terme **attribution** pour décrire le processus par lequel on donne une signification à un comportement. Il est vrai qu'on attribue une signification à ses propres actions comme à celles des autres,

**Attribution** processus psychologique qui consiste à imputer un comportement ou un événement à une cause.



mais souvent selon des critères très différents. De nombreuses études ont fait ressortir plusieurs tendances en matière de perception qui peuvent conduire à des attributions inexactes<sup>28</sup>. Voici quelques-unes de ces tendances.

### 3.3.1 On est plus indulgent envers soi qu'envers les autres

**Biais de complaisance** tendance d'une personne à attribuer ses échecs à des causes externes et ses réussites à des causes internes.

**Attribution interne** tentative d'explication d'un comportement par des facteurs internes.

**Attribution externe** tentative d'explication d'un comportement par des facteurs externes.

Pour se convaincre et convaincre les autres que l'image positive qu'on présente est bien réelle, on a tendance à se juger avec indulgence. Les spécialistes des sciences sociales appellent cette tendance **biais de complaisance**<sup>29</sup>. Lorsque les autres échouent dans une tentative, on impute souvent le problème à leurs défauts personnels (**attribution interne**), mais quand il s'agit de son propre échec, on l'attribue à des forces extérieures (**attribution externe**). Voyons quelques exemples.

- Lorsque des collègues bâclent un travail, on a tendance à présumer qu'ils n'ont pas bien écouté les directives ou qu'ils n'ont pas fourni assez d'efforts. Par contre, on porte un tout autre regard si c'est son propre travail qui est insatisfaisant : les directives n'étaient pas suffisamment claires ou on n'a pas eu assez de temps.
- Quand l'autre est en colère et qu'il tient des propos cinglants, on l'accuse d'être de mauvaise humeur ou trop sensible ; quand on adopte le même comportement, on l'attribue souvent à une trop forte pression. Lorsqu'une personne se fait arrêter pour excès de vitesse, on pense qu'elle aurait dû être plus prudente. À l'inverse, quand on se fait prendre en faute par un policier, on refuse d'admettre qu'on conduisait trop vite ou on recourt à des arguments comme « Tout le monde le fait »<sup>30</sup>.

### 3.3.2 On accorde davantage d'attention aux caractéristiques négatives des autres

Dans l'un de vos cours, on vous demande si vous acceptez de travailler en équipe avec un étudiant que vous ne connaissez pas. On dit de lui qu'il est intelligent, sympathique, drôle, honnête, mais paresseux. Est-ce que la dernière caractéristique influencera votre jugement ? Si c'est le cas, vous n'êtes pas le seul. Les recherches montrent que lorsqu'on connaît les caractéristiques positives et négatives de quelqu'un, on a tendance à se laisser influencer par les plus négatives. Par exemple, une étude rapporte que dans les entrevues d'embauche, les employeurs sont plus enclins à rejeter les candidats qui révèlent des informations négatives, même si l'ensemble des renseignements est positif.

### 3.3.3 On est influencé par ce qui paraît le plus évident

L'erreur qui consiste à être influencé par ce qui est le plus évident est compréhensible. Au début de ce chapitre, nous avons vu que certains stimuli ressortent dans l'environnement : ceux qui sont intenses, répétitifs, inhabituels ou qui captent l'attention d'une façon ou d'une autre. Le problème est que, dans une situation donnée, le facteur le plus évident n'est pas nécessairement le seul ou le plus important à considérer. Par exemple :

- Quand deux enfants ou deux adultes se disputent, ce serait une erreur de blâmer le premier qui fait une remarque cinglante. L'autre est peut-être aussi coupable par son attitude (moqueries, refus de collaborer, etc.).
- Un employé peut attribuer une situation de travail insatisfaisante aux seuls comportements de son patron et négliger ainsi d'autres facteurs indépendants de la volonté de ce dernier, comme un brusque changement dans l'économie, de nouvelles politiques de gestion émanant de la direction ou encore des demandes de clients ou d'autres employés.



Nous ne nous voyons jamais comme les autres nous voient.

### 3.3.4 On s'accroche aux premières impressions

Attribuer une étiquette aux gens en se fiant à ses premières impressions est une partie inévitable du processus de la perception. Ces étiquettes sont une façon d'interpréter l'apparence des autres ou leurs comportements: «Il a l'air joyeux», «Elle semble sincère», «Ils ont l'air terriblement prétentieux».

Si ces premières impressions sont exactes, elles peuvent se révéler fort utiles pour savoir comment réagir efficacement avec ces personnes à l'avenir. Cependant, les problèmes surviennent lorsque les étiquettes qu'on attribue sont fausses. Une fois qu'on s'est forgé une première impression, on a tendance à s'y accrocher, quitte à déformer l'information qui la contredit.

Les experts en sciences sociales utilisent l'expression **effet de halo** pour décrire la tendance à se forger une impression générale favorable d'une personne à partir d'une caractéristique positive. La plupart du temps, cette impression provient de l'attrait physique. Les gens ont en effet tendance à attribuer toutes sortes de vertus à celui ou celle qui a une belle apparence<sup>31</sup>. Par exemple, les responsables des entrevues d'embauche attribuent une meilleure cote aux candidats médiocres qui paraissent bien qu'aux candidats ayant une moins belle apparence<sup>32</sup>. Par ailleurs, les candidats qui produisent une première impression négative se retrouvent sous un nuage impossible à dissiper – un phénomène parfois appelé «effet de halo négatif»<sup>33</sup>.

Étant donné qu'on se forme toujours une première impression, le meilleur conseil à suivre est de garder l'esprit ouvert et d'accepter de modifier son opinion si les événements prouvent qu'elle est erronée.

**Effet de halo** tendance à se forger une impression générale favorable d'une personne à partir d'une caractéristique positive.

### 3.3.5 Chacun suppose que les autres lui ressemblent

Le chapitre 2 a illustré ce principe: les personnes qui ont une piètre estime de soi s'imaginent que les autres ont une opinion défavorable d'elles, alors que celles qui ont une bonne estime personnelle pensent le contraire. Dans de nombreuses situations, beaucoup de gens pensent, souvent à tort, que les autres partagent entièrement leurs opinions.

- Vous avez entendu une blague grivoise que vous trouvez très drôle. Vous supposez qu'elle n'offensera pas un ami plus réservé que vous. Vous faites erreur.
- L'un de vos professeurs a tendance à s'éloigner du sujet pendant les cours, et cela vous ennuie. Si vous étiez à sa place, vous aimeriez savoir si votre méthode d'enseignement est adéquate. Vous pensez que votre professeur vous sera reconnaissant si vous lui faites une critique constructive. Malheureusement, vous vous êtes trompé !
- Il y a une semaine, vous vous êtes emporté et avez dit à un ami des paroles que vous regrettez maintenant. D'ailleurs, si quelqu'un vous disait de telles choses, vous mettriez probablement fin à la relation. Puisque vous imaginez que votre ami réagit comme vous le feriez, vous évitez tout contact avec lui. En réalité, il se sent en partie responsable de ce qui est arrivé et c'est lui qui vous a évité, de peur que vous vouliez mettre un terme à votre amitié.

Des situations comme celles-ci montrent qu'une personne ne pense pas et ne réagit pas nécessairement comme une autre. Supposer le contraire peut conduire à plusieurs malentendus. Pour les éviter, quelques techniques qui vous aideront à valider vos perceptions sont présentées dans la section 3.4.

### 3.3.6 On est influencé par ses propres attentes

Imaginez que vous décidiez de suivre un cours et que vos amis vous disaient à l'avance que l'enseignant qui le donne est excellent. Cela aurait-il un effet sur votre façon de percevoir cet enseignant? Les recherches indiquent que ce serait presque certainement le cas. Dans une étude, les élèves qui avaient lu des commentaires positifs sur leurs enseignants sur un site Web considéraient ensuite ces derniers comme étant plus crédibles et intéressants que le faisaient les élèves qui n'avaient pas eu accès à ces commentaires positifs<sup>34</sup>.

Les attentes ne mènent pas toujours à une évaluation positive. Il arrive parfois que nous ayons des attentes si élevées que nous finissons par être déçus par ce qui se passe. Si l'on vous dit à l'avance que la personne que vous vous apprêtez à rencontrer est extrêmement attirante, il se peut que vous vous imaginiez un modèle professionnel, pour ensuite être déçu de voir que la personne ne correspond pas à vos attentes irréalistes. Que serait-il arrivé si l'on vous avait plutôt dit que la personne n'était pas particulièrement belle? En ce cas, vous auriez probablement été agréablement surpris par son apparence et vous auriez eu une évaluation plus positive de son apparence physique. Il se trouve donc que nos attentes influencent notre perception des autres, de façon positive comme négative... et que ces attentes peuvent mener à une autoréalisation des prophéties<sup>35</sup>.

## 3.4 LA VÉRIFICATION DES PERCEPTIONS

De graves problèmes risquent de survenir lorsqu'une personne traite des interprétations comme des faits réels. Comme la plupart des gens, vous avez probablement tendance à vous indigner quand les autres sautent aux conclusions concernant vos comportements en vous lançant des phrases comme celles-ci :

- « Pourquoi es-tu en colère? » (Qui a dit que vous étiez fâché?)
- « Qu'est-ce qui ne va pas? » (Qui a dit que ça n'allait pas?)
- « Allez, dis la vérité maintenant. » (Qui a dit que vous mentiez?)

Même dans les cas où l'interprétation se révèle juste, tirer des conclusions hâtives risque d'entraîner un comportement défensif chez l'autre. La capacité de vérifier les perceptions permet de mieux gérer les interprétations qu'on fait des situations<sup>36</sup>.

La vérification complète des perceptions comporte trois étapes :

1. décrire le comportement perçu (le comportement doit être observable, basé sur des faits) ;
2. essayer de trouver au moins deux interprétations possibles du comportement ;
3. demander des éclaircissements.

Reprenons deux des exemples précédents pour voir comment on peut vérifier les perceptions.

- «Lorsque tu as quitté précipitamment la pièce et que tu as claqué la porte (*comportement*), je ne savais pas si tu étais en colère contre moi (*première interprétation*) ou si tu étais seulement pressé (*seconde interprétation*). Quels étaient tes sentiments à ce moment-là?» (*demande d'éclaircissements*).
- «Tu n'as pas beaucoup ri ces deux derniers jours (*comportement*). Je me demande donc si quelque chose te tracasse (*première interprétation*) ou si tu es seulement fatigué (*seconde interprétation*). Qu'en est-il au juste?» (*demande d'éclaircissements*).



Comment te sentirais-tu si la souris t'avait fait ça ?

6

Vérifier la validité de vos perceptions vous aidera à mieux comprendre les autres au lieu de présumer que votre première interprétation est la bonne. L'objectif est de parvenir à une compréhension mutuelle et, en ce sens, la vérification des perceptions se révèle un outil de communication efficace. En plus de conduire à une perception plus juste des événements, cette démarche évite à l'autre d'adopter une attitude défensive. Au lieu de dire «Je sais ce que tu penses...», on laisse entendre à l'autre personne qu'elle est la mieux placée pour expliquer ses pensées et comportements. Cette approche est donc beaucoup plus respectueuse de l'autre.

Il faut préciser qu'on n'est pas toujours tenu d'employer tous les éléments décrits plus haut pour que la vérification des perceptions soit efficace, comme l'illustrent les exemples suivants.

- «Nous ne t'avons pas vu hier soir au bar, comme d'habitude. Y a-t-il quelque chose qui ne va pas?» (*une seule interprétation combinée à une demande d'éclaircissements*)
- «Je ne peux pas vraiment dire si tu me fais marcher ou si tu es réellement sérieux quand tu me traites de radin.» (*comportement combiné à une interprétation*)

## TRAVAILLEZ VOS HABILITÉS

### Apprenez à vérifier vos perceptions

Développez votre habileté à vérifier vos perceptions en appliquant la méthode en trois étapes aux situations suivantes.

- 1** Vous avez fait une suggestion que vous pensiez excellente à un enseignant. Il n'a pas semblé intéressé, mais vous a dit qu'il allait faire immédiatement des recherches sur le sujet. Trois semaines plus tard, rien n'a changé.
- 2** À trois reprises, votre voisin et ami n'a pas répondu à vos salutations. Pourtant, cette personne se montre habituellement très amicale.
- 3** Cela fait plus d'un mois que vous n'avez pas eu de nouvelles de votre ami. Habituellement, il vous téléphone chaque semaine. La dernière fois que vous lui avez parlé, vous n'étiez pas d'accord sur votre destination vacances.



La vérification des perceptions ne peut réussir que si le comportement non verbal reflète l'ouverture d'esprit exprimée par les mots. Un ton de voix accusateur ou un regard hostile viendra contredire une demande d'éclaircissements formulée avec sincérité et suggérera qu'on s'est déjà fait une idée des intentions de l'autre.

## 3.5 L'EMPATHIE, LA COMPLEXITÉ COGNITIVE ET LA COMMUNICATION

La vérification des perceptions est un outil précieux pour clarifier les messages ambigus. Cependant, l'ambiguïté n'est pas l'unique cause des problèmes de perception. Parfois, on comprend ce que les autres veulent dire, mais on a du mal à saisir pourquoi ils pensent de cette façon. Dans ces situations, c'est la capacité de faire preuve d'empathie qui fait défaut.

### 3.5.1 La définition de l'empathie



**Sympathie** compassion, participation aux sentiments d'autrui.

L'empathie est la capacité de se mettre à la place d'une autre personne, de saisir son point de vue, de percevoir ce qu'elle ressent. Bien qu'il soit impossible de se glisser complètement dans la peau d'un autre pour mieux le connaître, on peut parvenir, avec suffisamment d'efforts, à avoir une meilleure idée de la façon dont il voit le monde. Le terme «empathie» utilisé ici comporte trois dimensions<sup>37</sup>.

- Dans la première dimension, être empathique signifie «voir les choses sous un angle différent», c'est-à-dire tenter de saisir le point de vue d'autrui. Pour ce faire, il est nécessaire de mettre ses propres opinions en veilleuse et d'essayer de comprendre l'autre.
- Le terme «empathie» comporte également une dimension de nature émotionnelle qui consiste à reconnaître l'émotion chez l'autre pour ainsi comprendre ses peurs, ses joies, sa tristesse, etc.
- La troisième dimension de l'empathie est le souci sincère du bien-être de l'autre. Faire preuve d'empathie ne signifie pas uniquement vouloir penser «comme si» on était l'autre, c'est aussi se soucier réellement de son bien-être.

Il est facile de confondre l'empathie avec la **sympathie**. Au sens premier, ce terme désigne un penchant naturel, spontané et chaleureux d'une personne pour une autre. Ici, «sympathie» prend plutôt le sens de «compassion», de «participation aux sentiments d'autrui».

Par exemple, on peut sympathiser avec un collègue qui vient d'obtenir une promotion et vivre sa joie, ou encore ressentir la peine d'un ami en deuil et même pleurer avec lui.

7

Dans plusieurs situations, il vaut mieux être empathique que sympathique pour éviter d'être envahi par les émotions des gens, tant sur le plan personnel que professionnel. Pour s'en convaincre, on n'a qu'à imaginer un psychologue qui ressentirait toutes les émotions de ses clients.

Il n'est pas nécessaire d'être en accord avec l'autre pour être empathique. On peut éprouver de l'empathie pour un membre de la famille qui traverse des moments difficiles ou pour un individu poussé à voler par pauvreté sans pour autant approuver leurs comportements.



### 3.5.2 La complexité cognitive et la communication

Vous êtes probablement en mesure d'apprécier l'importance de l'empathie, car elle renforce la compréhension qu'on a des autres et améliore les relations interpersonnelles. Comment peut-on faire preuve de plus d'empathie? La complexité cognitive, une caractéristique de la communication efficace, permet de répondre à cette question.

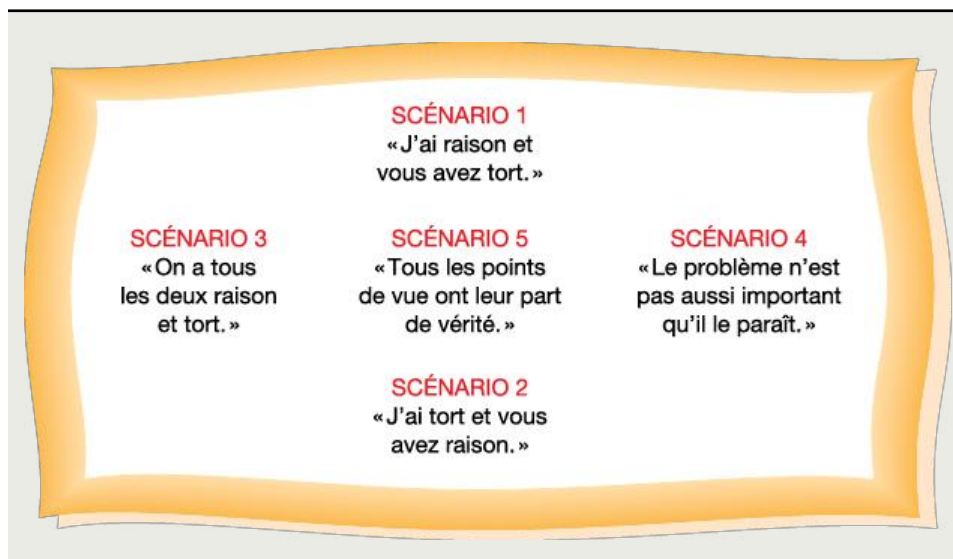
Nous avons vu dans le chapitre 1 (*voir page 24*) que la complexité cognitive correspond à la capacité qu'a un individu d'imaginer plusieurs scénarios pour voir un problème sous différents angles. Les chercheurs ont constaté que la complexité cognitive augmente les chances de communiquer de façon satisfaisante dans une variété de contextes, par exemple, dans la vie conjugale<sup>38</sup>, lorsqu'on assiste des personnes dans le besoin<sup>39</sup>, pour convaincre quelqu'un<sup>40</sup> et aussi pour obtenir de l'avancement<sup>41</sup>. Il n'est donc pas étonnant que les études établissent une relation entre la complexité cognitive et l'empathie<sup>42</sup>. Ce lien est logique : plus une personne dispose de moyens pour comprendre les autres et interpréter leurs comportements, plus elle est susceptible de voir le monde selon leur perspective. La complexité cognitive peut également aider les gens à décrire les situations plus en détail et de manière moins simpliste<sup>43</sup>. Il est intéressant de noter que les personnes présentant un degré de complexité cognitive élevé sont davantage en mesure de reconnaître l'utilisation du sarcasme et le comprendre, une forme abstraite de communication qui échappe parfois à ceux qui sont moins perspicaces<sup>44</sup>. Tout n'est pas perdu, car on peut développer la complexité cognitive par des exercices<sup>45</sup>, notamment en appliquant la méthode de l'oreiller.

### 3.5.3 La méthode de l'oreiller

On a vu que la vérification des perceptions est une approche à utiliser pour éviter ou clarifier des malentendus. Cependant, certains problèmes sont trop complexes et litigieux pour être réglés à l'aide de cette approche. L'écrivain Paul Reps décrit une méthode qui permet de stimuler l'empathie lorsqu'il semble impossible d'accorder une valeur au point de vue de l'autre<sup>46</sup>. Cette méthode permet de considérer une question selon cinq points de vue différents (*voir la figure 3.3*) et en donne presque toujours un aperçu permettant de mieux saisir la situation.

« De toutes les illusions, la plus périlleuse consiste à penser qu'il n'existe qu'une seule réalité. »

Paul Watzlawick, théoricien américain



**FIGURE 3.3** La méthode de l'oreiller, par analogie à ses quatre côtés et à son centre

### Scénario 1 : J'ai raison et vous avez tort

C'est le point de vue qu'on adopte généralement dès qu'on aborde un problème. On voit immédiatement les avantages de la position qu'on défend et on critique toute personne qui s'y oppose. Exposer cette position en détail demande peu d'efforts et apporte peu d'information nouvelle.

### Scénario 2 : J'ai tort et vous avez raison

Ce scénario propose de changer son point de vue pour trouver les meilleurs arguments à l'appui de la vision de l'autre. En plus de reconnaître les points forts de la position de l'autre, on doit se faire l'avocat du diable et trouver des failles dans sa propre vision des choses. Cette étape est plus difficile, mais en inversant ainsi les points de vue, la plupart des gens comprennent que la position de l'autre n'est pas sans valeur.

### Scénario 3 : On a tous les deux raison et tort

Dans ce scénario, chaque personne reconnaît les forces et les faiblesses de l'argument de l'autre. Comme le fait voir le scénario 2, chaque vision comporte des forces et des faiblesses. Le fait de jeter un regard moins arbitraire sur la question peut conduire chaque partie à se montrer moins critique et plus compréhensive envers les opinions de l'autre. Quant au scénario 3, il peut les aider à trouver des points communs entre leurs positions. Ces personnes ont peut-être toutes les deux raison de se soucier autant de ce problème, mais elles auraient tort de ne pas reconnaître les préoccupations de l'autre. Elles ont probablement des valeurs ou même des erreurs en commun. Dans tous les cas, le troisième scénario met en évidence que l'objectif n'est pas de savoir qui a tort et qui a raison, comme c'est le cas dans les deux premiers scénarios.



### Scénario 4 : Le problème n'est pas aussi important qu'il le paraît

Ce scénario aide à prendre conscience que l'objet de la controverse n'est peut-être pas aussi essentiel qu'on le pensait. Même s'il est difficile d'admettre que certains problèmes sont moins importants que d'autres, un peu de réflexion permet souvent de faire la part des choses. L'importance d'une dispute peut s'estomper quand on comprend le point de vue de l'autre.

### Scénario 5 (conclusion) : Tous les points de vue ont leur part de vérité

Lorsque les quatre premiers scénarios ont été envisagés, l'étape finale consiste à reconnaître que chacun d'eux est valable. Si, sur le plan logique, il est impossible d'admettre qu'on peut à la fois avoir raison et tort, qu'une situation peut être à la fois importante et futile, l'expérience personnelle révèle que chaque situation comporte sa part de vérité. Le scénario 5 est très différent de l'attitude de départ (« J'ai raison et tu as tort ») que la plupart des gens adoptent quand il y a un problème.

Une fois que vous aurez considéré une question à partir de ces cinq perspectives, vous verrez probablement les choses sous un nouveau jour. Cette nouvelle façon de voir ne vous fera pas forcément changer d'opinion et ne règlera pas nécessairement le problème. Cependant, elle vous amènera à mieux tolérer l'opinion des autres et à améliorer ainsi le climat de la communication.

## APPLICATION

## La méthode de l'oreiller

### Exemple 1 : Organiser un mariage

#### Contexte

Qui aurait cru qu'organiser un mariage tournerait au cauchemar ? Mon fiancé et moi, on se dispute pour savoir si on va faire un gros mariage ou une petite cérémonie intime. Moi, j'aimerais une belle grande fête somptueuse, ce qui coûterait cher. Mon fiancé veut un mariage plus modeste et plus abordable.

#### Scénario 1 : « J'ai raison et il a tort. »

J'ai une grande famille et beaucoup d'amis proches. Je me sentirais coupable de ne pas inviter tout le monde. Si on invite une personne, pourquoi ne pas toutes les inviter et éviter ainsi de faire de la peine à certaines. Sinon, comment établir la limite ? En ce qui a trait à l'argent, on ne se marie qu'une fois et ce n'est pas le moment de lésiner. Mes parents sont prêts à nous aider financièrement parce qu'ils souhaitent que toute la famille vienne au mariage.

#### Scénario 2 : « J'ai tort et il a raison. »

Joe : On n'a pas les moyens de s'offrir un gros mariage. Chaque dollar qu'on dépense pour le mariage est un dollar qu'on n'investit pas dans notre première maison. Un mariage somptueux retarderait cet achat d'un an ou deux. Et peu importe le nombre de personnes qu'on invite, il faut fixer une limite. Il faudra toujours exclure des personnes. Et en plus, quand je pense au stress qu'on va subir à planifier un gros mariage. Est-ce vraiment nécessaire ?

#### Scénario 3 : « On a tous les deux raison et tort. »

Marta : J'ai raison de vouloir être entourée de tous nos amis et de nos familles le jour de notre mariage. Et j'ai raison de dire qu'on se souviendra toute notre vie d'un beau mariage.

Joe : Et j'ai raison de dire qu'un mariage cher retarderait notre projet d'acheter une maison. Même si on fait un gros mariage, on sera forcés d'exclure des personnes. Je pense aussi au stress que va nous causer la planification d'un gros mariage, ça va nous éloigner de ce que représente vraiment le jour de notre mariage.

Marta : J'ai tort de ne pas écouter ce que dit Joe à propos de notre situation financière. Et Joe a raison lorsqu'il affirme que tout le monde ne pourrait pas figurer sur notre liste d'invités.

Joe : J'ai tort aussi à certains égards ! Il faut que je tienne compte de Marta lorsqu'elle dit qu'elle veut faire de notre mariage une journée dont tous les invités se souviendront avec plaisir. D'accord, je ne suis pas sentimental, mais ça ne signifie pas que tout le monde doit être comme moi.

#### Scénario 4 : « Le problème n'est pas si important. »

Marta : À bien y penser, il y a une différence entre se marier et être marié. Il va falloir qu'on prenne une décision sur la sorte de cérémonie qu'on aura, mais, en fin de compte, ça ne devrait pas se répercuter sur notre vie de couple. La façon dont on se comportera après le mariage est beaucoup plus importante. On devra prendre beaucoup de décisions ensemble, sur le travail et les enfants, par exemple. Elles auront des conséquences bien plus grandes qu'une cérémonie de mariage.

#### Conclusion

Marta : Avant de recourir à la méthode de l'oreiller pour réfléchir à tous les aspects du problème, je voulais que tout se déroule à ma façon. Cette attitude a créé des frictions entre Joe et moi. Elles assombrissaient ce qui devrait être un événement heureux. J'ai compris que si l'un de nous gagnait, mais faisait de la peine à l'autre, ça ne serait pas vraiment une victoire. J'ignore ce qu'on va décider de faire, mais je suis déterminée à ne pas perdre de vue l'objectif vraiment important de maintenir notre relation positive et respectueuse.

### Exemple 2 : La danse exotique

#### Contexte

Ma meilleure amie est une danseuse exotique. J'ai tenté de la persuader de trouver une façon moins dégradante de gagner sa vie, mais elle ne voit pas encore la nécessité de cesser d'exercer ce métier. Elle sait que je ne suis pas d'accord avec sa décision de se faire payer pour danser, mais elle me dit que c'est la seule façon de bien gagner sa vie pour le moment.

#### Scénario 1 : « J'ai raison et elle a tort. »

Mon amie exagère quand elle dit que cet emploi est le seul qui lui permette de gagner assez d'argent pour continuer ses études. Elle pourrait se trouver un emploi moins bien payé et s'en sortir jusqu'à ce qu'elle obtienne son diplôme. Cela ne serait pas parfait, mais d'autres personnes y arrivent, elle peut donc y parvenir aussi. Mon amie a tort de dire que son emploi n'interfère pas avec sa vie en dehors de son travail. Quand nous habitons ensemble, elle se disputait parfois avec son amoureux à propos d'un homme bizarre qui lui envoyait des cadeaux au club où elle travaille. Cela avait des répercussions sur leur relation. De plus, elle rentre parfois à quatre heures du matin après avoir dansé pendant huit heures. Je ne vois pas comment elle peut continuer ainsi.

#### Scénario 2 : « J'ai tort et elle a raison. »

Elle a raison de dire qu'aucun autre emploi ne lui procurerait autant d'argent en si peu de temps à son âge et compte tenu



de ses diplômes. Personne ne lui vient en aide financièrement. Elle gagne suffisamment d'argent pour payer son loyer, sa nourriture et rembourser certains prêts. Elle est encore en bonne forme physique. Ses notes sont excellentes, c'est donc vrai que son travail n'a pas de répercussions négatives sur ses études. Le club où elle travaille est propre et sécuritaire.

### Scénario 3: « On a toutes les deux raison et tort. »

J'ai raison de me soucier d'elle et de l'encourager à envisager d'autres possibilités pour gagner sa vie. Elle a raison quand elle dit qu'aucun autre emploi ne paye autant. Elle a aussi raison quand elle dit que sa famille ne l'aide pas du tout, ce qui lui fait subir une pression supplémentaire que je ne peux pas comprendre.

### Scénario 4: « Le problème n'est pas si important. »

Mon amie et moi, nous nous aimons et nous ne laisserons pas ce désaccord perturber notre relation. La danse n'affecte pas sa confiance en elle. Il s'agit juste d'un chapitre dans sa vie, et il prendra bientôt fin.

### Conclusion

Je comprends maintenant que cette dispute comporte plusieurs aspects. Je souhaite encore que mon amie laisse tomber son travail de danseuse, et je veux toujours la persuader d'arrêter. La méthode de l'oreiller facilite toutefois notre dialogue et nous empêche de nous renfermer ou de rejeter l'autre.



Vidéo *La méthode de l'oreiller: organiser un mariage*

## TRAVAILLEZ VOS HABILITÉS



### Dialogue sur l'oreiller

Essayez d'appliquer la méthode de l'oreiller dans votre vie. Même si cela vous semble difficile les premières fois, persévérez. Dans peu de temps, vos efforts seront récompensés : vous parviendrez à mieux comprendre l'autre.

- 1** Choisissez une question qui entraîne un profond désaccord entre une personne de votre entourage et vous. S'il est impossible que cette personne soit avec vous, vous pouvez tout de même faire cet exercice seul.
- 2** Quel désaccord choisir? Pensez aux problèmes qui opposent des parents et leurs enfants, des amis, un enseignant et un étudiant, un patron et un employé, un frère et une sœur...
- 3** Pour chaque désaccord retenu, adoptez tour à tour chacun des scénarios : 1) vous avez raison et l'autre a tort ; 2) vous avez tort et l'autre a raison ; 3) vous avez tous les deux raison et tort ; 4) le désaccord n'est pas aussi important qu'il le paraît ; 5) enfin, vous reconnaissez que les quatre scénarios comportent tous une part de vérité.
- 4** Plus vous êtes en désaccord, plus il vous sera difficile d'admettre que les scénarios 2 et 5 sont valables. Cependant, l'exercice ne fonctionnera que si vous arrivez à laisser votre opinion de côté et à imaginer ce que cela donnerait d'adopter le point de vue de l'autre.
- 5** Comment savoir si vous avez bien appliqué la méthode de l'oreiller ? C'est simple : si après avoir franchi toutes les étapes, vous parvenez à comprendre le point de vue de l'autre, vous avez réussi.

## RÉCAPITULATION

- 1 Les étapes du processus de la perception sont les suivantes: [REDACTED].
  - A) la sélection, l'organisation, l'interprétation et la négociation
  - B) les stéréotypes, la ponctuation et la schématisation perceptuelle
  - C) la sélection, la ponctuation, l'organisation et l'interprétation
  - D) l'apparence, le rôle et l'interaction
- 2 À quelle étape du processus de la perception correspond le fait de reconnaître une forme qui se détache d'un fond comportant d'autres stimuli?
  - A) L'idéation
  - B) La sélection
  - C) La vérification
  - D) L'organisation
- 3 Le concept de soi renvoie à [REDACTED].
  - A) la manière dont les individus nous perçoivent
  - B) la manière dont nous aimerions être
  - C) l'ensemble des caractéristiques qu'une personne s'attribue
  - D) Toutes ces réponses
- 4 Dans lequel des processus suivants devons-nous décrire le comportement, donner deux interprétations et faire une demande d'éclaircissement afin de mieux comprendre l'autre personne?
  - A) La perception
  - B) La vérification des perceptions
  - C) La méthode de l'oreiller
  - D) Toutes ces réponses
- 5 Lequel des énoncés suivants ne fait pas partie des tendances courantes en matière de perception?
  - A) On est plus indulgent envers les autres qu'envers soi.
  - B) Chacun suppose que les autres lui ressemblent.
  - C) On s'accroche aux premières impressions.
  - D) On est influencé par ce qui paraît le plus évident.
- 6 Lorsqu'une personne bâcle un travail, vous pensez qu'elle n'a pas bien écouté les instructions ou qu'elle n'a pas fait de son mieux. Lorsque vous bâclez un travail, vous êtes d'avis que les instructions n'étaient pas claires ou qu'on ne vous a pas donné assez de temps pour le réaliser. Cette attitude illustre [REDACTED].
  - A) le jugement réfléchi
  - B) le fait qu'on est influencé par ce qui paraît le plus évident
  - C) le biais de complaisance
  - D) le fait qu'on a tendance à supposer que les autres nous ressemblent
- 7 Comment pouvez-vous améliorer l'énoncé suivant afin de vérifier votre perception de la situation? «Lorsque vous attribuez un F à mon essai, j'en déduis que vous me détestez. C'est le cas, n'est-ce pas?»
  - A) En décrivant le comportement.
  - B) En proposant une autre interprétation.
  - C) En demandant des éclaircissements.
  - D) L'énoncé ci-dessus permet en lui-même de vérifier votre perception.
- 8 Les personnes qui démontrent [REDACTED] décrivent les situations plus en détail, communiquent de façon satisfaisante dans une variété de contextes et sont plus convaincantes.
  - A) de la ponctuation
  - B) de la sympathie
  - C) des biais de complaisance
  - D) de la complexité cognitive
- 9 Exprimer à un ami à quel point vous êtes attristé que sa relation amoureuse soit terminée est un exemple [REDACTED].
  - A) de sympathie
  - B) d'empathie
  - C) de prise de rôle
  - D) de vérification des perceptions
- 10 Lorsque vous ne trouvez aucune raison d'accepter le comportement d'une autre personne, il peut être utile [REDACTED].
  - A) de recourir à la vérification des perceptions
  - B) de revoir votre concept de soi
  - C) de trouver un autre canal de communication
  - D) de recourir à la méthode de l'oreiller

Pour les réponses, voir le corrigé à la fin du manuel.



## RÉSUMÉ

### 3.1 Le processus de la perception

Chaque personne est entourée de beaucoup plus d'éléments d'information qu'elle ne peut en percevoir. On parvient à comprendre le monde dans lequel on évolue grâce à un processus en quatre temps. Ce processus consiste à sélectionner certains stimuli, à les organiser pour en faire des modèles significatifs, à les interpréter d'une façon qui est modelée par divers facteurs et, enfin, à les négocier grâce à des récits qu'on partage avec les autres.

### 3.2 Les facteurs qui influent sur la perception

Plusieurs facteurs influent sur les étapes du processus de perception. Des influences physiologiques comme les sens, l'âge et la santé jouent un rôle important. L'origine culturelle d'une personne modifie aussi sa vision du monde, tout comme les rôles sociaux et le concept de soi.

### 3.3 Les tendances courantes en matière de perception

Un certain nombre de tendances communes influent sur la manière dont on interprète le comportement des autres : on est plus indulgent envers soi-même qu'envers les autres ; on accorde plus d'attention aux côtés négatifs des autres qu'aux siens ; on est influencé par

ce qui est le plus évident et par ses premières impressions ; on suppose que les autres sont comme soi ; on est influencé par ses propres attentes.

### 3.4 La vérification des perceptions

La vérification des perceptions se révèle utile pour évaluer les interprétations possibles d'un comportement au lieu de s'en tenir aux premières impressions. Une vérification complète comprend la description du comportement de l'autre, au moins deux interprétations plausibles de ce que l'autre peut vouloir dire, et une demande d'éclaircissements sur la signification réelle de son comportement.

### 3.5 L'empathie, la complexité cognitive et la communication

L'empathie est l'habileté à se mettre à la place d'une autre personne. Il ne faut pas confondre l'empathie et la sympathie. Faire preuve d'empathie, c'est examiner la situation du point de vue de l'autre. Pour accroître l'empathie, on peut utiliser la méthode de l'oreiller, qui consiste à considérer un problème à partir de cinq perspectives différentes.



Voir la fiche-résumé

## MOTS CLÉS

attribution (79)

attribution externe (80)

attribution interne (80)

biais de complaisance (80)

effet de halo (81)

égocentrique (72)

ethnocentrisme (75)

homophobie (68)

interprétation (67)

négociation (69)

organisation (65)

ponctuation (67)

récit (69)

rôle sexuel (76)

schéma perceptif (66)

sélection (64)

stéréotype (67)

sympathie (84)

## AUTRES RESSOURCES



### Livres

- Berthoz, A. et G. Jorland (2004). *L'empathie*. Paris, France : Odile Jacob.
- Delorme, A. et M. Flückiger (2003). *Perception et réalité : une introduction à la psychologie des perceptions*. Boucherville, Québec : Gaëtan Morin.
- Grimaldi, N. (2007). *Préjugés et paradoxes*. Paris, France : Presses universitaires de France.
- Guéguen, N. (2005). *100 petites expériences en psychologie du consommateur : pour mieux comprendre comment on vous influence*. Paris, France : Dunod.
- Huffman, K. (2014). *Psychologie en direct*, 4<sup>e</sup> éd. Montréal, Québec : Groupe Modulo.



## Films et téléseries

*Lars et l'amour en boîte*, réalisé par Craig Gillespie (2007).

Lars (Ryan Gosling) est un jeune homme de 27 ans aimable, bienveillant et incroyablement réservé. Il habite par choix dans un garage et évite autant que possible les conversations et les contacts avec les autres. Tous les membres de son petit patelin sont sous le choc lorsque Lars leur présente sa nouvelle petite amie, Bianca, un mannequin de silicone anatomiquement correct. Légitimement préoccupés par la santé mentale de Lars, son frère et sa belle-sœur demandent l'aide de leur médecin de famille, qui leur suggère de jouer le jeu et de voir ce qui se passe. Bientôt, toute la petite ville accepte le récit partagé voulant que Lars et Bianca forment un vrai couple. Bianca fait du bénévolat à l'hôpital local, «lit» des histoires aux enfants de l'école et siège même sur le conseil d'administration de l'école.

Bien que cette intrigue puisse sembler tirée par les cheveux, les cinéphiles et les critiques s'entendent pour dire que cette comédie dramatique attachante illustre bien la façon dont une communauté peut soutenir efficacement l'un des siens. La fiction grossière à laquelle tous se prêtent finit par devenir en quelque sorte réelle, démontrant ainsi comment la communication peut être un outil puissant pour créer des récits partagés.

*FBI: flic et escroc (White Collar)*, téléserie créée par Jeff Eastin (2009-).

Neal Caffrey (Matt Bomer) est connu comme étant un «criminel à cravate». Il est un voleur d'œuvres d'art, un faussaire et un rançonneur. Lorsqu'il est coincé par le FBI, il conclut un accord avec eux : en échange de sa liberté, il utilisera son expertise pour aider les autorités fédérales à attraper d'autres arnaqueurs.

La prémisse de cette série nous rappelle que pour comprendre la façon dont les autres voient le monde, il est utile d'avoir un bagage similaire. Neal est doué pour attraper des criminels parce qu'il sait comment ils pensent. Cette compréhension commune peut être utile dans bien des professions. Il n'est pas surprenant, par exemple, que plusieurs conseillers et thérapeutes aient eux-mêmes connu des moments difficiles. Ils ont

ainsi pu développer l'empathie nécessaire pour comprendre les expériences de leurs patients.

*Patron clandestin (Undercover Boss)*, téléserie créée par Stephen Lambert (2010-).

Cette série présente une façon d'acquérir de l'empathie pour les personnes issues de milieux différents. Dans cette téléserie, de hauts responsables de diverses compagnies se déguisent et assument le rôle d'employés «cols bleus» de leur organisation. Certains d'entre eux redécouvrent ce qu'est la vie au bas de l'échelle. D'autres acquièrent une empathie nouvelle pour un monde qu'ils n'ont jamais connu.

Sans égard à la position sociale des protagonistes mis de l'avant, ces émissions démontrent que l'empathie est un atout précieux dans la communication avec les autres.

*Le docteur (The Doctor)*, réalisé par Randa Haines (1991).

Jack MacKee (William Hurt) est un chirurgien talentueux qui traite ses patients avec cynisme et indifférence. Il ne les voit que comme des objets sur lesquels il peut mettre à l'épreuve sa virtuosité. Or un jour il découvre qu'il est atteint d'un cancer de la gorge et constate que son chirurgien le traite avec le même manque d'empathie. La découverte de l'univers médical vu de l'angle du patient lui révélera les failles de sa vie. Ce film nous montre comment le fait de se mettre à la place d'un autre peut nous amener à beaucoup plus de tolérance et de compréhension.

*Perdus (Lost)*, téléserie créée par J.J. Abrams, Damon Lindelof et Jeffrey Lieber (2004).

Cette téléserie raconte l'histoire des rescapés de l'écrasement d'un avion sur une île du Pacifique. Parmi les survivants se trouvent un médecin, une vedette rock, un prisonnier et toute une collection de personnages issus d'horizons divers. La série illustre les problèmes que peut provoquer un jugement trop hâtif sur un étranger. À l'instant où un personnage – ou le téléspectateur – est sur le point de diaboliser l'un des survivants, un retour en arrière nous aide à comprendre les motivations de cette personne et nous amène à éprouver plus d'empathie pour elle. Inversement, d'autres personnages qui nous semblaient héroïques au début le deviennent de moins en moins à mesure que la série avance.





## VRAI OU FAUX

Faites le test ! Dites si chacun des énoncés suivants est vrai ou faux. Vérifiez vos réponses en repérant les sections surlignées dans ce chapitre.

- 1 Il est absurde de penser qu'une personne doit gérer ses émotions en fonction de son occupation professionnelle.
- 2 Les individus qui expriment leurs émotions de façon démesurée peuvent développer des problèmes de santé.
- 3 L'intelligence émotionnelle consiste, notamment, à reconnaître et à différencier les émotions.
- 4 Ne pas parler sur une impulsion permet de réfléchir à la meilleure façon d'exprimer ses émotions.
- 5 Ce sont les événements négatifs autour d'une personne qui provoquent en elle un malaise.
- 6 Malgré eux, les gens entretiennent diverses illusions, et celles-ci se répercutent de façon négative sur leur vie.
- 7 Expliquer à une personne ce qu'on attend d'elle n'est pas un exemple de communication efficace.

# LES ÉMOTIONS : Y RÉFLÉCHIR, LES RESENTIR ET LES COMMUNIQUER

## CONTENU DU CHAPITRE

### OBJECTIFS

- Reconnaître les différentes composantes de l'émotion et comprendre leurs apports respectifs dans le ressenti de celle-ci.
- Identifier les facteurs qui influent sur l'expression des émotions.
- Comprendre comment exprimer adéquatement ses émotions.
- Savoir maîtriser les émotions difficiles.

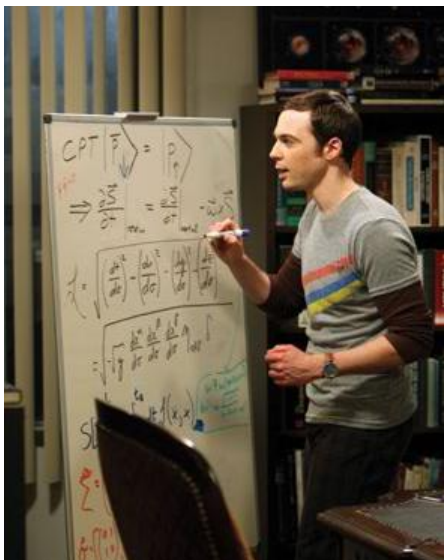
<b>4.1</b>	<b>LES COMPOSANTES DES ÉMOTIONS</b>	<b>94</b>
4.1.1	Les facteurs physiologiques	94
4.1.2	Les réactions non verbales	95
4.1.3	Les interprétations cognitives	96
4.1.4	L'expression verbale	97
<b>4.2</b>	<b>LES FACTEURS QUI INFLUENT SUR LES ÉMOTIONS</b>	<b>99</b>
4.2.1	La personnalité	99
4.2.2	La culture	99
4.2.3	Le genre	100
4.2.4	Les conventions sociales	100
4.2.5	La contagion émotionnelle	102
<b>4.3</b>	<b>LES LIGNES DIRECTRICES DE L'EXPRESSION DES ÉMOTIONS</b>	<b>103</b>
4.3.1	Reconnaître ses émotions	104
4.3.2	Reconnaître la différence entre ressentir, parler et agir	104
4.3.3	Élargir son vocabulaire pour mieux exprimer ses émotions	104
4.3.4	Partager les émotions combinées	106
4.3.5	Choisir le bon moment et le bon endroit	107
4.3.6	Assumer la responsabilité de ses émotions	108
<b>4.4</b>	<b>SAVOIR MAÎTRISER LES ÉMOTIONS DIFFICILES</b>	<b>108</b>
4.4.1	Les émotions constructives et les émotions négatives	108
4.4.2	Les origines des émotions négatives	109
4.4.3	Le dialogue intérieur	109
4.4.4	La pensée irrationnelle et les émotions négatives	110
4.4.5	Minimiser les conséquences des émotions négatives	114
	<b>Récapitulation</b>	<b>117</b>
	<b>Résumé</b>	<b>118</b>
	<b>Mots clés</b>	<b>118</b>
	<b>Autres ressources</b>	<b>119</b>

Il est impossible de parler de communication sans reconnaître l'importance des émotions, de ce qu'on ressent. On sait que la confiance en soi peut faire la différence entre la réussite et l'échec, qu'il s'agisse de prononcer un discours ou de proposer un rendez-vous amoureux. À l'inverse, la colère ou le fait d'être sur la défensive peut nuire à la qualité d'une relation, alors qu'en étant calme, on facilite le dialogue, prévenant ainsi certains problèmes.

Il est clair que la communication façonne les émotions, tout comme les émotions influent sur la communication. Si une personne s'adresse à vous sur un ton injurieux, vous risquez de vous sentir blessé (communication influant sur les émotions) et de lui répondre de façon plutôt cavalière (émotions influant sur la communication). Le rôle des émotions chez les humains est évident, tant pour les spécialistes en sciences sociales que pour les profanes. Le chercheur Daniel Goleman a inventé l'expression **intelligence émotionnelle** pour décrire la capacité à comprendre et à gérer ses propres émotions, tout en étant sensible à celles d'autrui<sup>1</sup>. Des études démontrent l'existence d'un lien positif entre l'intelligence émotionnelle et l'estime de soi, la satisfaction de vivre et l'acceptation de soi<sup>2</sup>, de même qu'avec la saine gestion des conflits et des relations<sup>3</sup>. L'intelligence émotionnelle est une composante cruciale du succès personnel et interpersonnel.

### Intelligence émotionnelle

capacité d'une personne à comprendre et à gérer ses propres émotions, tout en étant sensible aux émotions d'autrui.



Dans *The Big Bang Theory*, Sheldon Cooper (Jim Parsons) a un esprit vif, mais il manque d'intelligence émotionnelle. En conséquence, il enfreint souvent les normes sociales et compromet parfois ses relations. (Voir le résumé de la télésérie à la fin de ce chapitre.)

Arrêtez-vous un instant et essayez de penser à une personne qui est intelligente émotionnellement. Il s'agira peut-être d'un membre de votre famille qui est sensible à une vaste gamme d'émotions sans toutefois se laisser submerger par celles-ci, ou encore d'un patron qui est capable de faire des choix éclairés et rationnels, même lorsqu'il est dans des situations très stressantes. Maintenant, réfléchissez à une personne qui a des lacunes en intelligence émotionnelle. Ce pourrait être l'un de vos collègues qui est crispé et qui manifeste du dédain pour l'expression honnête de sentiments humains ou encore un ami qui s'énervé au moindre inconvénient. Finalement, évaluez votre propre intelligence émotionnelle. À quel point comprenez-vous vos émotions et êtes-vous capables de les gérer? Êtes-vous suffisamment sensible aux émotions des autres?

Les émotions jouent un rôle crucial dans pratiquement tous les types de relations. Ce chapitre explique ce que sont les émotions ainsi que les facteurs qui les influencent. De plus, nous présenterons les lignes directrices pour déterminer les meilleurs moments et les façons les plus adéquates de les exprimer. Enfin, nous expliquerons comment maîtriser les émotions difficiles.

## 4.1 LES COMPOSANTES DES ÉMOTIONS

Si vous rencontriez un extraterrestre et qu'il vous demandait d'expliquer ce que sont les émotions, que lui répondriez-vous? Vous pourriez d'abord dire que les émotions sont des choses que les gens ressentent. Bien qu'intéressante, cette explication très générale aurait peu de signification. Dans les faits, définir les émotions se révèle une entreprise complexe. Les spécialistes des sciences sociales s'accordent à dire que les émotions comprennent plusieurs composantes. Examinons celles-ci afin de mieux comprendre comment nos émotions sont déterminées.

### 4.1.1 Les facteurs physiologiques

Les émotions, quel que soit leur niveau d'intensité, entraînent de nombreux changements physiologiques. Par exemple, la peur est associée à une augmentation du rythme cardiaque et de la pression artérielle, à une sécrétion accrue d'adrénaline,



à une élévation des taux glycémiques, à un ralentissement de la digestion et à une dilatation des pupilles. John Gottman, chercheur renommé pour ses travaux auprès des couples, remarque que des symptômes s'apparentant aux manifestations physiologiques de la peur peuvent apparaître lorsqu'un couple vit de graves conflits<sup>4</sup>. Il appelle cette condition « inondation » et a montré qu'elle entrave la résolution efficace des problèmes.

Certains changements physiologiques sont reconnaissables; par exemple, vous pouvez vous rendre compte qu'une boule se forme dans votre estomac ou encore que vos mâchoires se contractent. De telles réactions sont de bons indices sur les émotions qu'on ressent dans la mesure où on en prend conscience.

### 4.1.2 Les réactions non verbales

Les changements qui accompagnent les émotions ne sont pas tous internes et plusieurs peuvent être observés directement. Certains concernent l'apparence de la personne (elle rougit, transpire, devient pâle), alors que d'autres ont trait au comportement (une expression faciale ou une posture particulière, des gestes saccadés, un ton de voix et un débit différents, etc.). Les recherches confirment par ailleurs ce qu'on aurait pu deviner: l'expression non verbale des émotions devient plus prononcée sous l'influence de l'alcool<sup>5</sup>. L'alcool exacerbe les émotions... parfois pour le meilleur, parfois pour le pire.

Il est assez facile de se rendre compte qu'une personne est en proie à une vive émotion, mais il en est tout autrement lorsqu'on cherche à savoir de quelle émotion il s'agit. Une posture avachie et de longs soupirs peuvent traduire tout autant de la tristesse que de la fatigue. De même, le tremblement des mains peut indiquer de l'agitation ou de la crainte. Comme nous le verrons dans le chapitre 6, le comportement non verbal est souvent ambigu, et il serait bien hasardeux de présumer qu'il peut être décodé avec précision.

Même si on considère généralement le comportement non verbal comme une réaction à une émotion, il arrive aussi qu'il en soit la cause. Une étude a d'ailleurs démontré qu'il est possible de ressentir certaines émotions à la suite d'une modification volontaire des expressions du visage<sup>6</sup>. Ce principe est appelé « rétroaction faciale ». Ainsi, lorsqu'on a enseigné spécifiquement à des sujets comment bouger les muscles faciaux de façon à exprimer la peur, la colère, le dégoût, la joie, la tristesse, la surprise et le mépris, leurs corps ont répondu comme s'ils ressentaient réellement ces émotions. Des résultats analogues ont été obtenus dans le cadre d'une autre étude: les sujets à qui on avait appris à sourire ont déclaré se sentir réellement mieux; lorsqu'on leur a demandé de modifier leur expression pour avoir l'air malheureux, les mêmes sujets ont dit qu'ils se sentaient beaucoup moins bien qu'auparavant<sup>7</sup>.

Il existe par ailleurs un lien entre la verbalisation des émotions et les réactions non verbales. Une étude a démontré que les participants modifiaient leur posture en déclarant des mots associés à la fierté et à la déception<sup>8</sup>. Ils se tenaient inconsciemment plus droits lorsqu'ils parlaient de fierté et s'avachissaient lorsqu'ils utilisaient des mots décrivant la déception. Les participants ressentaient également des émotions associées aux mots qu'ils prononçaient (ils se sentaient tristes en parlant de la déception, par exemple). Cela nous rappelle le lien qui existe entre l'expression verbale et non verbale des émotions.



Chéri, jouons à « vives vos émotions ». Cela te donnera un avantage dans tes relations interpersonnelles.



Les groupes du courant « emo », comme Fall out Boy, produisent de la musique qui met en avant les émotions, ce qui leur attire tant des adeptes que des détracteurs. Il est évident, cependant, que toutes les musiques et les paroles de chansons sont des vecteurs de sentiments.

### 4.1.3 Les interprétations cognitives

Dans la majorité des situations, l'esprit joue un rôle important dans la détermination des états émotionnels. Comme nous l'avons vu précédemment, la peur entraîne plusieurs changements physiologiques (battement accéléré du cœur, transpiration, tension musculaire et élévation de la pression artérielle). Par ailleurs, ces symptômes sont identiques à ceux qui accompagnent l'excitation ou la joie, entre autres émotions. Autrement dit, si on se fiait aux seuls symptômes physiologiques, on aurait beaucoup de mal à évaluer si une personne en proie à une forte émotion tremble de peur ou d'excitation.

La similitude des composantes physiologiques et non verbales de la plupart des émotions a conduit certains psychologues à conclure que le fait de ressentir une émotion provient principalement de l'étiquette qu'on attribue à des symptômes physiques en fonction du contexte dans lequel ils se manifestent<sup>9</sup>. Le psychologue Philip Zimbardo donne un exemple illustrant ce principe.

Je remarque que je transpire en donnant ma conférence. J'en déduis que je me sens nerveux. Si cela arrivait fréquemment, je pourrais même me qualifier de « personne nerveuse ». Une fois cette étiquette attribuée, je dois répondre à la question : « Pourquoi suis-je si nerveux ? » Puis je commence à chercher une explication appropriée. Il se peut que je remarque que certains auditeurs quittent la pièce ou ne sont pas attentifs. Je suis nerveux parce que ma conférence n'est pas suffisamment bien préparée. Cela me rend nerveux. Comment puis-je savoir que ma présentation manque de préparation ? Parce que j'ennuie mon auditoire. Je suis nerveux parce que je ne donne pas une bonne conférence. Cela me rend d'autant plus nerveux. Comment je sais qu'elle n'est pas bonne ? Parce que j'ennuie les gens. Je suis nerveux parce que je suis un conférencier ennuyeux et que je veux être un bon conférencier. Je ne me sens pas à ma place. Je ferais peut-être mieux d'ouvrir une épicerie fine. C'est à ce moment qu'un participant s'écrie : « Il fait très chaud ici, je transpire et j'ai beaucoup de mal à me concentrer sur ce que vous dites. » Instantanément, je ne me sens plus du tout « nerveux » ou « ennuyant »<sup>10</sup>.

Selon Zimbardo, le fait de changer son interprétation de la situation a modulé ce qu'il ressentait par rapport à celle-ci. Les spécialistes des sciences sociales appellent « réévaluation » le processus qui consiste à repenser à la signification des événements chargés émotionnellement de façon à influencer leur impact émotionnel<sup>11</sup>.



La recherche confirme que la réévaluation est de loin supérieure à la répression des émotions. Elle permet souvent d'abaisser le niveau de stress, d'augmenter l'estime de soi et de devenir plus productif. Voici deux exemples :

- Vous avez perdu votre emploi et votre estime personnelle en a été ébranlée, d'autant plus que certains de vos collègues moins ambitieux n'ont pas été licenciés. Par conséquent, vous manquez de confiance dans votre recherche d'un nouvel emploi. Si vous réévaluez la situation, vous y verrez une occasion de trouver un meilleur poste et de faire reconnaître à leur juste valeur votre application au travail et vos compétences.
- L'une de vos amies parle en mal de vous dans votre dos. Bien que cette situation vous blesse, vous choisissez de croire que ses actions sont représentatives de sa personnalité et non de la vôtre. Vous allez le prouver en ne médissant pas à votre tour à son sujet.

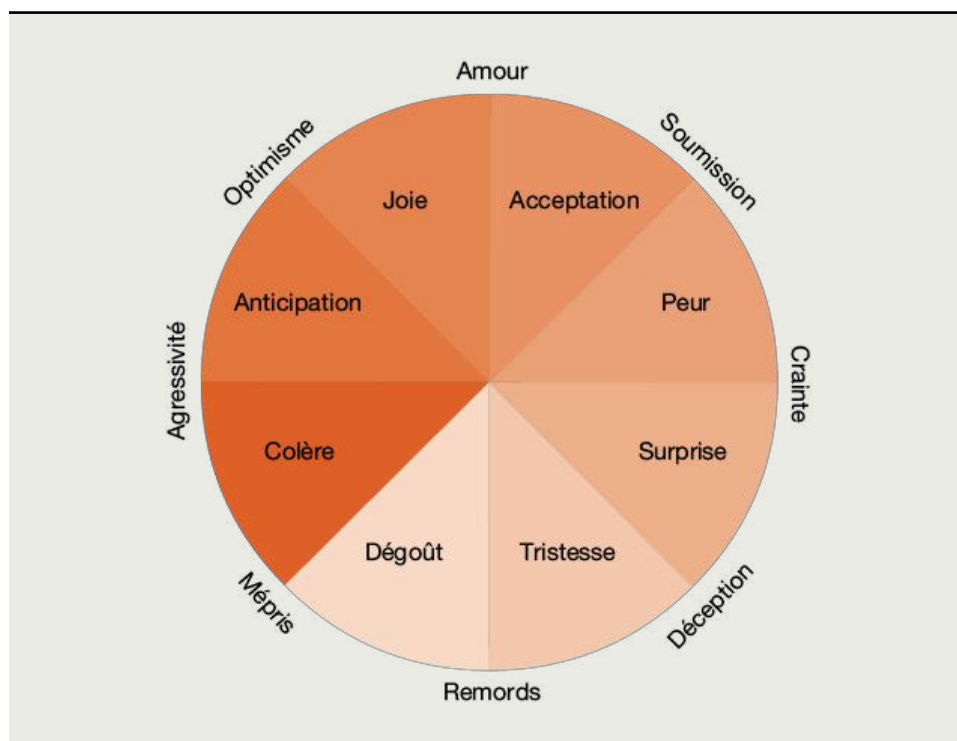
Il est important de souligner que la réévaluation ne vise pas à ignorer ses propres émotions. Il est vital pour la santé psychologique et relationnelle d'une personne de reconnaître qu'elle ressent des émotions comme la colère et la peine (tout comme la joie, l'amour et le soulagement). Aussi, si elle est disposée à surmonter les émotions difficiles, la réévaluation est utile. Plus loin dans le présent chapitre, nous expliquerons comment la réévaluation permet de limiter les émotions négatives.

#### 4.1.4 L'expression verbale

Comme nous le verrons dans le chapitre 6, le comportement non verbal est un véhicule unique pour communiquer des émotions, mais il se révèle beaucoup moins efficace pour transmettre clairement des idées. C'est pourquoi les mots sont souvent nécessaires pour exprimer adéquatement ce qu'on ressent. Il sera probablement plus utile (et plus clair) de dire «Je suis vraiment fâché» que de quitter la pièce en trombe. De même, dire «Je me sens nerveux» pourra aider les autres à comprendre l'expression de douleur qui se lit sur votre visage.

Certains chercheurs pensent qu'il y a plusieurs émotions «de base» ou «primaires»<sup>12</sup>. Cependant, ils ne s'entendent pas sur ce qu'elles sont ni sur ce qui les rend «primaires»<sup>13</sup>. De plus, des émotions peuvent être primaires dans une culture, mais pas dans une autre, et certaines n'ont aucun équivalent direct dans les différentes cultures<sup>14</sup>. Par exemple, la «honte» est une émotion primaire chez les Chinois<sup>15</sup>, alors qu'elle est beaucoup moins courante chez la plupart des Occidentaux. Malgré les divergences d'opinions, la plupart des spécialistes reconnaissent que la colère, la joie, la peur et la tristesse sont des émotions humaines courantes et habituelles.

Le cercle des émotions de Plutchik illustre les huit émotions primaires, au centre, ainsi que les émotions secondaires, en périphérie (voir la figure 4.1).



**FIGURE 4.1** Le cercle des émotions de Plutchik

Source : adaptation de Plutchik, R. (1980). *Emotion : A Psychoevolutionary Synthesis*. New York, NY : Harper et Row, 440 p.

La plupart des émotions ont plusieurs degrés d'intensité, et il est important de choisir des mots qui reflètent bien ces différences, comme le montre la figure 4.2. Par exemple, dire que vous êtes «contrarié» lorsque l'un de vos amis rompt une promesse très importante, c'est utiliser un vocabulaire qui minimise les émotions. Dans d'autres cas, les gens surestiment l'intensité de leurs émotions. Pour certains, tout est «fantastique» ou «terrible». Le problème avec ce type d'exagération est que ceux qui y recourent n'ont plus de mots pour exprimer correctement une émotion vraiment intense lorsqu'elle se produit. Si les gâteaux au chocolat de la boulangerie locale sont «merveilleux», comment qualifier le fait de tomber amoureux?

Furieux	Éploré	Extasié	Terrifié	Épris
En colère	Triste	Heureux	Apeuré	Amoureux
Contrarié	Pensif	Satisfait	Inquiet	Attaché (à)

**FIGURE 4.2** L'intensité des émotions

### INVITATION À L'INTROSPECTION



#### Reconnaître ses émotions

Notez vos émotions pendant trois jours. Pour ce faire, consacrez quelques minutes chaque soir à vous souvenir de ce que vous avez ressenti pendant la journée, des personnes présentes et des circonstances dans lesquelles ont surgi vos émotions.

Au bout de ces trois jours, vous pourrez mieux comprendre le rôle joué par les émotions en répondant aux questions suivantes.

- 1** Qu'est-ce qui vous a permis de reconnaître les émotions ressenties : les stimuli physiologiques, les comportements non verbaux ou les processus cognitifs ?
- 2** Avez-vous éprouvé de la difficulté à déterminer la nature de vos émotions ?
- 3** Quelles émotions reviennent le plus souvent ? Sont-elles simples ou complexes ? Tempérées ou intenses ?
- 4** Dans quelles circonstances exprimez-vous ou cachez-vous vos émotions ? Quels facteurs influencent votre décision de montrer vos émotions ou de les cacher ? Est-ce la nature de l'émotion ? Est-ce la ou les personnes concernées ? Est-ce le contexte (moment, lieu) ? Est-ce le sujet sur lequel porte l'émotion (argent, sexualité ou autre) ?
- 5** Quelles sont les conséquences du type de communication que vous venez de décrire en répondant à la question 4 ? En êtes-vous satisfait ? Sinon, que pouvez-vous faire pour accroître votre satisfaction ?



### ÉMOTION OU SENTIMENT ?

Qu'est-ce qui distingue une émotion d'un sentiment ? En gros, c'est une question de réaction. En effet, une émotion se reconnaît par des réactions physiologiques, telles l'accélération du rythme cardiaque, le déclenchement de la transpiration, le souffle court, les pupilles dilatées, une montée d'adrénaline, alors qu'un sentiment est un phénomène davantage cognitif. Ainsi, l'amitié est un sentiment de sympathie et d'affection entre deux personnes qui relève davantage d'un état d'esprit que de l'émotion. Cela n'empêche pas deux amis de vivre en certaines occasions de grandes émotions !

## 4.2 LES FACTEURS QUI INFLUENT SUR LES ÉMOTIONS

La plupart des gens expriment rarement leurs émotions, du moins verbalement. Ils sont généralement à l'aise pour énoncer des faits et exprimer leur opinion, mais ils dévoilent rarement leurs émotions. Pourquoi en est-il ainsi ? Examinons quelques raisons.

### 4.2.1 La personnalité

Grâce à différentes recherches, la relation entre la personnalité et la manière dont un individu ressent et communique ses émotions est de plus en plus claire<sup>16</sup>. Par exemple, les personnes extraverties – celles qui ont tendance à être enjouées et à apprécier les contacts sociaux – déclarent éprouver davantage d'émotions positives dans la vie courante que les individus moins extravertis<sup>17</sup>. De même, les personnes qui ont une personnalité névrotique (celles qui ont tendance à se faire du souci, à être anxieuses et inquiètes) rapportent avoir davantage d'émotions négatives dans la vie courante.

Ces traits de personnalité sont de nature biologique, du moins partiellement. Les psychologues ont eu recours à l'imagerie par résonance magnétique pour vérifier la concordance entre le niveau d'activité cérébrale et les différents types de personnalité<sup>18</sup>. Ainsi, les personnes dont le niveau d'extraversion était élevé ont réagi plus fortement aux stimuli positifs que les individus moins extravertis. Pour leur part, les sujets ayant obtenu un résultat élevé aux épreuves mesurant le degré de névrosisme ont eu plus de réactions cérébrales aux stimuli négatifs. Bien qu'une telle étude confirme la force du bagage biologique, ce dernier ne doit pas dicter ce qui est satisfaisant en matière de communication.

### 4.2.2 La culture

Même si les êtres humains de par le monde ressentent les mêmes émotions, des événements identiques peuvent en susciter de très différentes selon les cultures<sup>19</sup>. Par exemple, une étude révèle que les personnes vivant aux États-Unis et en Europe sont plus susceptibles de craindre les étrangers et les situations dangereuses que celles vivant au Japon<sup>20</sup>. Cette étude indique également que les Japonais craignent davantage la communication relationnelle que les Américains et les Européens.

La culture fait également sentir son effet sur la valeur que les gens accordent aux émotions. D'après une étude, les Américains d'origine asiatique accordent une plus grande valeur aux « affects positifs de faible intensité » (comme le calme) que les Américains d'origine européenne, lesquels ont tendance à préférer les « affects positifs de forte intensité » (comme l'excitation)<sup>21</sup>.

Parmi les facteurs qui exercent une influence sur l'expression des émotions, l'un des plus significatifs est le positionnement d'une culture dans le spectre de l'individualisme et du collectivisme. Les membres de cultures collectivistes (comme celles du Japon et de l'Inde) privilégient l'harmonie entre les membres de leur propre groupe et découragent l'expression de toute émotion négative qui pourrait perturber les relations entre eux. Au contraire, les membres de cultures plus individualistes (comme celles du Canada et des États-Unis) se sentent plus à l'aise de dévoiler leurs émotions à leurs proches<sup>22</sup>.

L'utilisation des mots «Je t'aime» illustre bien les différences culturelles relatives à l'expression des émotions. Les chercheurs ont constaté que les Nord-Américains disent «Je t'aime» plus souvent (et à davantage de personnes) que ne le font les membres des autres cultures étudiées<sup>23</sup>. Par ailleurs, les personnes du Moyen-Orient qui ont été interrogées ont souligné que l'expression «Je t'aime» devrait être réservée aux époux et précisé que les Nord-Américains qui disent cette phrase à des femmes du Moyen-Orient de façon désinvolte risquent qu'elle soit interprétée comme une demande en mariage. D'autres participants d'origines diverses (de l'Europe de l'Est, de l'Inde, de Corée) ont aussi dit qu'ils utilisaient l'expression avec parcimonie, croyant qu'elle perdrait de sa valeur et de sa signification si elle était employée trop fréquemment.

### 4.2.3 Le genre

Au sein d'une même culture, le sexe biologique et les rôles sexuels modèlent la façon dont les hommes et les femmes vivent et expriment leurs émotions<sup>24</sup>. En fait, le sexe d'une personne est le meilleur prédicteur de la capacité à reconnaître et à interpréter l'expression des émotions – meilleur encore que le niveau de scolarité, le nombre de voyages à l'étranger, les similitudes culturelles ou l'appartenance ethnique<sup>25</sup>. La recherche suggère en effet que les femmes sont plus sensibles aux émotions que les hommes<sup>26</sup>, aussi bien à l'intérieur d'une même culture que d'une culture à l'autre<sup>27</sup>. Une équipe de psychologues qui a vérifié la capacité d'hommes et de femmes à se remémorer des images suscitant d'intenses émotions (par exemple, la photo d'un enfant amputé) a conclu que les souvenirs des femmes étaient de 10 à 15 % plus précis que ceux des hommes. De plus, les réactions des femmes à ces photos étaient significativement plus intenses que celles des participants masculins.



Dans l'émission *Mad Men*, il est facile de constater que les conventions sociales des années 1960 étaient bien différentes de celles d'aujourd'hui. Non seulement il était permis de fumer au travail, mais les échanges entre hommes et femmes étaient également fort différents de ceux qu'on observe de nos jours. (Voir le descriptif complet à la fin du chapitre.)

La recherche sur l'expression émotionnelle suggère qu'il y a une part de vérité dans le stéréotype culturel de l'homme inexpressif et de la femme plus expressive<sup>28</sup>. Une étude portant sur les communications en personne a démontré que les pères masquaient davantage leurs émotions que les mères, ce qui amenait les enfants à avoir plus de difficulté à lire les expressions émotionnelles de leurs pères. Il existe des différences similaires entre l'expressivité des hommes et des femmes dans les communications en ligne<sup>29</sup>. Par exemple, les femmes sont plus susceptibles d'utiliser des émoticônes, comme le symbole ☺, pour exprimer leurs émotions<sup>30</sup>. Les femmes expriment également plus d'affection sur Facebook que ne le font les hommes<sup>31</sup>.

Il s'agira donc de noter que si les hommes et les femmes ressentent généralement les mêmes émotions, ils ne les exprimeront pas de la même manière<sup>32</sup>. Ces différences sont en grande partie attribuables aux conventions sociales.

### 4.2.4 Les conventions sociales

Les communicateurs sont réticents à transmettre des messages qui gênent les autres ou qui menacent de leur faire perdre la face<sup>33</sup>. Les historiens donnent une description détaillée des façons dont la société contemporaine décourage l'expression de la colère<sup>34</sup>. Comparativement aux siècles passés, les Nord-Américains d'aujourd'hui s'efforcent de

réprimer cette émotion dans pratiquement tous les contextes, qu'il s'agisse de l'éducation des enfants, du milieu de travail ou des relations interpersonnelles. Cette analyse est appuyée par une étude réalisée auprès de couples mariés qui a révélé que les partenaires échangent souvent des mots affectueux («Je t'aime») ou qui permettent de sauver les apparences («Je suis désolé de t'avoir crié après»). De plus, les partenaires dévoilent volontiers leurs émotions positives ou négatives à l'égard de tierces personnes («J'aime bien Bruno», «Je ne me sens pas à l'aise avec Elsa») lorsque celles-ci sont absentes. Par ailleurs, maris et femmes verbalisent rarement les émotions qui menacent de leur faire perdre la face ou de nuire au fonctionnement du couple («Tu me déçois», «Je suis folle de rage contre toi»)³⁵.

Les règles sociales découragent même les trop grandes démonstrations d'émotions positives³⁶. Un jeune homme peut serrer sa mère dans ses bras ou l'embrasser, mais il se contente de saluer son père. Les marques d'affection envers les amis se font plus rares à mesure qu'on grandit, si bien que les adultes se disent rarement «Je t'aime». Le fait de ne pas verbaliser ses émotions ne signifie pas qu'on n'en transmet aucune. De toutes les informations véhiculées par la communication non verbale, un grand nombre comporte des messages relationnels (un salut de la main), des sentiments d'affinité (un clin d'œil complice) ou l'absence d'affinité (un regard froid).

« Une émotion qui n'est pas encadrée par des règles sociales de retenue et d'expression, c'est comme un œuf sans coquille : ça fait tout un dégât! »

Carol Tavris, auteur américain

L'expression des émotions est également modelée par les exigences d'une multitude de rôles sociaux. Les vendeurs doivent toujours sourire aux clients, aussi odieux soient-ils.

1

## AU TRAVAIL

### Les émotions au travail

Il est évident que les règles qui encadrent l'expression des émotions dans un contexte professionnel sont très différentes de celles qui régissent la vie personnelle. Dans les relations intimes – à tout le moins, dans la culture occidentale traditionnelle –, on considère qu'il est important qu'une personne dise à ses amis, à sa famille et aux êtres qui lui sont chers exactement ce qu'elle ressent. Au travail, en revanche, il peut être crucial que cette même personne cache ses émotions pour le bien des clients, des collègues et des superviseurs... ainsi que pour éviter de perdre son emploi.

Les émotions au travail – en d'autres mots, la gestion et parfois la suppression des émotions – ont fait l'objet d'études dans une variété de contextes professionnels. Voici quelques exemples :

- Si les pompiers ne dissimulent pas leur peur, leur dégoût ou encore leur stress, leur capacité à aider les gens dont ils tentent de sauver la vie en sera entravée. Une formation en gestion des émotions est donc essentielle à tout nouveau pompier<sup>a</sup>.
- Les agents des services correctionnels en poste dans deux prisons à sécurité minimale ont décrit la tension que produit le besoin de se comporter avec « chaleur, gentillesse et respect » envers les détenus tout en restant « méfiants, forts et durs ». Les agents ont reconnu qu'il était éprouvant

de gérer des émotions en concurrence et de jongler avec des attentes contradictoires<sup>b</sup>.

- L'argent est un sujet chargé d'émotions, comme peuvent en témoigner nombre de planificateurs financiers. Les chercheurs ont conclu que la relation et la communication avec les clients étaient, en fait, plus fondamentales dans les fonctions d'un planificateur financier que les rapports sur les performances des portefeuilles ou les changements dans les lois sur l'impôt successoral<sup>c</sup>.

La gestion des émotions est tout aussi importante dans des fonctions moins cruciales que celles décrites ci-dessus. La plupart des emplois relevant du service à la clientèle, par exemple, exigent d'entendre les clients exprimer leur insatisfaction avec colère et de manière inconvenante (« Je déteste ce magasin et je n'y remettrai plus jamais les pieds ! »). En pareils cas, il serait mal avisé pour un employé de combattre le feu par le feu, même s'il est de nature impulsive. Les communicateurs compétents au travail se rabattent plutôt sur leurs aptitudes à écouter et à apaiser le client, à gérer les conflits, comme nous le décrivons dans les chapitres 7, 10 et 11.

Ce n'est pas toujours facile pour un individu de gérer ses émotions, surtout s'il se sent craintif, stressé, fâché et sur la défensive. Savoir composer avec les émotions au travail demeure néanmoins un facteur clé pour réussir dans la vie professionnelle.



Vidéo *Les émotions : le cas de Trisha et de Theo*

Les enseignants et les gestionnaires sont censés se comporter de manière rationnelle et maîtriser leurs émotions. Les étudiants sont récompensés lorsqu'ils posent des questions « acceptables » et qu'ils se montrent disciplinés et respectueux.

## 4.2.5 La contagion émotionnelle

**Contagion émotionnelle**  
processus par lequel les émotions se propagent d'une personne à l'autre.

Les règles culturelles et les rôles sociaux ne sont pas les seuls facteurs qui ont un effet sur les émotions qu'on éprouve. Celles-ci sont également influencées par les émotions des autres. Cette influence, appelée **contagion émotionnelle**, est un processus par lequel les émotions se propagent d'une personne à l'autre<sup>37</sup>. Comme l'a observé un commentateur : « Les émotions se transmettent d'une personne à l'autre, comme s'ils étaient une sorte de virus social<sup>38</sup>. » Il est assez évident que les étudiants « attrapent » l'humeur de leurs enseignants, que les clients sont influencés par les émotions des employés qui les servent<sup>39</sup> et que les émotions ressenties par l'un des membres d'un couple déteignent inévitablement sur celles de son conjoint<sup>40</sup>.

La plupart d'entre nous reconnaissent que les émotions sont « contagieuses ». Il vous est certainement arrivé de vous retrouver à proximité d'une personne calme et d'avoir eu



Je ne suis pas dans l'une de mes humeurs habituelles... Je suis dans l'une des tiennes!

### #COMMUNICATION ÉLECTRONIQUE

#### Scoop : Facebook manipule les émotions

Rien de mieux pour faire bourdonner les réseaux sociaux qu'une étude (controversée) sur les réseaux sociaux. En l'occurrence, une étude psychologique menée sur Facebook a-t-elle violé l'éthique de la recherche et le lien de confiance à l'égard de l'intégrité de Facebook ?

Publiée le 17 juin 2014 dans la revue *PNAS (Proceedings of the National Academy of Sciences)*, l'étude a consisté à manipuler le fil des actualités de 689 000 Facebookiens, pendant une semaine de janvier 2012, en sélectionnant les messages de leurs amis en fonction des émotions exprimées. Résultat, les usagers qui ont eu droit à un fil plus « triste » auraient produit en retour des messages plus tristes, et ceux qui ont eu droit à un fil plus « positif » auraient produit des messages plus

positifs. Ce que les psychologues appellent une « contagion émotionnelle ».

Sauf que le changement est de l'ordre de moins de 0,1 %, beaucoup trop peu pour être jugé significatif dans une étude de ce genre. Ce que reconnaissent les auteurs de l'étude, qui se défendent par le fait que la différence, ici, en est une d'échelle : un dixième de un pour cent, sur la planète, ça se traduirait par « des centaines de milliers » de « statuts » plus positifs ou plus négatifs par jour.

Mais le débat dans la twittosphère s'est rapidement déplacé vers autre chose : était-il éthique de « manipuler » ainsi le fil Facebook des usagers – et leurs émotions – sans leur avoir fait signer un formulaire de consentement, comme cela aurait été l'usage dans toute recherche classique en psychologie ?



l'impression d'être beaucoup plus détendu à votre tour, ou encore de vous être mis à rire sans savoir pourquoi alors que les gens qui vous entouraient étaient pris d'un fou rire. Les chercheurs ont montré que ce processus se produit rapidement et ne nécessite que peu ou pas de communication verbale<sup>41</sup>.

### 4.3 LES LIGNES DIRECTRICES DE L'EXPRESSION DES ÉMOTIONS

Il n'y a pas de règles universelles pour communiquer les émotions de la meilleure façon qui soit. La personnalité, la culture, les rôles attribués au genre et les conventions sociales contribuent à déterminer l'approche qui semble juste et ce qui est le plus susceptible de fonctionner dans une situation donnée.

Vous pouvez sûrement imaginer des moments où il ne serait pas judicieux d'exprimer vos émotions clairement et directement. Évidemment, il n'est pas recommandé de se mettre en colère contre des figures d'autorité comme des policiers ou des professeurs. En dépit de ces restrictions, la plupart des gens peuvent tirer profit d'une communication directe et claire de leurs émotions, même s'ils ne sont pas habituellement expressifs. Les recommandations contenues dans les pages suivantes vous aideront à déterminer quand et comment exprimer vos émotions.

De nombreuses recherches soutiennent l'importance d'exprimer adéquatement des émotions (*voir l'encadré 4.1 pour une liste détaillée des avantages*). Sur le plan purement physiologique, les personnes qui savent bien exprimer leurs émotions sont en meilleure santé que les gens moins habiles à communiquer ce qu'ils ressentent. Conséquemment, le fait de ne pas suffisamment exprimer ses émotions peut conduire à des maladies graves. Les personnes inexpressives, qui refusent d'admettre leur détresse par exemple, sont plus susceptibles de développer plusieurs maladies comme le cancer, l'asthme et les maladies cardiaques<sup>42</sup>.

#### ENCADRÉ 4.1 Les communicateurs et leurs émotions

**Par rapport aux communicateurs peu axés sur les émotions, les communicateurs très axés sur les émotions sont :**

plus heureux ;

plus sûrs d'eux ;

plus à l'aise avec la proximité interpersonnelle ;

plus à même d'entreprendre une activité sociale régulière ;

plus susceptibles de recevoir de l'affection de la part des autres ;

plus à même de vivre des relations amoureuses satisfaisantes ;

en meilleure santé mentale ;

moins portés à être déprimés ;

moins stressés ;

moins à risque de vivre l'isolement social.

Source : Floyd, K. (2002). Human affection exchange : V. Attributes of the highly affectionate. *Communication Quarterly*, 50, p. 135-152.

2

Les communicateurs qui expriment outre mesure leurs affects négatifs (colère, frustration, etc.) souffrent également sur le plan physiologique. Lorsqu'ils ripostent verbalement de façon très vive, leur pression sanguine augmente en moyenne de 20 points, et même de 100 points dans certains cas<sup>43</sup>. Pour rester en bonne santé, il faut conséquemment apprendre à exprimer ses émotions de façon constructive. Et cela exige un certain travail. Il est évident qu'une personne qui manifesterait chaque accès d'ennui, de peur, de colère ou de frustration s'attirerait quelques désagréments.

Les suggestions qui suivent peuvent vous aider à choisir les moments opportuns pour exprimer vos émotions et les façons adéquates d'y parvenir. Conjuguées aux recommandations concernant l'ouverture de soi qui sont présentées dans le chapitre 8, elles peuvent améliorer votre efficacité à communiquer vos émotions.

### 4.3.1 Reconnaître ses émotions

Répondre à la question «Comment vous sentez-vous?» est parfois plus difficile qu'il n'y paraît. Certaines personnes, que les chercheurs disent «axées sur les émotions», sont davantage conscientes de leurs états émotionnels et en tiennent compte lorsqu'elles prennent des décisions importantes<sup>44</sup>. En revanche, celles «peu axées sur leurs émotions» ont tendance à les considérer comme des informations futiles et sans grand intérêt.

3

La recherche montre qu'il faut non seulement être conscient de ses émotions, mais aussi être en mesure de les reconnaître. Selon les chercheurs, les étudiants qui peuvent reconnaître les émotions négatives ont également de meilleures stratégies pour les gérer<sup>45</sup>. Cela explique pourquoi la capacité à différencier et à cataloguer les émotions est une composante vitale de l'intelligence émotionnelle, aussi bien au sein d'une culture que d'une culture à l'autre<sup>46</sup>.

### 4.3.2 Reconnaître la différence entre ressentir, parler et agir

Il n'est pas toujours nécessaire d'exprimer ce qu'on ressent, et parler de ses émotions n'implique pas toujours une extériorisation physique. Selon plusieurs recherches, les personnes qui tentent d'évacuer physiquement leur colère, en frappant dans un sac de sable par exemple, n'y trouvent pas l'exutoire tant recherché<sup>47</sup>.

Si vous parvenez à faire la distinction entre ressentir et agir, vous pourrez alors vous exprimer de manière constructive dans des situations difficiles. Par exemple, si vous prenez conscience de votre irritation envers un ami, vous serez en mesure d'examiner cette émotion et de découvrir ainsi ce qui vous dérange. En partageant vos émotions avec votre ami (en lui disant, par exemple, sur un ton posé «Je suis tellement en colère contre toi que je pourrais hurler»), vous vous donnez la possibilité de régler le conflit. Faire semblant que tout va bien ou crier stérilement contre l'autre n'atténuera pas votre ressentiment. Au contraire, celui-ci finira par empoisonner votre relation.

### 4.3.3 Élargir son vocabulaire pour mieux exprimer ses émotions

La plupart des gens sont à court de mots pour exprimer leurs émotions. Demandez-leur de dire comment ils se sentent, et leur réponse comportera presque toujours les mêmes termes: «bien», «mal», «très mal» ou «très bien».

Prenez maintenant un instant pour réfléchir au nombre d'adjectifs reflétant des émotions que vous pouvez énumérer. Consultez ensuite le tableau 4.1 pour voir ceux que vous avez omis.

Nombreux sont les communicateurs qui croient exprimer des émotions alors que leurs déclarations sont vides de contenu émotionnel. Contrairement à ce qu'on pourrait croire, des phrases comme «J'aimerais aller à un spectacle» ou «Je crois que nous nous

**TABEAU 4.1** Les termes exprimant quelques émotions, sentiments et sensations

à l'aise	déprimé	flatté	intimidé	paresseux	sentimental
affectueux	désolé	fort	irascible	passionné	sexy
agacé	détaché	fou	irritable	perdu	solitaire
agité	ébahi	froid	jaloux	perplexe	soulagé
ambivalent	effrayé	frustré	jovial	perturbé	stressé
amer	effronté	furieux	laid	pessimiste	subjugué
amical	en colère	gêné	lassé	peu sûr de soi	sur la défensive
anéanti	en forme	harcelé	libre	piégé	surexcité
anxieux	enchanté	heureux	mal à l'aise	plein d'entrain	surpris
apathique	enjoué	honteux	malheureux	plein de regrets	tendre
blesé	ennuyé	hostile	malveillant	plein de ressentiment	tendu
bouleversé	enragé	humilié	maussade	possessif	terrifié
calme	enthousiaste	idiot	méfiant	pressé	tiède
chaleureux	envieux	impatient	merveilleux	protecteur	timide
confiant	épouvanté	impressionné	mesquin	ravi	transporté de joie
contrarié	épuisé	impuissant	mortifié	reconnaissant	tremblant
courageux	euphorique	indécis	négligé	rempli d'espoir	triste
craintif	exaspéré	inhibé	nerveux	rêveur	triste et délaissé
crispé	excité	inquiet	optimiste	revigoré	troublé
déconcerté	extatique	insolent	paisible	ridicule	vaincu
déçu	faible	insouciant	paralysé	romantique	vidé
dégoûté	fatigué	intéressé	paranoïaque	satisfait	vulnérable

sommes assez vus» ne révèlent aucune émotion. Dans la première phrase, le verbe «aimerais» exprime une intention alors que dans la seconde, l'expression «Je crois» renvoie à une pensée: «Je *pense* que...» On peut combler cette lacune en ajoutant dans chaque phrase un mot qui indique véritablement une émotion, comme: «Je *m'ennuie* et je veux aller à un spectacle» et «Je crois que nous nous sommes assez vus, car je me sens *prisonnier*».

N'avoir que quelques mots pour exprimer des émotions équivaut à réduire la possibilité d'être bien compris par les autres. Dire que l'océan, avec toutes ses nuances, que le ciel, variable d'un jour à l'autre, et que les yeux de votre bien-aimé(e) sont «bleus» revient à limiter la perception et la compréhension de votre environnement. De même, des termes comme «bien» ou «super» sont trop vagues et ne décrivent que partiellement les émotions ressenties par une personne dans des situations aussi différentes qu'obtenir un doctorat, terminer un marathon ou faire l'amour pour la première fois.

Il existe plusieurs façons d'exprimer verbalement une émotion<sup>48</sup>. On peut :

- employer des mots simples tels que «Je suis en colère» (ou nerveux, déprimé, curieux, etc.);
- décrire simplement la situation qu'on vit: «J'ai l'estomac complètement noué» ou «Je suis aux anges»;
- décrire ce qu'on souhaiterait faire: «J'aimerais m'enfuir le plus loin possible», «J'aimerais te serrer dans mes bras» ou «Je voudrais tout lâcher».

Parfois, les émotions sont exprimées d'une manière codée. Cela se produit souvent quand l'émetteur se sent gêné de révéler ce qu'il ressent. Certains codes sont verbaux, comme lorsqu'une personne fait des allusions plus ou moins subtiles. Par exemple, une façon détournée de dire «Je me sens seul» pourrait être: «Je ne fais pas grand-chose de spécial en fin de semaine, veux-tu qu'on fasse quelque chose ensemble?» Quand le message est indirect, l'émotion réelle qu'on désire exprimer risque de ne pas être correctement comprise. C'est pourquoi les gens qui envoient des messages codés ont peu de chances de voir leurs besoins comblés.

Lorsqu'on veut exprimer une émotion, il est préférable d'être très explicite et de faire comprendre à l'autre que cette émotion concerne des circonstances bien précises, et non la relation dans son entièreté. Ainsi, au lieu de lancer «Je t'en veux», il vaut mieux dire «Je t'en veux lorsque tu ne tiens pas tes promesses»; de même, plutôt que de déclarer «Je m'ennuie avec toi», il est préférable de dire «Je m'ennuie lorsque tu parles de sport».

### 4.3.4 Partager les émotions combinées

Bien souvent, l'émotion exprimée n'est pas la seule ressentie. Par exemple, une personne pourrait fréquemment extérioriser sa colère, mais oublier la confusion, la déception, la frustration, la tristesse ou l'embarras qui l'ont précédée. Pour comprendre pourquoi, lisez les mises en situation qui suivent et, pour chacune d'elles, posez-vous les deux questions suivantes: «Comment me sentirais-je?» et «Quelles émotions pourrais-je exprimer?»

- Jean-Philippe attend Bruno, qui habite à l'extérieur de la ville, pour aller prendre un verre. Ils se sont donné rendez-vous à 20 h chez Jean-Philippe. Comme Bruno n'est toujours pas là à 22 h, Jean-Philippe est convaincu qu'il lui est arrivé un grave accident. Au moment où il s'apprête à téléphoner à la police et aux hôpitaux de la région, Bruno entre en coup de vent en lui disant, avec désinvolture, qu'il est parti en retard de chez lui.



- Martin et Nancy se sont disputés juste avant de se rendre à une soirée. Nancy sait fort bien que c'est elle qui a tort, même si elle ne veut pas l'admettre. Lorsque le couple arrive à la soirée, Martin la délaisse pour aller flirter avec des invitées.

Dans de telles situations, les émotions qu'on ressent sont souvent partagées. Si la première réaction de Jean-Philippe a probablement été le soulagement («Heureusement, il est sain et sauf!»), il a pu également ressentir une certaine colère («Pourquoi ne m'a-t-il pas téléphoné pour me dire qu'il serait en retard?»). La seconde situation suscite davantage d'émotions combinées que la première: culpabilité au sujet de la dispute, chagrin, possible embarras devant le comportement équivoque de l'autre et colère face à ce genre de vengeance.

Même s'il est fréquent d'éprouver plusieurs émotions à la fois, on n'en exprime souvent qu'une seule – généralement celle qui est ressentie avec le plus d'intensité. Dans les deux exemples précédents, Jean-Philippe et Nancy pourraient donc montrer uniquement leur colère et taire leurs autres émotions. Évidemment, les réactions alors suscitées seraient bien différentes de celles qu'entraînerait le dévoilement de toutes leurs émotions.

«Exprimez-vous sous le coup de la colère et vous prononcerez le meilleur discours que vous puissiez regretter.»

Ambrose Bierce

### 4.3.5 Choisir le bon moment et le bon endroit

Bien souvent, l'instant précis où on ressent une émotion vive n'est pas le moment idéal pour l'exprimer. Par exemple, si une personne se fait réveiller au milieu de la nuit par un voisin bruyant, elle risque de prononcer des paroles regrettables si elle se précipite chez ce dernier pour lui exprimer son insatisfaction. Il vaut mieux se calmer et bien réfléchir à la façon d'exprimer ses émotions, afin que celles-ci soient mieux reçues et mieux comprises. D'après la recherche, le fait d'imaginer la scène avant de la vivre permet de renforcer les relations car elle incite à réfléchir à ce qu'on va dire et à envisager la réaction de l'autre<sup>49</sup>.

Une fois qu'on a laissé passer la première vague d'émotions intenses, il est important de choisir le meilleur moment pour transmettre son message. Exprimer ses émotions exige généralement temps et effort, et il est préférable de ne pas se livrer à cet exercice à des moments où l'on est envahi par le stress, la fatigue ou lorsqu'on est préoccupé par d'autres problèmes. De la même manière, vous devriez vous assurer que le destinataire de votre message est prêt à vous entendre avant de commencer à parler. Il s'agira parfois de prendre conscience de l'humeur de l'autre personne avant de commencer à lui communiquer vos émotions. À d'autres moments, il s'agira plutôt de déterminer si la personne est suffisamment engagée dans une relation pour entendre une déclaration d'amour comme «Je t'aime».



Il y a également des situations dans lesquelles on peut choisir de ne pas laisser paraître ses émotions. Par exemple, même si vous êtes irrité par l'attitude d'un policier qui vous a interpellé pour excès de vitesse, vous aurez sûrement avantage à garder vos émotions pour vous. Par ailleurs, des études ont montré que le fait d'écrire ses émotions et ses pensées a des effets bénéfiques sur les plans psychologique, physique et émotionnel. Cette approche est particulièrement efficace dans le cas d'émotions intenses qu'on ne veut pas exprimer verbalement<sup>50</sup>.

Alan (Zach Galifianakis) confie à ses amis à quel point ils sont importants pour lui dans le film *Lendemain de veille*. L'endroit et le moment lui semblent appropriés pour exprimer ses émotions. Évidemment, ce qui se passe à Vegas reste à Vegas.

« N'importe qui peut se mettre en colère. C'est facile. Par contre, se mettre en colère contre la bonne personne avec la bonne intensité, au bon moment pour la bonne raison, et de la bonne façon : voilà qui n'est pas facile. »

Aristote, philosophe grec

### 4.3.6 Assumer la responsabilité de ses émotions

Le vocabulaire utilisé pour exprimer des émotions doit rendre compte du fait qu'on assume la responsabilité de celles-ci. Ainsi, au lieu de lancer « Tu m'énerves », il vaut mieux dire « Je suis en train de me mettre en colère » ; au lieu de déclarer « Tu m'as blessé », il faudrait plutôt expliquer « Je me sens blessé lorsque tu agis de la sorte ». Comme nous le verrons plus loin, ce ne sont pas les autres qui font en sorte qu'on les aime ou non, et croire le contraire revient à nier que chacun est responsable de ses propres émotions.

## 4.4 SAVOIR MAÎTRISER LES ÉMOTIONS DIFFICILES

Les émotions ne sont pas toutes bénéfiques à éprouver ni à exprimer. En effet, la rage, le découragement, la terreur et la jalousie n'améliorent pas vraiment l'humeur ni les relations. Les pages suivantes décrivent plusieurs outils servant à minimiser l'impact ou la quantité de ces émotions improductives.

### 4.4.1 Les émotions constructives et les émotions négatives

**Émotion constructive** émotion qui aide un individu à fonctionner de manière efficace.

**Émotion négative** émotion qui handicape le fonctionnement d'un individu.

Il faut tout d'abord distinguer les **émotions constructives**, celles qui aident un individu à fonctionner de manière efficace, des **émotions négatives** (ou affaiblissantes), celles qui handicapent son fonctionnement.

L'une des grandes différences entre ces deux types d'émotions est leur niveau d'intensité. Par exemple, une certaine dose de colère peut être constructive si elle amène la personne à vouloir se surpasser. La rage, par contre, ne fait généralement qu'envenimer les choses, comme le prouvent notamment les problèmes liés à la rage au volant<sup>51</sup>. Le même scénario se vérifie concernant la peur : un peu de nervosité avant une entrevue peut donner le coup de fouet nécessaire pour améliorer sa performance alors qu'un état de terreur absolue n'arrangera rien. Ainsi, il n'est pas surprenant que les émotions négatives, comme la crainte de la communication, entraînent divers problèmes dans les milieux personnels, professionnels et scolaires<sup>52</sup>. Une personne qui se sent anxieuse parle moins et s'exprime de façon moins efficace, ce qui signifie que ses besoins sont généralement moins comblés<sup>53</sup>.



Autre caractéristique qui distingue les émotions négatives des émotions constructives: leur durée respective. Il est tout à fait normal de se sentir déprimé pendant quelque temps lorsqu'on vient de mettre un terme à une relation amoureuse ou de perdre son travail, mais passer le reste de sa vie à se morfondre n'est en rien constructif. De la même façon, une personne qui continue à en vouloir à quelqu'un pour le tort qu'il lui a causé il y a très longtemps se porte préjudice à elle-même autant qu'au fautif.

## 4.4.2 Les origines des émotions négatives

Pour la majorité des gens, les émotions semblent incontrôlables. Votre ami voudrait rester calme lorsqu'il s'adresse à des étrangers, mais sa voix chevrotante le trahit. Pour sa part, celui qui demande une augmentation de salaire essaie de paraître sûr de lui, et pourtant il cligne nerveusement des yeux. D'où proviennent de telles émotions ?

L'une des réponses se trouve à même le patrimoine génétique. Le tempérament est en grande partie héréditaire, et cela inclut des traits qui influent sur la communication, tels que la timidité, l'agressivité verbale et l'assurance. Fort heureusement, la biologie ne détermine pas comment chacun vit ses émotions.

Au-delà de l'hérédité, les spécialistes montrent que la cause de certaines émotions négatives – en particulier celles qui entraînent des réactions de lutte ou de fuite – est profondément enfouie dans le cerveau, précisément dans l'amygdale. Celle-ci joue le rôle d'une sentinelle qui passe au crible chaque expérience, à la recherche de menaces potentielles. En une fraction de seconde, elle peut déclencher une alarme qui provoquera un flot de réactions physiologiques: rythme cardiaque accéléré, pression artérielle élevée, sens en alerte et muscles prêts à réagir<sup>54</sup>.

Ce système de défense est évidemment utile lorsqu'on doit affronter des dangers physiques réels. Cependant, dans des situations sociales, l'amygdale peut déclencher des émotions comme la peur ou la colère alors qu'il n'y a pas de menace réelle. Par exemple, vous pouvez vous sentir mal à l'aise si une personne se tient trop près de vous ou ressentir de la colère si quelqu'un passe devant vous dans une file d'attente. Comme nous le verrons plus loin, penser de façon rationnelle est le meilleur moyen d'éviter les réactions exagérées à des menaces qui ne sont pas réelles.

## 4.4.3 Le dialogue intérieur

Ce qu'on pense peut avoir un effet important sur ce qu'on éprouve. Beaucoup de gens disent, par exemple, que leur patron les rend nerveux comme ils diraient qu'une piqûre d'abeille leur inflige de la douleur. Selon les psychologues d'approche cognitive, ce ne sont pas les événements (être observé attentivement par son patron) qui provoquent le malaise, mais plutôt l'interprétation qu'on fait de la situation.

5

Pour comprendre ce qu'il en est, imaginez une personne marchant dans la rue et qui, passant près d'une maison, voit le propriétaire sortir sa tête par la fenêtre et l'entend l'injurier sans retenue. On peut facilement concevoir qu'elle se sentira surprise ou choquée. Maintenant, imaginez que cette même personne passe devant un établissement psychiatrique et qu'un homme, de toute évidence un patient, l'injurie de la même façon. Dans ce cas-ci, la réaction du promeneur serait sans doute fort différente: il ressentirait probablement de la compassion.

Ces deux situations dont l'événement déclencheur (le fait de se faire insulter) est identique ont pourtant des conséquences très différentes sur le plan émotionnel, en raison

**Dialogue intérieur** processus de réflexion menant à interpréter les événements.

**Rumination** ressassement incessant d'idées négatives.

de l'interprétation qui en est faite. Dans le premier cas, le promeneur pourrait penser (à juste titre) que l'homme est vraiment furieux contre lui. Il pourrait même s'imaginer qu'il a fait quelque chose de mal et ressentir une certaine culpabilité. Dans le second cas, il supposerait sans doute que l'homme est aux prises avec des problèmes psychologiques et ferait preuve de compréhension à son égard.

Ces mises en situation illustrent bien que ce sont les interprétations qu'on fait d'un événement, au cours du processus de **dialogue intérieur**, qui provoquent les réactions émotionnelles<sup>55</sup>.

L'une des formes de dialogue intérieur négatif est la **rumination**, c'est-à-dire le ressassement incessant d'idées négatives qui, à leur tour, intensifient les émotions négatives. Un grand nombre de recherches confirment que la rumination centrée sur soi accroît la tristesse, l'anxiété et la dépression<sup>56</sup>.



### INVITATION À L'INTROSPECTION

#### Écoutez votre voix intérieure

Pour mieux comprendre comment vos pensées modèlent vos émotions, suivez les étapes ci-dessous.

- 1** Prenez quelques minutes pour écouter la voix intérieure, celle qui vous parle quand vous réfléchissez. Fermez les yeux et écoutez-la... L'avez-vous entendue? Peut-être disait-elle: « Quelle voix? Je n'ai aucune voix intérieure... » Recommencez et soyez attentif.
- 2** Maintenant, réfléchissez aux situations suivantes et imaginez quelle serait votre réaction dans chacune d'elles. Comment votre voix intérieure les interpréterait-elle? Quelles émotions découleraient de chaque interprétation?
  - a) Vous êtes dans un autobus, en classe ou dans la rue et vous remarquez une personne attirante qui vous jette des regards.
  - b) Pendant un cours, votre professeur demande à la classe « Qu'en pensez-vous? » et se tourne vers vous.
  - c) Vous êtes en train de raconter vos vacances à des amis, et l'un d'eux bâille.
  - d) Vous rencontrez une amie par hasard et vous lui demandez comment elle va. « Bien », répond-elle, et elle se sauve en courant.
- 3** À présent, rappelez-vous trois situations récentes dans lesquelles vous avez ressenti une émotion intense. Pour chacune d'elles, souvenez-vous de l'événement déclencheur, puis de l'interprétation qui a engendré votre réaction émotionnelle.

## 4.4.4 La pensée irrationnelle et les émotions négatives

**6**

Beaucoup d'émotions négatives proviennent de la croyance en un certain nombre de pensées irrationnelles – communément appelées « illusions » – qui mènent à des conclusions illogiques et ensuite à des émotions négatives. Ces illusions sont pour la plupart inconscientes, ce qui les rend particulièrement fortes et difficiles à contrer<sup>57</sup>. Le fait de mieux les connaître et de pouvoir les reconnaître vous aidera cependant à en diminuer l'impact sur vos émotions. Voici les illusions les plus communes.

## L'illusion de perfection

L'**illusion de perfection** repose sur la croyance qu'un communicateur digne de ce nom devrait être capable de gérer toutes les situations avec confiance et compétence. Croire qu'il est souhaitable et possible d'atteindre cette perfection, c'est supposer qu'on ne sera apprécié par les autres que si on est parfait. Comme on a tous besoin d'être estimé et admiré, il est tentant d'essayer de « paraître parfait », mais le coût d'une telle tromperie est élevé. Lorsque les autres découvrent qui on est réellement, on passe alors pour un imposteur. Et même si on n'est pas démasqué, agir ainsi exige une telle quantité d'énergie que cela rend moins agréable la gratification tirée de l'approbation des autres.

Ainsi, une personne qui souscrit à l'illusion de la perfection empêche non seulement les autres de l'apprécier à sa juste valeur, mais elle risque fort de voir diminuer son estime personnelle : comment peut-elle s'aimer si elle n'est jamais à la hauteur de ses exigences ?

## L'illusion d'approbation

L'**illusion d'approbation** repose sur l'idée qu'il est non seulement souhaitable, mais également vital de recevoir l'approbation des personnes de son entourage. Souvent, les gens sont prêts à aller très loin pour obtenir cette approbation, même aux dépens de leurs propres principes. Ceux qui pensent ainsi peuvent vivre des situations aussi absurdes que celles-ci.

- Ressentir de la nervosité parce que des gens qu'ils n'apprécient pas véritablement semblent les désapprouver.
- Vouloir s'excuser alors qu'ils n'ont rien à se reprocher.

L'illusion d'approbation est irrationnelle, parce qu'elle laisse entrevoir que les autres personnes vous respecteront et vous aimeront davantage si vous faites tout votre possible pour leur plaire. Or, cela est souvent faux. Respecteriez-vous des gens qui n'hésiteraient pas à transgresser des valeurs qui leur sont chères simplement pour se faire accepter ? Auriez-vous une haute estime des gens qui font fi de leurs propres besoins pour s'acheter l'approbation des autres ? Bien que certains puissent être tentés d'utiliser ces personnes pour répondre à leurs besoins, il est difficile de concevoir en quoi ce type de conduite peut commander une affection et un respect sincère.

Il ne faut pas se méprendre : rejeter le principe de l'illusion d'approbation ne signifie pas pour autant qu'il est préférable d'être égocentrique. Il est essentiel, dans la mesure du possible, de tenir compte des besoins des autres et d'y répondre. Il est également agréable – voire nécessaire – de gagner le respect des gens qu'on estime importants.

## L'illusion des impératifs

L'**illusion des impératifs** est l'incapacité de faire la distinction entre ce qui *est* et ce qui *devrait être*. Pour comprendre la différence, imaginez une personne qui formule constamment des revendications au monde entier, telles que celles-ci :

**Illusion de perfection** croyance selon laquelle il faut toujours réussir et être parfait en tout.

**Illusion d'approbation** conviction qu'il faut à tout prix recevoir l'approbation des personnes de son entourage.



Dans le film *Monsieur Oui*, le personnage que joue Jim Carrey découvre les ennuis qui surgissent lorsqu'il essaie de faire plaisir à tout le monde.

**Illusion des impératifs** incapacité de faire la distinction entre ce qui est et ce qui devrait être.





C'est un produit du Web. Il doit se brancher pour survivre.

- «Il ne devrait pas pleuvoir pendant les fins de semaine.»
- «On devrait pouvoir vivre éternellement.»
- «L'argent devrait pousser dans les arbres.»
- «Nous devrions tous être capables de voler dans les airs.»

De telles illusions, en plus d'être simplistes, ne modifient en rien la réalité. Pourtant, de nombreuses personnes se tourmentent en se plongeant dans ce genre de croyances irrationnelles qui les amènent à confondre *est* et *devrait être*, et donc à parler et à penser en ces termes :

- «Mon ami devrait être plus compréhensif.»
- «Elle ne devrait pas être si irréfléchie.»
- «Ils devraient se montrer plus gentils.»
- «Ils devraient travailler davantage.»

Toutes ces phrases transmettent le message qu'on préférerait que les gens aient un comportement différent. Vouloir améliorer les choses est tout à fait légitime, et essayer de les changer est, bien

sûr, une excellente idée. Il n'est toutefois pas raisonnable d'exiger que le monde fonctionne toujours comme on l'entend, ou de se sentir trahi lorsque les situations ne sont pas telles qu'on le désire.

Le fait d'être constamment préoccupé par ce qui «devrait être» mène à trois impasses tout aussi désagréables les unes que les autres. Premièrement, cela conduit à se sentir inutilement malheureux, car les gens qui rêvent constamment à un idéal sont rarement satisfaits de ce qu'ils ont ou de ce qu'ils sont. Deuxièmement, se plaindre passivement empêche d'agir sur son environnement dans le but de l'améliorer. Troisièmement, ce genre de plainte provoque une réaction défensive chez les autres, qui ne vont pas manquer de répliquer lorsque leur patience sera épuisée. Il est beaucoup plus efficace d'expliquer aux gens ce qu'on aimerait obtenir d'eux que de leur faire des reproches continuellement. Il est préférable, par exemple, de dire «J'aimerais que tu sois plus ponctuel» plutôt que «Tu devrais être à l'heure».

7

**Illusion par généralisation excessive** croyance irrationnelle basée sur une quantité limitée de preuves ou sur une amplification des faits.

### L'illusion par généralisation excessive

L'**illusion par généralisation excessive** se divise en deux catégories. La première consiste à généraliser à partir d'une quantité limitée de preuves. Comme dans les exemples suivants, il vous est peut-être arrivé de vous dire :

- «Je suis tellement stupide que je ne suis même pas capable de passer mon cours d'éducation physique.»
- «Quelle sorte d'ami je suis ! J'ai complètement oublié l'anniversaire de mon meilleur ami.»

En faisant de telles généralisations, les gens se concentrent sur un défaut en particulier, comme s'il était représentatif de l'ensemble de leur personnalité. Ils oublient que, malgré quelques écueils, ils ont réussi à résoudre des problèmes compliqués et que, s'ils sont parfois distraits, ils sont souvent présents et attentionnés.

La seconde catégorie de généralisation excessive consiste à amplifier certains faits.

- «Tu ne m'écoutes *jamais*.»
- «Il est *toujours* en retard.»
- «Je ne comprends *rien* dans ce cours.»

Des affirmations catégoriques comme celles-ci sont presque toujours inexactes et elles pavent souvent la voie au découragement ou à la colère. On se sent en effet beaucoup mieux lorsqu'on remplace ces généralisations excessives par des messages plus justes envers soi et envers les autres.

## L'illusion de causalité

L'**illusion de causalité** consiste à croire que les émotions sont causées par les autres plutôt que par sa propre réflexion intérieure. Cette illusion provoque des problèmes de deux façons. Premièrement, elle incite les individus à une prudence exagérée, pour éviter de «causer» de la peine ou des inconvénients aux autres. Cette attitude se reflète dans des situations telles que celles-ci.

- Rendre visite à des amis ou à de la parenté par obligation plutôt que par plaisir.
- S'empêcher de réagir lorsqu'on est dérangé par le comportement d'une personne.

Il est évident que le fait de dévoiler sa pensée dans le but de faire de la peine aux autres est pure bassesse. Ainsi, il y a des circonstances où on choisit de se taire pour «ménager» ceux qu'on aime. Cependant, il est essentiel de comprendre qu'on n'est pas responsable des émotions des autres. Il serait plus exact de dire que ceux-ci réagissent à un comportement avec les émotions qui leur sont propres. Par exemple, il serait grotesque de suggérer qu'une personne peut rendre les autres amoureux d'elle. Il serait plus juste de dire que ses actions, quelles qu'elles soient, font en sorte que certaines personnes tombent amoureuses d'elle. De la même façon, il est inexact d'affirmer qu'on rend les autres fâchés, contrariés ou heureux...

Il existe un deuxième problème lié à l'illusion de causalité : elle peut faire croire que ce sont les autres qui provoquent les émotions qu'on ressent. Si cela se révélait exact, une action qui a causé de la joie à un moment devrait produire la même émotion à un autre. Or, l'injure qui vous a blessé ou le compliment qui vous a charmé hier peut vous laisser indifférent aujourd'hui. Pourquoi? Simplement parce que, dans le second cas, vous y attachez moins d'importance. Les émotions que vous éprouvez ne seraient certainement pas les mêmes sans les comportements des autres, mais il reste que c'est votre réaction, et non leurs actions, qui détermine comment vous vous sentez.

## L'illusion d'impuissance

L'**illusion d'impuissance** consiste à croire que la satisfaction dans la vie est conditionnée par des facteurs sur lesquels on n'a pas de contrôle. Les gens qui se considèrent comme d'éternelles victimes font des déclarations comme celles-ci.

- «Une femme ne peut pas grimper les échelons dans notre société. C'est un monde d'hommes.»
- «Je suis timide de naissance. J'aimerais être plus ouvert, mais je ne peux rien y faire.»
- «Je ne peux pas dire à ma patronne qu'elle est trop exigeante avec moi. Si je le fais, je risque de perdre mon emploi.»

Des déclarations du type «Je ne peux pas» ne relèvent pas toujours de l'impuissance. Beaucoup d'entre elles sont en réalité des rationalisations visant à justifier le refus d'apporter des changements à une situation donnée. Les personnes solitaires, par exemple, ont tendance à attribuer leur vie sociale très limitée à des causes incontrôlables. «C'est indépendant de ma volonté», pensent-elles. Notez dans cette attitude l'autoréalisation des prophéties : le fait de croire qu'elle va rencontrer des gens inintéressants peut effectivement amener une personne à agir d'une façon peu intéressante. Au contraire, reconnaître qu'il existe un moyen de changer les choses – même si

**Illusion de causalité** croyance selon laquelle les émotions qu'une personne vit sont causées par les autres plutôt que par sa propre réflexion intérieure.

« Personne ne peut vous donner un sentiment d'infériorité sans votre consentement. »

Eleanor Roosevelt

**Illusion d'impuissance** croyance selon laquelle la satisfaction dans la vie est conditionnée par des facteurs incontrôlables.

L'entreprise se révèle difficile –, c'est assumer la responsabilité de ce qu'on vit. Une fois qu'on a pris conscience qu'on peut agir sur une situation, l'élément clé pour changer réside dans une indéfectible motivation doublée d'une approche positive.

### L'illusion des prévisions catastrophiques

**Illusion des prévisions catastrophiques** croyance voulant que si quelque chose de mauvais est susceptible de se produire, cela se produira.

L'**illusion des prévisions catastrophiques** consiste à croire que si quelque chose de mauvais est susceptible de se produire, cela ne manquera pas d'arriver. Voici quelques prévisions catastrophiques typiques :

- « Si je les invite à la soirée, ils ne voudront probablement pas venir. »
- « Si j'essaie de résoudre ce conflit, les choses ne feront qu'empirer. »
- « Si je pose ma candidature à ce poste, je ne serai sûrement pas embauché. »

Le fait de s'attendre à des conséquences catastrophiques peut conduire à l'autoréalisation des prophéties. À ce propos, une étude a révélé que les gens qui croyaient que leur partenaire amoureux ne pouvait pas s'améliorer ont eu tendance à se comporter d'une façon qui a contribué à la rupture de leur relation<sup>58</sup>.

S'il est naïf de penser que toutes les interactions doivent être couronnées de succès, il est tout aussi simpliste de penser qu'elles échoueront toutes. Une façon d'éviter ce type d'illusion est de penser aux conséquences possibles dans une situation donnée : « Et si les autres riaient de moi ? », « Et si je n'obtenais pas ce travail ? », « Et si les autres se mettaient en colère à cause des remarques que je leur fais ? » Est-ce que cela a vraiment tant d'importance, serait-ce si terrible ?

## 4.4.5 Minimiser les conséquences des émotions négatives

Comment faire pour vaincre les croyances irrationnelles ? Les spécialistes des sciences sociales ont mis au point une méthode simple, mais efficace<sup>59</sup>. Utilisée consciencieusement, elle permet d'éviter plusieurs pièges liés aux croyances irrationnelles qui mènent souvent à des émotions négatives.



Imaginer le pire peut mener à des émotions négatives.

### Prendre conscience de ses réactions émotionnelles

La première étape consiste à prendre conscience qu'on ressent des émotions négatives. Une façon de remarquer ces émotions est de prêter attention aux stimuli intéroceptifs (boule dans l'estomac, cœur qui bat la chamade, sueurs, etc.). Ces stimuli sont souvent les symptômes d'une émotion intense.

Certains comportements peuvent aussi refléter des émotions : une démarche plus lourde et bruyante qu'à l'accoutumée, une tranquillité inhabituelle ou un ton sarcastique, entre autres exemples.

S'il peut paraître étrange de devoir prêter attention à des émotions qui sont pour le moins apparentes, il reste qu'on peut ressentir des émotions négatives pendant un certain temps sans s'en apercevoir. Il vous est peut-être déjà arrivé, par exemple, de vous entendre bougonner à la fin d'une dure journée et de vous rendre compte que vous maugréez depuis un bon moment.

## Déterminer l'événement déclencheur

Après avoir pris conscience de l'émotion, on doit déterminer l'événement qui l'a déclenchée. Celui-ci est parfois très clair. Par exemple, vous pouvez ressentir de la colère si vous êtes accusé à tort d'un quelconque comportement ou encore de la peine si vous vous sentez rejeté par une personne qui compte à vos yeux. Dans d'autres cas, l'événement déclencheur n'est pas aussi facile à cerner. Au lieu d'un fait isolé, il peut s'agir d'une suite de petits incidents qui s'accumulent pour atteindre un seuil critique et déclencher une émotion négative. Par exemple, lorsqu'une personne essaie de dormir et qu'elle est continuellement dérangée, ou qu'elle subit plusieurs petits désagréments dans un court laps de temps, la frustration risque de se faire sentir tôt ou tard.

Il se peut aussi que certains contextes stimulent des émotions déplaisantes, comme les fêtes, le travail ou l'école. Parfois, ce sera le sujet d'une conversation qui sera l'élément déclencheur, qu'il s'agisse de politique, de religion ou de sexe. Il se pourrait même que la source d'information fasse partie intégrante du problème. Des recherches indiquent par exemple que la consultation régulière de la page Facebook d'un conjoint peut contribuer à entretenir des sentiments de jalousie à son endroit<sup>60</sup>. C'est en partie attribuable au fait que nous avons alors accès à des éléments d'information ambigus, qui ne nous seraient pas accessibles autrement. Pensez à la facilité avec laquelle vous pourriez faire une interprétation erronée de certains commentaires laissés sur le mur de votre ami de cœur.

## Reconnaître sa propre interprétation cognitive

C'est l'étape au cours de laquelle on procède à l'analyse des pensées qui constituent le lien entre l'événement déclencheur et l'émotion qu'on ressent. Pour éliminer les émotions négatives, cette réflexion doit devenir une habitude. Un bon moyen d'y arriver est de commencer par la consigner par écrit. Écrire ses pensées permet de déterminer si elles sont réellement fondées.

Cette interprétation cognitive peut paraître ardue au début. C'est une nouvelle compétence à acquérir et cela peut en effet exiger beaucoup d'efforts. À force de persévérance, cependant, on en arrive à reconnaître facilement les pensées qui conduisent à des émotions négatives.

## Lutter contre les croyances irrationnelles

Combattre les croyances irrationnelles est la clé de la réussite de l'approche émotivationale. Afin d'y parvenir efficacement, vous devez apprendre à maîtriser les trois étapes suivantes : il faut d'abord déterminer, pour chaque croyance, son caractère rationnel ou irrationnel ; ensuite, il s'agit d'expliquer pourquoi ; enfin, il faut remplacer l'interprétation qui relève d'une croyance irrationnelle par une interprétation plus réaliste de façon à mieux faire face à la même situation dans le futur. Remplacer des interprétations cognitives défaitistes par des pensées plus constructives est un moyen efficace d'améliorer sa confiance en soi et la communication dans les relations<sup>61</sup>.



En fait, quand il dit « Quel bon garçon je suis ! », Jacques est vraiment en train de renforcer son estime de soi.



Vidéo *Rencontre avec la famille de ma blonde*



Vidéo *Des clients difficiles*

## APPLICATION

### La pensée rationnelle en action

La vidéo *Des clients difficiles* illustre comment la méthode pour vaincre les pensées irrationnelles décrite aux pages 114-115 s'applique au quotidien. Comme le montre bien cette vidéo, penser de façon rationnelle n'élimine pas les émotions négatives ; cela permet plutôt de les maîtriser et d'accroître les possibilités de communication efficace.

#### L'événement déclencheur

Une jeune serveuse travaille dans un café situé dans un centre commercial très fréquenté. Il s'agit d'un travail payant, mais depuis quelque temps, elle perd patience avec les clients. Pourquoi ? À cause de l'impolitesse et des exigences de certains qui s'attendent à ce qu'elle soit une guide touristique, une critique de restaurant, une consultante en santé ou même une gardienne d'enfants. Elle a l'impression qu'elle va exploser !

Sa situation induit les remarques suivantes.

- 1** J'en ai assez de travailler avec le public ! Les gens sont insupportables.
- 2** Les clients devraient être plus patients et polis au lieu de me traiter comme une servante.
- 3** Mon boulot me rend folle. Si je continue à travailler ici, je vais devenir aussi impolie que les clients.
- 4** Je ne peux pas donner ma démission, parce que je ne vais jamais trouver un autre emploi qui paie aussi bien que celui-ci.

Visionnez la vidéo et notez comment elle s'y prendra pour lutter contre ses croyances irrationnelles.



## RÉCAPITULA

- 1** L'ambiance de la soirée était agréable, sans plus. Richard est alors arrivé. C'est un type exubérant et plein d'entrain. En peu de temps, la plupart des gens riaient et blaguaient. L'influence de Richard sur les invités est un exemple [REDACTED].
- A) de contagion émotionnelle
  - B) d'empathie
  - C) du soi public
  - D) de valeurs sociales
- 2** Parmi les facteurs qui exercent une influence sur l'expression des émotions, l'un des plus significatifs est le positionnement d'une culture dans le spectre [REDACTED].
- A) de l'individualisme et du collectivisme
  - B) du capitalisme et du communisme
  - C) des valeurs néolibérales et conservatrices
  - D) Aucune de ces réponses.
- 3** Les émotions constructives et négatives se répercutent sur [REDACTED] de l'individu.
- A) l'estime
  - B) le fonctionnement
  - C) l'expression des émotions
  - D) le rendement professionnel
- 4** S'attendre à des conséquences catastrophiques peut mener à [REDACTED].
- A) l'autoréalisation des prophéties
  - B) une mauvaise vérification des perceptions
  - C) une évaluation réfléchie de la situation
  - D) des interférences physiques
- 5** L'énoncé « Francis n'a jamais rien de bon à dire sur personne » est un exemple [REDACTED].
- A) d'impératif
  - B) d'approbation
  - C) de généralisation excessive
  - D) de causalité
- 6** Dans les cultures collectivistes, les personnes sont plus susceptibles [REDACTED].
- A) de considérer qu'elles ont le droit de dire aux autres ce qu'elles ressentent
  - B) d'exprimer leurs émotions seulement à leurs proches
  - C) de ne pas exprimer leurs émotions négatives
  - D) d'exprimer des émotions telles que l'antipathie
- 7** Les émotions négatives qui naissent des pensées irrationnelles sont [REDACTED].
- A) des difficultés de perception
  - B) des interprétations cognitives
  - C) des fausses croyances
  - D) des impressions
- 8** Laquelle des étapes suivantes ne permet pas de minimiser les conséquences des émotions négatives?
- A) Déterminer l'élément déclencheur.
  - B) Gérer son identité.
  - C) Prendre conscience de ses réactions émotionnelles.
  - D) Lutter contre les croyances irrationnelles.
- 9** Vous participez à un événement social organisé par l'entreprise où vous travaillez. Après avoir interagi avec votre supérieure, vous constatez que votre perception d'elle a changé. Au travail, elle est pressée, pas très amicale et exigeante, mais dans un contexte social, elle est drôle, agréable et semble avoir bon caractère. Cette évaluation relève [REDACTED].
- A) d'émotions mitigées
  - B) de la contagion émotionnelle
  - C) de conventions sociales
  - D) de l'interprétation cognitive
- 10** Parmi les énoncés suivants, lequel est considéré comme un bon conseil pour exprimer ses émotions?
- A) Plus vite une émotion est exprimée, meilleure en sera la situation.
  - B) Dans la mesure du possible, il faut éviter d'émettre des émotions négatives.
  - C) Les autres savent qu'ils sont la cause de ce que vous ressentez dans un contexte donné.
  - D) Il convient d'exprimer ses différentes émotions au bon moment et au bon endroit.

*Pour les réponses, voir le corrigé à la fin du manuel.*

## RÉSUMÉ

### 4.1 Les composantes des émotions

Les émotions ont plusieurs dimensions. Elles se manifestent par des changements physiologiques et des réactions non verbales. La plupart du temps, elles sont engendrées par des interprétations cognitives. On peut utiliser ces informations pour décider de verbaliser ou non ses émotions.

### 4.2 Les facteurs qui influent sur les émotions

Plusieurs raisons expliquent pourquoi les gens ne verbalisent pas tout ce qu'ils ressentent. Certains individus sont, en raison de leur personnalité, moins enclins à l'expression émotionnelle. La culture et le genre ont aussi une influence sur les émotions qu'on partage avec les autres et celles qu'on tait. Les règles et les rôles sociaux découragent l'expression des émotions, surtout lorsque celles-ci sont négatives. La peur des conséquences conduit les gens à réprimer l'expression de certaines émotions. Enfin, la contagion peut amener une personne à ressentir des émotions qu'elle n'aurait pas éprouvées autrement.

### 4.3 Les lignes directrices de l'expression des émotions

L'expression incontrôlée des émotions n'étant pas de mise chez les adultes, plusieurs lignes directrices

aident à choisir le moment et l'endroit appropriés pour exprimer efficacement des émotions. Il est important d'élargir son vocabulaire émotionnel, de faire une prise de conscience personnelle et d'exprimer des émotions combinées. Reconnaître la différence entre ressentir, parler et agir, et accepter qu'on soit responsable de ses émotions (plutôt que de rejeter la responsabilité sur les autres) amènent de meilleures réactions.

### 4.4 Savoir maîtriser les émotions difficiles

Certaines émotions sont constructives; d'autres, par contre, sont négatives et empêchent de fonctionner efficacement. Beaucoup de ces émotions négatives sont des réactions biologiques, mais leur impact négatif peut être atténué grâce à la pensée rationnelle. Il est souvent possible de communiquer avec plus de confiance et d'efficacité une fois qu'on a pris conscience de ses émotions négatives, reconnu l'événement déclencheur et la réflexion intérieure qui les a provoquées, puis substitué une analyse plus logique de la situation à toutes les pensées irrationnelles.



Voir la fiche-résumé

## MOTS CLÉS

contagion émotionnelle (102)

dialogue intérieur (110)

émotion constructive (108)

émotion négative (108)

illusion d'approbation (111)

illusion d'impuissance (113)

illusion de causalité (113)

illusion de perfection (111)

illusion des impératifs (111)

illusion des prévisions catastrophiques (114)

illusion par généralisation excessive (112)

intelligence émotionnelle (94)

rumination (110)



## AUTRES RES



## Livres

- Belzung, C. (2007). *Biologie des émotions*. Bruxelles, Belgique: De Boeck.
- Bonis, M. (2006). *Domestiquer les émotions*. Paris, France: Les Empêcheurs de penser en rond.
- Chevalier, C. (2006). *Faire face aux émotions: pour gérer au quotidien conflits, stress, agressivité*. Paris, France: InterEditions.
- Damasio, A. (2006). *L'erreur de Descartes: la raison des émotions*. Paris, France: Odile Jacob.
- Goleman, D. (1998). *L'intelligence émotionnelle: accepter ses émotions pour développer une intelligence nouvelle*. Paris, France: Robert Lafond.
- Steiner, C. et P. Perry (2005). *L.A.B.C. des émotions: un guide pour développer son intelligence émotionnelle*. Paris, France: InterEditions.



## Films et téléseries

*Méchant malade*, réalisé par Peter Segal (2003).

Au cours d'un voyage en avion, Dave Buznik (Adam Sandler), un homme d'affaires timide et qui n'aime pas les conflits, est accusé à tort d'avoir agressé une hôtesse de l'air. Un tribunal l'oblige alors à participer à un programme de gestion de la colère dirigé par le célèbre docteur Buddy Rydell (Jack Nicholson), dont les méthodes s'avèrent très excentriques. Lors des rencontres de groupe, il fait la connaissance de personnages colorés et parfois très violents. Les choses s'enveniment lorsque le docteur Rydell décide d'emménager chez Dave et qu'il se met à faire la cour à son épouse, Linda... À bout, le couple se sépare. Mais en apprenant que Rydell s'appête à demander la main de Linda, Dave prend les grands moyens pour la reconquérir.

*Monsieur Oui*, réalisé par Peyton Reed (2008).

Dans cette comédie, Carl Allen (Jim Carrey) est un homme qui vit beaucoup d'émotions, surtout négatives. À la suite d'un récent divorce, il est tombé en dépression et s'est isolé. Il finit par refuser automatiquement toutes les invitations jusqu'au jour où il assiste à un séminaire sur la motivation. Il en ressort convaincu qu'il doit maintenant dire oui à tout, ce qui l'amène à faire des choix qui vont à l'encontre de l'intuition, plusieurs d'entre eux se révélant même risqués et dangereux

(bien que comiques). Les aventures qui en découlent l'aident à éprouver du bonheur, de la satisfaction et de l'amour, des sentiments auxquels il n'aurait pas été exposé autrement. Cependant, se sentir obligé de dire oui a un prix. Carl se débat avec certaines des émotions négatives décrites dans le présent chapitre tandis qu'il adhère à de fausses croyances sur l'approbation, les impératifs et l'impuissance. En fin de compte, il comprend qu'il y a un temps pour dire oui et un temps pour dire non. Il apprend aussi qu'appuyer ses choix sur la pensée rationnelle est la meilleure façon de cheminer vers le bonheur.

*Mad Men*, téléserie créée par Matthew Weiner (2007-).

Dans les années 1960, le monde des affaires était bien différent de ce qu'il est devenu aujourd'hui. La haute direction était l'apanage des hommes. Le harcèlement sexuel, bien qu'il n'était pas moins désagréable qu'il l'est aujourd'hui, était souvent toléré par les «filles» du service de dactylographie. Les relations évoquaient une richesse d'émotions, mais les règles qui dictaient la façon de les exprimer étaient différentes. Cette série démontre à quel point il semblait important d'éviter de communiquer au sujet de ses émotions, en démontrant les risques courus par ceux qui le faisaient.

*The Big Bang Theory*, téléserie créée par Chuck Lorre et Bill Prady (2007-).

Sheldon Cooper (Jim Parsons) est titulaire de deux doctorats et spécialiste de physique théorique à l'Institut Caltech. Bien qu'il soit érudit, il a toutefois des lacunes sur le plan de l'intelligence émotionnelle. Il manque d'empathie, d'habiletés sociales et est incapable d'exprimer ses émotions efficacement. Il se montre parfois abrupt et sarcastique, sans égard à l'impact que peuvent avoir ses commentaires sur les autres. En conséquence, il compromet souvent ses relations avec ses amis et ses collègues. Cela ne veut pas dire pour autant que les personnes qui sont dotées d'un intellect important ne sont pas capables de maîtriser la communication émotionnelle, pas plus que cela suggère que les personnes qui ont une grande intelligence émotionnelle ne peuvent pas avoir des traits de caractère étranges. Pensez aux autres personnages de cette série et vous constaterez que l'intelligence émotionnelle correspond davantage à un spectre sur lequel certaines personnes sont mieux placées que d'autres. Malheureusement pour lui, Sheldon se situe à la mauvaise extrémité de ce spectre.



## VRAI ou FAUX

Faites le test ! Dites si chacun des énoncés suivants est vrai ou faux. Vérifiez vos réponses en repérant les sections surlignées dans ce chapitre.

- 1 Les mots sont des symboles qui représentent les choses en fonction de la signification que les individus leur donnent.
- 2 Les gens donnent souvent des sens différents aux mots, ce qui mène à des malentendus.
- 3 À force de généraliser, on perd de vue le caractère unique des situations.
- 4 Le prénom influence la perception des autres à l'égard de la personne qui le porte.
- 5 Pendant une entrevue d'embauche, le candidat qui s'exprime avec assurance sera favorisé.
- 6 Les énoncés impersonnels permettent de prendre position de manière diplomatique.
- 7 Le discours des hommes est généralement plus direct, plus concis et plus centré sur les tâches, alors que celui des femmes est plus axé sur les relations.

# LA LANGUE : TANTÔT OBSTACLE, TANTÔT PASSERELLE

## CONTENU DU CHAPITRE

<b>5.1</b>	<b>LA COMPRÉHENSION ET LES MALENTENDUS</b>	<b>122</b>
5.1.1	La nature symbolique des mots	122
5.1.2	Comprendre les mots : la sémantique	123
5.1.3	Comprendre la structure : la syntaxe et la ponctuation	125
5.1.4	Comprendre le contexte : les règles pragmatiques	126
<b>5.2</b>	<b>L'IMPACT DE LA LANGUE</b>	<b>126</b>
5.2.1	Le nom et l'identité	126
5.2.2	L'appartenance	127
5.2.3	Le pouvoir d'influence	129
5.2.4	Les modes d'expression perturbateurs	130
5.2.5	Les modes d'expression et ce qu'ils reflètent	132
<b>5.3</b>	<b>LE GENRE ET LA LANGUE</b>	<b>137</b>
5.3.1	Le contenu	137
5.3.2	Les buts de la communication	138
5.3.3	Le style de conversation	138
5.3.4	Les autres variables pouvant influencer la communication	138
<b>5.4</b>	<b>LA CULTURE ET LA LANGUE</b>	<b>139</b>
5.4.1	La langue et la vision du monde	140
5.4.2	Les termes intraduisibles	140

## OBJECTIFS

- Comprendre pourquoi la langue est symbolique.
- Décrire les différentes règles qui régissent la langue.
- Déterminer les facteurs influençant le mode d'expression et leur impact sur celui-ci.
- Adopter des habitudes adéquates et un mode d'expression constructif permettant d'améliorer l'harmonie dans les relations interpersonnelles.

<b>Récapitulation</b>	<b>141</b>
<b>Résumé</b>	<b>142</b>
<b>Mots clés</b>	<b>142</b>
<b>Autres ressources</b>	<b>142</b>



Selon la Bible, les hommes de Babylone ne parlaient auparavant qu'une seule langue et ne formaient qu'un seul peuple. Un jour, leur vint à l'idée de construire une tour qui atteindrait les cieux par sa hauteur, et leur permettrait d'accéder directement au Paradis. On nomma cette tour la «tour de Babel, «babel» signifiant «porte du ciel». Mais Dieu, les trouvant trop orgueilleux, les punit en leur faisant parler des langues différentes, si bien que les hommes ne se comprenaient plus. Ils furent alors contraints d'abandonner leur entreprise et se dispersèrent sur la Terre, formant ainsi des peuples étrangers les uns des autres. C'est en référence à ce récit de la Genèse que l'on utilise parfois le terme «tour de Babel» pour parler d'un lieu où règnent le brouhaha et la confusion<sup>1</sup>.



*La tour de Babel*, Brueghel l'ancien, 1563, huile sur bois, Kunsthistorisches Museum, Vienne.

Cette allégorie se transpose aisément dans la vie contemporaine, car il semble parfois que personne ne parle la même langue. Cependant, malgré les frustrations et les complications qu'elle peut susciter, la langue est incontestablement un outil merveilleux. Sans elle, les humains que nous sommes seraient plus ignorants, moins efficaces et davantage isolés.

Ce chapitre propose d'explorer la nature de la langue de façon à pouvoir en exploiter les forces et en atténuer les faiblesses. Après une explication de la nature symbolique de la langue, nous nous intéresserons aux causes de la plupart des incompréhensions liées au mode d'expression. Nous étudierons ensuite comment ce dernier peut influencer sur les relations interpersonnelles. Enfin, nous verrons que les pratiques linguistiques modèlent les attitudes de différentes cultures.

## 5.1 LA COMPRÉHENSION ET LES MALENTENDUS

La langue ressemble un peu à la plomberie d'une habitation : c'est lorsque quelque chose ne fonctionne pas qu'on s'y intéresse. Les malentendus constituant l'une des préoccupations majeures des psychologues, voyons ce qui permet de comprendre – et parfois de déformer – le discours de l'autre.

### 5.1.1 La nature symbolique des mots

1

La langue est symbolique : il n'y a qu'un lien arbitraire entre les mots ou les idées et les choses auxquelles ils renvoient. Les mots sont des symboles qui représentent les choses en fonction de la signification que les individus leur donnent. Par exemple, le chiffre cinq à lui seul n'induit pas la valeur cinq. Si le terme représente le nombre de doigts d'une main, c'est uniquement parce que les locuteurs francophones en ont convenu. Pour un locuteur anglophone, le mot *five* a la même signification ; pour un programmeur informatique, l'équivalent en langage binaire du caractère 5 serait 00110101.

C'est grâce à la nature symbolique de la **langue** qu'on parvient à communiquer sur des sujets autrement impossibles à aborder : les idées, les raisons, le passé, l'avenir, les choses abstraites ou celles qu'on ne voit pas.

Si tout le monde donnait la même signification aux symboles ou aux mots, la langue serait beaucoup plus facile à maîtriser et à comprendre. Malheureusement, comme vous avez sûrement eu l'occasion de le constater, des messages qui semblent parfaitement clairs pour les uns peuvent se révéler confus pour les autres. Par exemple, vous demandez à votre coiffeur «d'en enlever un peu sur le dessus» et vous découvrez avec stupéfaction que sa définition de «un peu» correspond à «beaucoup» pour vous. De même, deux personnes peuvent avoir une vive discussion à propos du féminisme sans se rendre compte qu'elles utilisent ce mot pour développer des idées différentes. De tels malentendus appellent qu'un mot revêt la signification que les locuteurs lui donnent.

**Langue** moyen de communication constitué de systèmes structurés de signes utilisés par les personnes d'une même communauté. Le langage, quant à lui, correspond à la faculté intellectuelle de recourir à un système structuré de symboles pour exprimer sa pensée. Désigne aussi des jargons : langage administratif, langage juridique.

## 5.1.2 Comprendre les mots : la sémantique

La **sémantique** se rapporte à la signification que les usagers d'une langue attribuent à un symbole linguistique (habituellement un mot). Ainsi, on convient que les «vélos» sont faits pour se déplacer sur deux roues et que les «livres» sont des objets destinés à la lecture. Sans ce partage de sens, la communication serait impossible, car chacun utiliserait les symboles à sa façon.

Les malentendus sémantiques surviennent lorsque les gens attribuent différentes significations aux mêmes mots. Par exemple, l'expression «je t'aime» peut exprimer à la fois le désir, l'amour, l'amitié, etc. Voyons donc quelques-uns des problèmes sémantiques les plus courants.

### L'ambiguïté

Un **mode d'expression équivoque** est fait d'énoncés comportant plus d'une définition communément acceptée. Ces énoncés à double sens peuvent créer des malentendus qui mènent parfois à des situations embarrassantes, cocasses ou inquiétantes.

Un titre de journal comme «Les pompiers n'y ont vu que du feu» a de bonnes chances de faire sourire tandis que des expressions comme «Avoir un chat dans la gorge» ou «Jeter le bébé avec l'eau du bain» peuvent inquiéter un enfant qui n'en connaît pas la signification.

Une femme se rappelle: «Quand j'étais en quatrième année, le professeur a demandé ce qu'étaient les règles. J'ai levé la main pour répondre et j'ai dit tout ce que je savais sur les menstruations. Évidemment, il voulait parler des règles de notre langue. Oups<sup>2</sup>!»

Pour sa part, une infirmière a effrayé un patient de l'hôpital quand elle lui a dit qu'il «n'aurait plus besoin» de sa robe de chambre, ni de ses livres ni de son nécessaire de rasage. L'homme s'est tu et est devenu sombre. Cherchant à savoir ce qui justifiait cette attitude, elle s'est rendu compte que le pauvre homme avait compris qu'il allait bientôt mourir. En réalité, l'infirmière lui avait annoncé qu'il allait rentrer chez lui.

Il est difficile de cerner les mots ou les énoncés qu'un interlocuteur peut trouver ambigus et de les clarifier pendant qu'on parle. Cette situation dépend de plusieurs facteurs, dont le contexte de la communication et le langage non verbal. C'est donc au récepteur que revient, dans une large part, la responsabilité de vérifier si son interprétation correspond bien à l'énoncé de l'émetteur, soit à l'aide de la technique de la vérification des perceptions (*voir le chapitre 3*) ou de la reformulation (*voir le chapitre 7*).

En dépit de ses problèmes inhérents, le mode d'expression équivoque peut parfois se révéler utile. Comme nous le verrons plus en détail dans le chapitre 8, il peut être avantageux à certains moments de s'exprimer de façon diplomatique. Par exemple, si un ami vous montre fièrement un tableau qu'il vient de peindre en vous demandant votre avis, vous pouvez lui dire de façon équivoque «Eh bien, c'est très inhabituel! Je n'ai jamais rien vu de tel» au lieu de formuler une réponse moins ambiguë mais plus blessante comme «C'est la chose la plus laide que j'ai vue!».

### Les mots à valeur relative

Les **mots à valeur relative** ne prennent pleinement leur sens que par comparaison. Par exemple, fréquentons-nous une grande ou une petite école? Tout dépend de ce à quoi on la compare. Un cégep paraîtra petit par rapport à un immense campus comme celui de l'Université de Montréal, mais gigantesque comparé à une petite école secondaire. Des mots tels que «rapide» et «lent», «intelligent» et «stupide», «court» et «long» ne prennent leur sens que lorsqu'ils font l'objet d'une comparaison.

**Sémantique** signification des symboles de la langue.

2

**Mode d'expression équivoque** façon de s'exprimer comportant des énoncés pouvant avoir plusieurs sens.



Mais qu'est-ce que tu ne comprends pas quand je te parle de la lampe à huile à côté des gribouillis du bœuf? C'est pourtant clair!

**Mot à valeur relative** mot qui ne peut réellement être compris que s'il fait l'objet d'une comparaison.



Sois honnête avec moi, Roger. Par « correction de trajectoire », tu veux dire « divorce », n'est-ce pas ?

**Affirmation statique** énoncé contenant ou sous-entendant le verbe « être » et portant à croire que le comportement des gens est régulier et immuable.

**Mode d'expression général** façon de s'exprimer qui renvoie à de larges catégories, à des concepts, à des généralisations.

**Mode d'expression spécifique** façon de s'exprimer qui renvoie à des choses bien précises qu'on a dites ou faites.

Certains mots à valeur relative sont si courants qu'on présume, souvent à tort, qu'ils ont une signification très précise. Par exemple, si une amie vous dit qu'elle viendra « probablement » à la fête que vous organisez, quelle est la probabilité qu'elle y soit ? Dans une étude, des étudiants ont eu à évaluer en pourcentage les probabilités qu'un événement se produise lorsqu'on en parlait en ces termes : douteux, pile ou face, possible, probable, ayant de bonnes chances de, peu probable<sup>3</sup>. La plupart de ces termes ont été interprétés différemment. Ainsi, pour ces étudiants, « probable » représentait de 0 à 99 % de certitude ; « ayant de bonnes chances de », de 35 à 90 % de certitude ; « peu probable », de 0 à 40 % de certitude.

Utiliser des mots à valeur relative sans les expliciter au préalable peut entraîner des problèmes de communication. À une question sur le temps qu'il faisait, n'avez-vous jamais répondu qu'il faisait « assez chaud » ? Or, que signifie « assez chaud » ? Assez chaud pour se baigner ou assez chaud pour ne pas porter une veste ? Qui n'a jamais suivi les conseils d'une connaissance qui recommandait un restaurant « pas trop cher » pour s'apercevoir qu'il était deux fois plus cher qu'il le croyait ? De la même façon, l'examen qu'un ami avait trouvé « relativement facile » s'est-il révélé aussi facile que vous le pensiez ? Dans chacun de ces cas, le problème résulte de l'absence de liens entre l'appréciation et un terme plus quantifiable.

### Les affirmations statiques

« Dominic est très nerveux. » « Karine est irascible. » « On peut toujours compter sur Marie-Claude. » Les énoncés qui contiennent ou sous-entendent le verbe « être » portent à croire que le comportement des gens est régulier et immuable – une idée inexacte appelée **affirmation statique**. Plutôt que de cataloguer Dominic comme un gars toujours très nerveux, il serait plus juste de relever les situations dans lesquelles il est ainsi. Ce pourrait être, par exemple : « La veille d'un examen de fin de session, Dominic se montre très nerveux. »

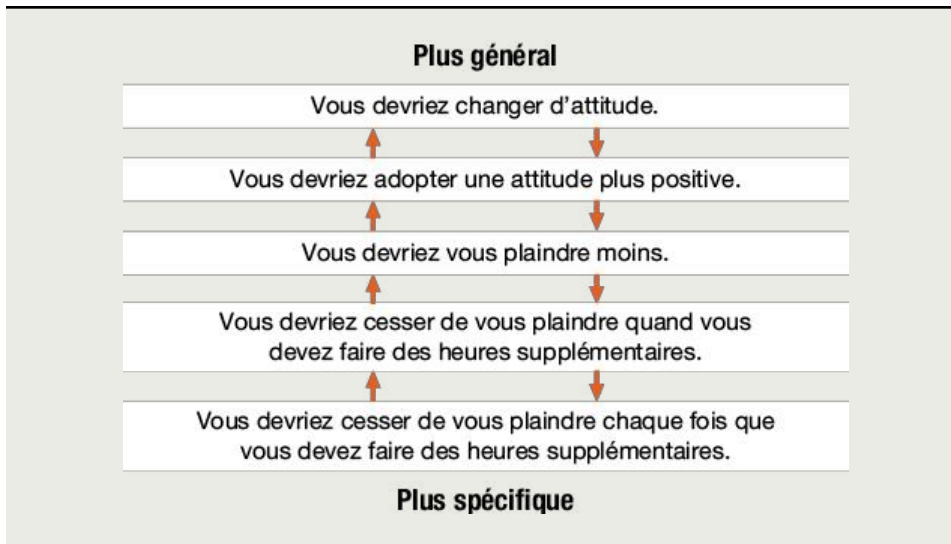
De même, plutôt que de dire « Je suis timide », vous pourriez formuler un énoncé plus précis : « Je n'ai pas fait de nouvelles connaissances depuis que j'ai emménagé ici. » La première phrase sous-entend que votre timidité est une caractéristique immuable, comme votre taille, tandis que la seconde laisse entendre que vous êtes susceptible de changer.

### Des termes précis plutôt que généraux

Lorsqu'il s'agit de décrire des problèmes, des objectifs, des évaluations et des demandes, certaines façons de communiquer sont plus précises que d'autres. Le **mode d'expression général** – qui renvoie à de larges catégories, à des concepts, à des généralisations – est vague par nature, tandis que le **mode d'expression spécifique**, comme son nom l'indique, renvoie à des choses bien précises qu'on a dites ou faites. On peut ainsi s'exprimer de façon générale ou spécifique. L'échelle de généralisation de la figure 5.1 illustre différents niveaux, du plus spécifique au plus général, décrivant une même situation.

Dans des situations du quotidien, les généralisations sont un raccourci verbal qui se révèle utile. Par exemple, au lieu de dire « Merci d'avoir fait la vaisselle », « Merci d'avoir passé l'aspirateur » et « Merci d'avoir fait le lit », il est plus simple de dire : « Merci d'avoir fait le ménage. »

Malgré l'utilité des raccourcis verbaux de ce type, un mode d'expression très général peut donner lieu à des jugements sans nuance et à des stéréotypes tels que « Les conseillers matrimoniaux sont inutiles », « Les jeunes sont des délinquants » ou « Les joueurs du Canadien ne gagneront jamais rien ». L'emploi d'énoncés trop généraux comme ceux-ci peut conduire les gens à ne plus tenir compte du caractère unique des situations. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 3, les stéréotypes risquent de nuire aux relations interpersonnelles du fait qu'ils amènent à cataloguer les gens et à les évaluer inadéquatement.



**FIGURE 5.1** L'échelle de généralisation

### 5.1.3 Comprendre la structure : la syntaxe et la ponctuation

Les **règles syntaxiques** régissent l'ordre des mots dans les phrases. Même si la plupart d'entre nous sont incapables de décrire avec précision toutes les règles syntaxiques propres à notre langue, il demeure toutefois facile de reconnaître les cas où celles-ci ne sont pas respectées. La façon dont Yoda – un personnage de la saga de *La Guerre des étoiles* – s'exprime constitue un exemple amusant. Des bouts de phrases tels que «Prêt, es-tu?» ou «Ton père, il est» font sourire parce qu'ils représentent des entorses à la syntaxe française.

Parfois, cependant, le discours qui semble non grammatical suit tout simplement des règles de syntaxe différentes qui reflètent des régionalismes. Des phrases comme «Tu sors-tu avec c'te fille-là?» ou «C'est la fille que je sors avec» sont des exemples d'une façon de s'exprimer à l'oral qui ne respecte pas ces règles, mais qui est bien comprise par tous les Québécois.

Quant à la ponctuation, elle délimite les éléments de la phrase et les organise à l'écrit. Voici deux lettres qui permettent d'apprécier le rôle de la ponctuation dans un énoncé.

- Première lettre

*Cher Jean,*  
*Je sais que tu es celui qui m'aime et que j'aime un autre. N'espère pas me retenir comme tu le fais. Loin de toi, je me sens bien. Mal comprise, je le suis avec toi.*  
*Marie*

- Seconde lettre

*Cher Jean,*  
*Je sais que tu es celui qui m'aime et que j'aime. Un autre n'espère pas me retenir comme tu le fais. Loin de toi, je me sens bien mal. Comprise, je le suis avec toi.*  
*Marie*

**Règles syntaxiques** règles qui régissent la façon dont les symboles doivent être placés, ordonnés dans une langue donnée.





Autre exemple :

- Le professeur dit : « Cet élève est génial ! »
- « Le professeur, dit cet élève, est génial ! »

### 5.1.4 Comprendre le contexte : les règles pragmatiques

Les problèmes sémantiques et syntaxiques n'expliquent pas tous les malentendus<sup>4</sup>. Pour cerner un autre type de défi que présente la communication, imaginons l'embaras d'une jeune employée qui cherche à donner un sens à ce que son patron plus âgé vient de lui dire : « Vous êtes bien jolie aujourd'hui. » Elle comprend probablement la signification des mots et la syntaxe est parfaitement claire. Néanmoins, ce message peut être interprété de plusieurs façons. La remarque est-elle un simple compliment ? une avance ? Laisse-t-elle plutôt sous-entendre qu'elle n'est pas toujours jolie ? Si le patron et son employée font la même interprétation du message, leur communication sera bonne ; sinon, il risque d'y avoir un problème.

**Règles pragmatiques** règles qui permettent d'interpréter un message en tenant compte d'un contexte donné.

Dans de telles situations, ce sont sur les **règles pragmatiques** qu'on s'appuie pour décider de l'interprétation à donner aux messages dans un contexte donné. Ces règles régissent la manière dont le discours fonctionne dans les interactions quotidiennes. Vous ne les trouverez pas dans un dictionnaire. Elles ne sont pratiquement jamais explicites, mais sont tout aussi importantes que la sémantique et la syntaxe pour comprendre le sens d'un message.

La meilleure façon de rendre compte du fonctionnement des règles pragmatiques est de considérer la communication comme un jeu coopératif. Comme dans tous les jeux, le succès repose sur le fait que tous les participants comprennent la même série de règles et les suivent. C'est pourquoi les experts en communication utilisent le terme « coordination » pour désigner le fonctionnement des conversations dans lesquelles toutes les personnes utilisent le même ensemble de règles pragmatiques<sup>5</sup>.

Dans une même culture, la plupart des gens partagent certaines règles pragmatiques. Par exemple, en Amérique du Nord, les communicateurs compétents savent que la question « Comment vas-tu ? » n'est généralement pas une réelle demande d'information. Toute personne habituée aux règles de la conversation sait que la réponse adéquate ressemble à : « Très bien. Et toi ? » De même, la plupart des gens comprennent la règle pragmatique selon laquelle la question « Veux-tu boire un verre ? » signifie « Veux-tu boire une boisson alcoolisée ? », tandis que « Veux-tu boire quelque chose ? » est une question plus ouverte. Dans leurs relations interpersonnelles, les gens suivent des règles culturelles tout en créant leurs propres séries de règles pragmatiques.



J'ai jamais dit « Je t'aime », j'ai dit « J't'aime ». C'est pas la même chose !

## 5.2 L'IMPACT DE LA LANGUE

Jusqu'à maintenant, nous nous sommes intéressés à la langue en tant que moyen permettant aux communicateurs de se comprendre mutuellement. Au-delà de cette importante fonction, la langue peut aussi modeler notre vision du monde et refléter nos attitudes les uns envers les autres.

### 5.2.1 Le nom et l'identité

« Qu'y a-t-il dans un nom ? » a demandé Juliette à Roméo. Si ce dernier avait été spécialiste des sciences sociales, il lui aurait répondu : « Énormément de choses. » La recherche montre en effet qu'un prénom ne sert pas uniquement à identifier une



**#COMMUNICATION ÉLECTRONIQUE****Évitez les malentendus !**

Le courriel permet des échanges rapides, et le texto encore plus. Peu importe la façon choisie, cela encourage bien sûr un style d'écriture plus familier et proche de la communication orale, et dans certains contextes, télégraphique. Mais il faut prendre garde selon la personne à qui l'on s'adresse.

Réfléchissons par exemple à l'utilisation que vous faites de l'humour : les blagues et moqueries que vous échangez joyeusement avec un ami pourraient être perçues comme choquantes ou de mauvais goût si elles étaient utilisées dans une autre relation. Imaginez par exemple un courriel écrit en LETTRES MAJUSCULES et rempli de SACRES, D'INSULTES, DE GROS MOTS et de POINTS D'EXCLAMATION !!! Comment interpréteriez-vous un tel message ? Un observateur extérieur serait probablement consterné de recevoir une telle correspondance, qui a toutes les apparences d'un exemple de message incendiaire, alors qu'il s'agit en fait d'un message envoyé dans un échange de plaisanteries corsées entre amis. Si vous avez un bon ami que vous affublez d'un surnom peu flatteur, vous comprenez sûrement le concept. Gardez à l'esprit que les personnes qui ne sont pas au courant des règles tacites de votre relation seront

susceptibles de mal interpréter vos propos. Il conviendra donc d'utiliser ces codes personnels dans des contextes appropriés.



J'ai oublié d'ajouter une binette dans le courriel sarcastique que je viens de t'envoyer.

personne : il façonne aussi l'idée que les autres se font d'elle, ainsi que sa perception d'elle-même et ses agissements. Depuis plus d'un siècle, les chercheurs étudient l'impact des noms rares et uniques sur les personnes qui les portent<sup>6</sup>. Les premières études soutenaient que les individus affublés de noms peu communs éprouvaient plusieurs difficultés, allant de perturbations psychologiques et émotionnelles à l'échec dans leurs études supérieures. Des études plus récentes confirment que les gens ont des appréciations négatives non seulement des noms inhabituels, mais aussi des orthographes peu courantes<sup>7</sup> (*voir l'encadré page suivante*). Bien entendu, ce qui rend un nom et son orthographe étranges peut changer avec le temps. Dans les années 1800, parmi les noms préférés pour les filles au Québec figuraient Josephite, Adélaïde et Domitille<sup>8</sup>. En 2013, parmi les dix prénoms féminins les plus populaires, on trouvait Léa, Florence et Chloé<sup>9</sup>, des choix qui auraient été très peu courants au début du xx<sup>e</sup> siècle.

L'importance des noms dans la définition de l'identité s'applique aussi à l'appartenance aux groupes. Par exemple, le terme « Afro-Américains » est devenu l'étiquette de choix pour des gens qui, auparavant, auraient probablement été appelés « personnes de couleur », « nègres » ou « Noirs »<sup>10</sup>. Chaque étiquette a ses propres connotations, ce qui rend le nom si important.

## 5.2.2 L'appartenance

Non seulement le discours façonne l'identité d'un individu, mais il permet aussi d'établir et d'exprimer des liens de solidarité avec les autres. La recherche a montré que les communicateurs sont attirés par ceux dont la façon de parler est semblable à la leur<sup>11</sup>.

### LE CHOIX D'UN PRÉNOM : PENSEZ-Y BIEN !

La plupart des parents qui donnent des noms exotiques à leurs enfants recherchent l'individualité.

Il y a des avantages certains à être la seule Ying Ying Ariane ou le seul Wojciech d'une école ou d'une entreprise, entre autres celui de n'être confondu avec personne.

En 1996, des parents québécois avaient voulu inscrire sur l'acte de naissance de leur bébé le prénom Spatule – l'oiseau, et non l'ustensile disaient-ils –, ce qui avait été refusé par le Directeur de l'état civil. Toujours au Québec, un homme de Rimouski, fervent amateur de hockey, a nommé ses garçons Bobby-Orr et Bobby-Hull. Cela s'apparente à l'histoire médiatisée d'un couple français qui aimait la voile et qui avait prénommé ses jumeaux Bâbord et Tribord ou celle d'un couple adorant les jeux vidéo qui ont nommé leur petit garçon Dovahkiin en référence au héros d'un de leur jeu préféré<sup>12</sup>. Enfin, la palme de l'iusité revient à un Américain qui, en 2002, voulait se faire appeler Dieu. Devant le refus de l'État, Charles Haffey a alors changé son nom pour « Je suis Celui qui est », « Je suis » étant son prénom<sup>13</sup>.

Cependant, les prénoms uniques en leur genre peuvent avoir des conséquences désagréables. Ils sont parfois plus difficiles à prononcer, ce qui peut être frustrant, surtout pour les enfants plus jeunes et les professeurs au début d'une année scolaire. Des études ont par ailleurs montré que les gens ont tendance à juger les personnes qui portent un prénom inhabituel de façon négative en se basant uniquement sur celui-ci.

« On constate très souvent que les gens ne réagissent pas bien aux choses nouvelles et inhabituelles. Elles les mettent mal à l'aise, et cela s'applique aussi aux noms », selon

l'explication du Dr Albert Mehrabian, auteur de *The Name Game* et de *The Baby Name Report Card*. Pendant plus de dix ans, le Dr Mehrabian a étudié la façon dont un nom modifie les perceptions de la moralité, de la joie, de la réussite et même de la masculinité ou de la féminité d'une personne. Comparés aux noms répandus dans notre culture, les noms inhabituels sont classés considérablement plus bas dans toutes les catégories – même le changement d'orthographe d'un nom courant fera baisser les scores de quelqu'un, selon lui. « Je connais beaucoup de gens qui n'aiment pas entendre cela parce qu'ils pensent faire preuve de créativité. Ils pensent rendre leurs enfants originaux, mais avoir les cheveux bleus est inhabituel. Et est-ce souhaitable ? »

Même les personnes portant des noms inhabituels mettent en garde les parents contre l'attribution de noms tirés par les cheveux, parce que cela pourrait facilement entraîner des taquineries dans la cour d'école. Regina Koske, professeure dans une école privée en Californie, se souvient de deux de ses élèves, Strawberry et Justice, qui ont connu des moments particulièrement difficiles. « Les autres élèves riaient et se moquaient tout le temps de Strawberry. Ils lui disaient des choses comme "Je vais te manger". Chaque fois que nous récitions le serment d'allégeance au drapeau et arrivions à la phrase "et justice pour tous", beaucoup d'enfants répétaient "et Justice ?" et se mettaient à rire. Cependant, ils ont fini par s'habituer au nom peu commun qui a perdu son caractère inhabituel. » Toutefois, chaque fois que ces enfants entrèrent dans un nouveau groupe de pairs, ils devront une fois de plus faire face aux stigmates d'un nom particulièrement inhabituel<sup>14</sup>.

**Convergence** en communication, on parle de convergence quand un individu tend à adapter son discours à celui de l'autre.

Dans un même ordre d'idées, les communicateurs qui veulent exprimer leur attachement mutuel adaptent leur discours d'une multitude de façons, notamment par le choix du vocabulaire, le débit, la fréquence et le moment des pauses et, enfin, par le degré de politesse<sup>15</sup>. Le jargon propre aux adolescents illustre bien le principe de la solidarité linguistique. Le même phénomène se manifeste dans d'autres groupes, qui vont des gangs de rue au personnel militaire. Les chercheurs en communication appellent **convergence** ce processus d'adaptation du discours à celui des autres. Une étude a même révélé que le fait d'adopter les jurons de leurs patrons et de leurs collègues aidait les employés à éprouver un sentiment d'appartenance à leur milieu de travail<sup>16</sup> !

Lorsque deux ou plusieurs personnes se sentent bien ensemble, leur convergence linguistique est réciproque. Toutefois, quand les communicateurs recherchent l'approbation, ils adaptent souvent leur discours pour se conformer au style de l'autre, en essayant de dire la « bonne chose » ou de parler d'une façon qui les aidera à bien s'intégrer. C'est le processus observé chez les immigrants qui, désireux de réussir au sein d'une nouvelle culture, s'efforcent de maîtriser la langue d'accueil. De même, les

employés qui désirent une promotion ont tendance à s'exprimer d'une façon semblable à celle de leurs supérieurs.

À l'inverse, les communicateurs qui veulent se distinguer des autres recourent à la stratégie de la **divergence** en adoptant un discours qui fait ressortir leurs différences. Ainsi, les membres d'un groupe ethnique, même s'ils s'expriment couramment dans la langue dominante de leur pays d'accueil, vont employer leur langue maternelle pour montrer leur solidarité et exprimer en quelque sorte la distinction entre eux et les autres. Les adolescents adoptent l'argot de leur groupe d'amis pour montrer leur divergence d'avec les adultes et leur convergence avec leurs pairs<sup>17</sup>.

Évidemment, les communicateurs devront se demander s'il est opportun ou non de faire correspondre leur niveau de langage avec celui des autres. La plupart d'entre nous ont déjà été embarrassés en entendant un parent s'efforcer d'utiliser des expressions de jeunes pour avoir l'air « dans le coup », alors que nous pensions qu'il était beaucoup trop vieux pour dire de pareilles choses. En effet, l'utilisation par des tiers de termes d'argot associés aux jeunes ou à certains groupes ethniques peut parfois s'avérer inappropriée, si ce n'est tout bonnement offensant. L'un des objectifs pragmatiques de la divergence est la création de normes indiquant qui a le « droit » d'utiliser certains mots et qui ne le peut pas.

### 5.2.3 Le pouvoir d'influence

Les chercheurs en communication ont déterminé un certain nombre de modes d'expression qui augmentent ou diminuent le pouvoir d'influence d'un locuteur sur les autres.

Notez les différences entre ces deux approches.

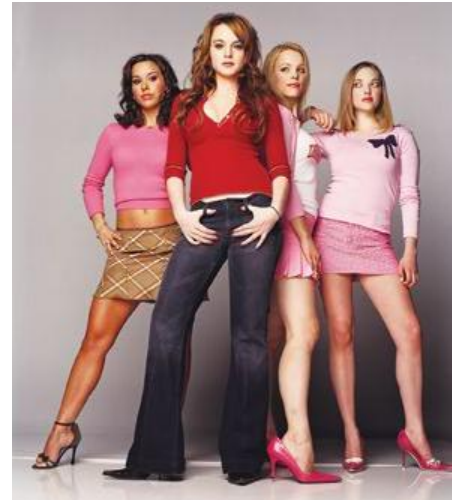
- «Excusez-moi, monsieur. Je suis désolé de devoir vous dire ça, mais je... euh, je pense que je ne pourrai pas vous rendre mon travail à temps. J'ai dû m'occuper d'une affaire personnelle urgente et... eh bien... c'était simplement impossible pour moi de le finir pour aujourd'hui. Vous l'aurez lundi, d'accord?»
- «Je suis incapable de vous rendre mon travail à temps. J'ai dû m'occuper d'une affaire personnelle urgente, et il m'a été impossible de terminer le travail pour aujourd'hui. Vous l'aurez lundi.»

Que l'enseignant accepte ce retard ou non, il est clair que la seconde approche dénote une plus grande assurance que la première, laquelle est hésitante et pleine d'excuses. L'encadré 5.1, à la page suivante, donne des exemples de plusieurs tics de langage qui réduisent le pouvoir d'influence du mode d'expression. Plusieurs études ont prouvé que les personnes dont le discours ne contient pas ce genre de tics sont jugées plus compétentes, plus dynamiques et plus attirantes que celles qui donnent une impression d'impuissance<sup>18</sup>. Le fait de s'exprimer avec assurance aide les candidats lors des entrevues d'embauche. Une étude a d'ailleurs révélé que la présence d'un seul de ces tics de langage peut suffire à faire paraître une personne moins autoritaire ou moins attirante sur le plan social<sup>19</sup>.

Par contre, un discours empreint de trop d'assurance peut parfois intimider ou irriter les autres. Voyons deux façons différentes d'aborder une même situation.

- «Excusez-moi. Mon bébé a de la difficulté à s'endormir. Est-ce que cela vous dérangerait de baisser un peu la musique?»
- «Mon bébé n'arrive pas à dormir parce que votre musique est trop forte. Baissez le volume, s'il vous plaît!»

**Divergence** en communication, on parle de stratégie de la divergence quand un individu ou un groupe veut mettre en relief sa différence.



Le film *Méchantes ados* qui se déroule dans une école secondaire illustre le rôle que joue la convergence linguistique dans la définition et le maintien des intragroupes. (Voir le résumé du film à la fin du présent chapitre.)

**ENCADRÉ 5.1 Des exemples de tics de langage qui réduisent le pouvoir d'influence du mode d'expression****Les détours**

Je suis un peu déçu...  
Je pense que nous devrions...  
Je crois que j'aimerais...

**Les renforcements**

Je suis vraiment heureuse de te voir.  
Je n'ai pas très faim.

**Les hésitations**

Euh, je peux vous déranger une minute ?  
Eh bien, nous pourrions essayer cette idée...  
J'aimerais que tu... euh... essaies d'être à l'heure.

**Les questions qui demandent l'approbation**

Il est bientôt l'heure de commencer, n'est-ce pas ?  
Ne crois-tu pas qu'on devrait essayer encore ?

**Les formes de politesse**

Excusez-moi, monsieur...

**Les décharges**

Je ne veux pas avoir l'air de porter un jugement, mais...  
Je ne veux pas parler contre elle, mais...  
Je ne dirais probablement pas cela, mais...

La première approche, plus polie que la seconde, à défaut d'être moins directive, produira probablement de meilleurs résultats. Un énoncé exprimé avec trop d'assurance traduira peut-être, sur le plan relationnel, un manque de respect et un sentiment de supériorité. Dans une telle situation, une personne est aussi susceptible d'obtenir gain de cause que de se mettre les autres à dos.

Disons maintenant un mot sur les effets de la décharge. Une décharge est une forme de discours dans laquelle un locuteur essaie de se distancer de remarques qui pourraient ne pas être bienvenues. Par exemple, vous pourriez introduire un commentaire critique en disant «Je ne veux pas avoir l'air de porter un jugement, mais...» avant d'exprimer votre désapprobation. Une étude a démontré que ces décharges avaient pour effet d'augmenter le jugement négatif<sup>20</sup>. Par exemple, l'expression «Je ne veux pas avoir l'air arrogant...» suivie d'un commentaire cavalier incite les auditeurs à considérer le locuteur comme étant encore plus arrogant.

Dans certaines situations, des formules polies et en apparence moins directives permettent d'accroître l'efficacité du locuteur<sup>21</sup>. Par exemple, un patron peut demander à sa secrétaire: «Est-ce que cela vous dérangerait de préparer ces documents?» De toute évidence, le patron et la secrétaire savent qu'il s'agit d'une demande formelle, mais la forme interrogative est plus prévenante, de sorte que la secrétaire a une meilleure opinion de son patron<sup>22</sup>. L'atteinte de buts concrets et de buts relationnels explique qu'une combinaison de politesse et d'affirmation est habituellement plus efficace<sup>23</sup>.

## 5.2.4 Les modes d'expression perturbateurs

Les problèmes liés au mode d'expression ne découlent pas tous de malentendus. Parfois, les gens se comprennent parfaitement bien et entrent tout de même en conflit. Bien entendu, il n'est pas possible, pas plus que nécessaire, d'éviter tous les désaccords. Cependant, en éliminant de son répertoire de communication les trois modes d'expression habituels suivants, chacun peut éviter nombre de petits désaccords et ainsi consacrer plus d'énergie à ceux qui sont inévitables et importants.

### La confusion des faits et des opinions

Les **énoncés factuels** sont des allégations dont l'exactitude ou l'inexactitude peuvent être vérifiées. En revanche, les **énoncés d'opinion** sont basés sur les croyances du locuteur. Contrairement aux énoncés factuels, ils ne peuvent jamais être prouvés ni réfutés. Voyons-en quelques exemples.

**Énoncé factuel** énoncé dont l'exactitude peut être vérifiée.

**Énoncé d'opinion** énoncé basé sur les croyances du locuteur.



**Faits**

«Tu as oublié mon anniversaire.»

«Tu n'arrêtes pas de me couper la parole.»

«Tu fais beaucoup de blagues sur les groupes ethniques.»

**Opinions**

«Tu ne penses pas à moi.»

«Tu veux tout contrôler.»

«Tu es raciste.»

La différence entre les deux types d'énoncés est claire lorsqu'on les place côte à côte. Cependant, dans les conversations de tous les jours, plusieurs d'entre nous présentent souvent leurs opinions comme des faits, ce qui entraîne des discussions inutiles. Par exemple :

- «Quelle chose stupide à dire!»
- «Dépenser autant pour une paire de chaussures, c'est du gaspillage!»

Remarquez combien chaque énoncé serait moins hostile s'il était précédé d'une expression qui atteste qu'il s'agit d'une opinion, comme «Je crois que...», «Selon moi...» ou «Il me semble que...».

**La confusion des faits et des déductions**

Les disputes résultent souvent d'un manque de distinction entre les faits et les déductions. Voyez comment la discussion ci-dessous, basée sur de simples déductions, amène de la confusion et de l'incompréhension.

Laurianne: Pourquoi es-tu fâché contre moi?

Charles: Je ne suis pas en colère contre toi. Pourquoi es-tu si inquiète depuis quelque temps?

Laurianne: Je ne suis pas inquiète. C'est seulement que tu trouves toujours tellement à redire.

Charles: Que veux-tu dire par «trouver à redire»? Je ne me suis pas montré critique...

Plutôt que d'essayer de deviner la pensée de l'autre, il est plus efficace que chacun vérifie ses propres perceptions (*voir le chapitre 3*) en relevant les comportements observables (faits) qui ont retenu son attention et en faisant état des interprétations qu'il en a tirées. Autrement dit, après avoir expliqué cet enchaînement d'idées à l'autre, il suffit de vérifier auprès de lui l'exactitude de l'interprétation. Regardez maintenant comment les exemples précédents deviennent plus clairs lorsqu'ils s'appuient sur des faits.

Laurianne: Comme tu ne m'as pas téléphoné (*fait*), j'ai eu l'impression que tu étais fâché contre moi (*déduction*). Est-ce que j'ai raison de penser cela (*question*)?

Charles: Ces derniers temps, tu n'as pas cessé de me demander si je t'aimais (*fait*). J'ai pensé alors que tu devais être inquiète par rapport à notre relation (*déduction*). Ou peut-être que je me comporte différemment? Est-ce le cas (*question*)?

**L'utilisation de connotations**

Les **connotations** décrivent l'état d'esprit du locuteur par rapport à une situation. Par exemple, si vous aimez la façon dont une personne aborde un sujet délicat à l'aide de sous-entendus, vous pourriez dire qu'elle a du tact, tandis que si vous n'aimez pas son mode d'expression, vous pourriez l'accuser de tourner autour du pot. Que vous jugiez son approche bonne ou mauvaise relève davantage de la subjectivité que des faits.

On peut se rendre compte à quel point les connotations émotives comportent des jugements subjectifs en examinant les exemples suivants.

**Connotation** résonnance affective d'un mot qui s'ajoute à son sens objectif.

**Si on est d'accord, on dit :**

économe  
classique  
extraverti  
prudent  
progressiste  
information  
victoire militaire  
excentrique

**Si on n'est pas d'accord, on dit :**

avare  
démodé  
grande gueule  
peureux  
radical  
propagande  
massacre  
fou

Le meilleur moyen d'éviter des disputes contenant des termes à connotation émotive est de décrire la personne, la chose ou l'idée dont il est question avec des mots neutres, et d'exprimer ses opinions de la même manière. Plutôt que de dire « Arrêtez de faire ces remarques sexistes », une femme pourrait préciser « Je n'apprécie vraiment pas lorsque vous employez l'expression "bonnes femmes" au lieu de simplement dire "femmes". » Les énoncés neutres sont non seulement plus exacts, mais ils ont également plus de chances d'être bien acceptés par les autres.

## 5.2.5 Les modes d'expression et ce qu'ils reflètent

Le mode d'expression reflète aussi la volonté des locuteurs d'assumer leurs croyances et leurs sentiments. Le fait d'accepter ou de refuser cette responsabilité en dit long sur le locuteur et contribue à donner le ton d'une relation. Nous allons voir comment.

### Les énoncés impersonnels

Notez les différences entre chaque groupe de phrases.

- « C'est désagréable quand tu es en retard. » ; « Je suis inquiet quand tu es en retard. »
- « C'est agréable de te voir. » ; « Je suis content de te voir. »
- « C'est un cours ennuyeux. » ; « Je m'ennuie dans ce cours. »

6

**Énoncé impersonnel** façon de s'exprimer qui permet au locuteur de ne pas assumer son message en attribuant celui-ci à un sujet indéfini.

**Énoncé à la première personne** façon de s'exprimer par laquelle l'émetteur assume son message et décrit ses sentiments.

**Énoncé avec un « mais »** façon de s'exprimer qui permet d'enrober un message désagréable pour le rendre plus agréable.

Dans les **énoncés impersonnels**, où le pronom personnel « je » est remplacé par un pronom démonstratif, les communicateurs semblent ne pas vouloir assumer leur message en l'attribuant à un sujet indéfini. En plus d'être imprécis, ce type d'énoncés est une manière inconsciente de ne pas prendre position. En revanche, l'**énoncé à la première personne** indique clairement que le locuteur est à l'origine du message.

### Les énoncés avec un « mais »

Les énoncés du type « oui, mais » peuvent prêter à confusion. L'examen attentif des **énoncés avec un « mais »** permet de comprendre pourquoi. Dans chaque phrase, le mot « mais » annule l'idée qui précède.

- « Tu es vraiment quelqu'un de très bien, mais je crois que nous devrions arrêter de sortir ensemble. »
- « Vous êtes un bon employé, mais nous allons devoir nous séparer de vous. »
- « Ce devoir contient quelques bonnes idées, mais je lui donne un D parce qu'il a été rendu en retard. »

Ces « mais » constituent souvent une stratégie pour faire passer un message désagréable en l'enrobage d'un élément plus agréable. Ce mode d'expression visant à sauver les apparences vaut la peine d'être utilisé par moments. Cependant, lorsque l'objectif est d'être parfaitement clair, l'approche la plus responsable consiste à exprimer les messages positifs et négatifs séparément, de façon à ce que chacun soit entendu.

## Les fausses questions

Certaines questions sont posées afin de recueillir des informations. D'autres, par contre, servent à éviter de faire une déclaration ou de donner une opinion.

Une question comme «Combien y a-t-il de livres à lire pour ce cours?» peut cacher l'énoncé «J'ai peur de suivre un cours dans lequel il y a trop de livres à lire». «Fais-tu quelque chose ce soir?» peut être une façon moins risquée de dire «J'aimerais sortir avec toi ce soir». «Est-ce que tu m'aimes?» remplace en toute sécurité l'énoncé «Je t'aime», qui peut paraître trop gênant, trop intime ou trop menaçant pour être formulé directement. Dans certaines circonstances, la manière indirecte permet d'aborder avec tact un sujet difficile à attaquer de front. Cependant, si la situation ne justifie pas son utilisation, cette façon de faire devient une échappatoire pour ne pas donner une opinion. Le chapitre 8 présente l'utilité et les risques de la communication indirecte.

## Le pronom «je» et le pronom «tu» accusateur

Nous avons vu que le mode d'expression à la première personne est une façon d'assumer la responsabilité d'un message. En revanche, l'**énoncé à la deuxième personne** exprime un jugement porté sur l'autre. Les énoncés positifs («Tu as l'air très bien aujourd'hui!») posent rarement problème, mais voyez à quel point chacun des énoncés suivants formulés au «tu» est accusateur lorsqu'il s'agit d'adresser un reproche.

- «Tu as laissé cet endroit en désordre!»
- «Tu n'as pas tenu ta promesse!»
- «Tu es vraiment grossier parfois!»

Ce mode d'expression ne contient pas toujours explicitement le pronom «tu». En effet, celui-ci est souvent sous-entendu.

- «C'est une plaisanterie stupide!» (Implicitement: «Tu es stupide.»)
- «Ne sois pas si critique!» (Implicitement: «Tu es trop négatif.»)
- «Occupe-toi de tes affaires!» (Implicitement: «Tu es trop curieux.»)

Que le jugement soit exprimé ouvertement ou implicitement, l'utilisation du «tu» provoque souvent une réaction défensive. Le «tu» implique que le locuteur s'estime compétent pour porter un jugement sur son interlocuteur, une attitude que la plupart des gens ne peuvent accepter, même si le jugement en question est juste.

Heureusement, le mode d'expression à la première personne permet de présenter des griefs de façon plus appropriée et moins provocatrice<sup>24</sup>. Ce mode d'expression montre que le locuteur assume la responsabilité de sa plainte en décrivant sa réaction au comportement de l'autre sans porter de jugement de valeur.

L'énoncé au «je», s'il est complet, comporte trois éléments qui le rend beaucoup plus clair et précis. Il décrit :

- le comportement de l'autre personne (qui doit être basé sur des faits) ;
- nos propres sentiments ;
- les conséquences que le comportement de l'autre personne a sur nous.

Ces éléments peuvent apparaître dans n'importe quel ordre. Voici quelques exemples d'énoncés à la première personne qui illustrent leur utilisation dans les conversations quotidiennes.

- «Lorsque tu parles de mes mauvaises notes devant nos amis (*comportement*), je me sens mal à l'aise (*sentiment*). J'ai peur qu'ils pensent que je suis stupide (*conséquence*).
- «Je n'aime pas cela (*sentiment*) quand tu laisses traîner tes souliers dans le salon (*comportement*). Je m'enfarge dedans et tombe par terre (*conséquence*).

**Énoncé à la deuxième personne**  
façon de s'exprimer reposant sur l'emploi du «tu» ou du «vous», souvent utilisée pour passer un jugement, faire une critique à une autre personne.



Parfois, il peut être utile d'ajouter une ou plusieurs interprétations afin de préciser notre énoncé comme dans les exemples suivants.

- «Tu n'es pas venu me chercher à l'heure prévue ce matin (*comportement*), alors je suis arrivé en retard au cours et je me suis fait réprimander par le professeur (*conséquence*). Dans l'auto, j'avais l'impression que ça ne te semblait pas important que je sois à l'heure (*interprétation*). C'est pour cela que je me suis mis en colère (*sentiment*).»
- «Je ne me suis pas montré très affectueux (*conséquence*) parce que tu n'as pas passé beaucoup de temps avec moi ces dernières semaines (*comportement*). Je me demande si tu m'évites ou si tu es trop occupée (*interprétations*). Je ne sais plus ce que je dois penser (*sentiment*) de tes sentiments pour moi et je veux tirer cela au clair.»

Certaines personnes sont réticentes à recourir au «je» en dépit de ses qualités pratiques. Parmi les différentes raisons invoquées, voici les plus fréquentes.

- «*Je suis trop en colère pour me servir du "je".*» Il est vrai que sous l'effet de la colère la réaction la plus probable est de riposter par un message catégorique à la deuxième personne (par exemple : «Tu es vraiment imbécile quand tu agis comme ça»). Il serait cependant plus intelligent de se taire que de dire des choses qu'on pourrait regretter par la suite. Il faut savoir qu'il est tout à fait possible d'exprimer sa colère en parlant à la première personne ; il s'agit de faire part de ses propres sentiments («Je suis réellement en colère contre toi!») au lieu de les transformer en attaque personnelle («C'était stupide de ta part de faire ça!»).
- «*Même en m'exprimant au "je", l'autre peut avoir une réaction défensive.*» Comme c'est le cas pour toute habileté de communication, le mode d'expression à la première personne ne fonctionne pas toujours. Par exemple, une personne peut être si contrariée que ce sentiment vient contredire ce qu'elle énonce au «je». Même lorsqu'une personne formule parfaitement et en toute sincérité un message à la première personne, son interlocuteur peut manifester une réaction tellement défensive ou si peu coopérative que rien de ce qu'elle dira n'arrangera la situation. Dans de tels cas, l'utilisation du «je» améliore les chances de communiquer sans envenimer les choses.

« Lorsque vous pointez un doigt accusateur vers quelqu'un, trois de vos doigts pointent vers vous en retour. »

Louis Nizer, avocat américain



## TRAVAILLEZ VOS HABILITÉS

### La pratique du «je»

Vous pouvez développer votre habileté à exprimer des messages à la première personne en suivant ces étapes.

- 1 Visualisez des situations dans lesquelles vous auriez pu envoyer chacun des messages suivants :
  - «Tu ne me dis pas la vérité!»
  - «Tu ne penses qu'à toi!»
  - «Ne sois pas si susceptible!»
  - «Arrête de faire des bêtises!»
  - «Tu ne comprends rien à ce que je dis!»
- 2 Écrivez des variantes pour chaque énoncé en employant le «je».
- 3 Imaginez trois messages au «tu» que vous pourriez adresser à des personnes de votre entourage. Transformez-les en utilisant la première personne et testez-les auprès d'un camarade de classe.

- « S'exprimer au "je" paraît artificiel. » « Ce n'est pas comme ça que je parle » est une objection fréquente. Une grande partie de la difficulté ou de la maladresse initiale liée à l'utilisation de la première personne vient du côté inhabituel de ce mode d'expression. Cependant, à force d'y avoir recours, il devient de plus en plus naturel et d'autant plus efficace.

## APPLICATION

### Le « je » et le « tu » au travail

#### Contexte

Depuis quelque temps, Rebecca est frustrée par les fréquentes absences au bureau de son collègue Tom. Elle ne lui en a pas encore parlé, parce qu'elle l'aime bien et qu'elle ne veut pas avoir l'air de se plaindre. Récemment, cependant, les absences de Tom sont devenues plus longues et plus fréquentes. Aujourd'hui, il a pris 45 minutes de plus pour sa pause de midi.

#### Scénario 1

Quand il revient au bureau, Rebecca lui adresse ses reproches en utilisant le « tu ».

Rebecca : « Où étais-tu passé ? Ça fait une heure que tu devrais être de retour. »

Tom (*surpris par le ton agressif de Rebecca, qu'elle n'a jamais employé avec lui*) : « J'avais quelques courses à faire. Où est le problème ? »

Rebecca : « On a tous des courses à faire, Tom, mais toi, tu les fais pendant les heures de bureau. »

Tom (*sur la défensive, après avoir entendu l'accusation de Rebecca*) : « Je ne comprends pas pourquoi tu te préoccupes de ma façon de gérer mon travail. La patronne ne s'est pas plainte ; alors, pourquoi ça te dérange ? »

Rebecca : « Elle ne s'est pas plainte parce qu'on couvre tous tes arrières. On trouve des prétextes chaque fois que tu arrives en retard ou pars plus tôt. Tu nous mets vraiment dans une position délicate. »

*Une fois de plus, Rebecca a utilisé le « tu » pour dire à Tom comment il devrait penser et se comporter.*

Tom (*maintenant trop sur la défensive pour réfléchir aux préoccupations de Rebecca*) : « Je pensais qu'on se protégeait tous les uns les autres. Rappelle-toi, l'an dernier, la fois où j'ai pris ton quart de travail du week-end pour que tu puisses aller au mariage de ton cousin à San Antonio. »

Rebecca : « C'est différent ! Personne n'a menti cette fois-là ! Quand tu pars, il faut que j'invente des histoires au sujet de l'endroit où tu te trouves. Ce n'est pas juste. Ne compte plus sur moi pour te couvrir. »

Tom (*se sentant coupable, mais trop fâché par les critiques et la menace de Rebecca pour reconnaître ses erreurs*) : « Je ne

te demanderai plus jamais de faveur. Désolé de t'avoir causé des problèmes. »

Rebecca aura probablement réussi à faire diminuer les retards de Tom, mais le fait d'avoir choisi d'utiliser le « tu » a mis celui-ci sur la défensive et en colère. Il est probable que l'ambiance sera moins décontractée au bureau, ce qui n'est certainement pas le résultat que Rebecca recherchait.

#### Scénario 2

Voyons comment elle aurait pu traiter la même question en utilisant le « je » pour décrire son problème au lieu de faire des reproches à Tom.

Rebecca : « Tom ! Il faut que je te parle ; j'ai un problème. »

*Notez la façon dont Rebecca présente le problème comme étant le sien plutôt que d'attaquer Tom.*

Tom : « Que se passe-t-il ? »

Rebecca : « Tu sais que, parfois, tu arrives en retard au travail, que tu prends de longues pauses le midi... »

Tom (*sur ses gardes, sentant venir les problèmes*) : « Ouais... »

Rebecca : « Il faut que je te dise que tu me mets dans une position délicate. (*Rebecca décrit le problème en termes de comportement, puis continue en exprimant ses sentiments.*) Quand Beth demande où tu es, je ne veux pas dire que tu n'es pas ici parce que ça pourrait t'attirer des ennuis. Alors, j'invente des prétextes et, parfois, je mens. Mais Beth commence à avoir des soupçons et ça m'inquiète. »

Tom (*sur la défensive, car il sait qu'il a tort, mais comprend la position de Rebecca*) : « Je ne voudrais pas que tu aies des ennuis. C'est juste que je ne peux pas toujours être ici. »

Rebecca : « Je sais, Tom. Je voudrais simplement que tu comprennes que ça devient impossible pour moi de couvrir tes arrières. »

Tom : « D'accord. Merci de m'avoir donné un coup de main. »

Notez la façon dont la formulation à la première personne a permis à Rebecca de parler à Tom avec franchise sans le blâmer ni l'attaquer personnellement. Même si Tom ne change pas, Rebecca a dit ce qu'elle avait sur le cœur et elle peut être fière de l'avoir fait d'une façon qui n'était ni menaçante ni agaçante.

Vidéo Rebecca et Tom : une dispute caractérisée par le « tu » accusateur





L'un des meilleurs moyens de surmonter cette difficulté est de s'exercer à transmettre des messages à la première personne lorsque le risque de conflit est minime. Vous pourriez, par exemple, tester en classe des messages sur des sujets peu importants, ou encore en communiquer par courriel à des personnes réceptives. Une fois que votre habileté et votre assurance auront augmenté, vous serez prêt à affronter des situations de plus en plus délicates d'une façon naturelle et sincère.

Malgré ses avantages évidents, même l'énoncé à la première personne le mieux construit et le mieux exprimé ne remportera pas toujours de succès. Thomas Gordon, auteur et partisan du «je», l'atteste: «Personne n'aime s'entendre dire que son comportement est préjudiciable à quelqu'un, peu importe comment le message est formulé.» En outre, utilisé à répétition, le «je» peut donner une impression d'égoïsme. C'est pourquoi il faut faire preuve de modération dans l'emploi de ce mode d'expression.

### Le pronom « nous » constructif

**Énoncé à la première personne du pluriel** façon de s'exprimer qui sous-entend que l'objet de la discussion concerne autant l'émetteur que le récepteur.

Le pronom « nous » permet d'éviter l'utilisation trop fréquente du « je ». Les **énoncés à la première personne du pluriel** sous-entendent que l'objet de discussion concerne autant l'émetteur que le récepteur du message, et que tous deux en sont responsables. En voici quelques exemples :

- « Nous devons faire un horaire qui nous permettra de remettre un travail de qualité à temps. »
- « Je pense que nous avons un problème. Nous semblons incapables de parler de nos relations antérieures sans nous disputer. »
- « Nous ne réussissons pas très bien à garder l'endroit propre, n'est-ce pas ? »

Comme on le voit, le mode d'expression au « nous » peut favoriser un climat constructif en suggérant une orientation de type « nous sommes dans cette situation ensemble » qui reflète la nature transactionnelle de la communication. Les personnes qui utilisent le « nous » signalent leur proximité, leurs points communs et leur cohésion avec les autres<sup>25</sup>.

Cependant, les énoncés au « nous » ne sont pas toujours appropriés. Ils peuvent parfois paraître présomptueux en ce sens qu'ils donnent à penser qu'une personne parle non seulement en son nom, mais également au nom des autres. Par exemple, si votre interlocuteur vous disait « Nous avons un problème », vous pourriez être tenté de répondre « Tu as sans doute un problème, mais ne viens pas me dire que moi, j'en ai un ! ».

Étant donné les avantages et les inconvénients de l'emploi des énoncés au « je » et au « nous », on peut se demander quels pronoms sont les plus efficaces dans le cadre de la communication interpersonnelle. Selon les chercheurs, les combinaisons d'énoncés des deux types (par exemple, « Je pense que nous... » ou « J'aimerais que nous... ») ont de grandes chances d'être accueillies plus favorablement<sup>26</sup>.

De plus, puisque l'emploi trop fréquent d'un même pronom risque de s'avérer inadéquat, il est conseillé de combiner différents pronoms. Si votre emploi du « je » reflète votre point de vue sans tomber dans l'égoïsme, si votre emploi du « tu » illustre votre souci à l'égard des autres et votre absence de jugement, et si votre emploi du « nous » englobe les autres sans que vous parliez en leur nom, vous faites alors de ces pronoms la meilleure utilisation qui soit. Le tableau 5.1 résume les avantages et les inconvénients de chaque mode d'expression et suggère dans quelles situations chacun est susceptible d'être le plus approprié.

**TABLEAU 5.1** L'utilisation des pronoms et leurs effets

	Avantages	Inconvénients	Emplois
<b>Le « je »</b>	Assume la responsabilité des idées, des sentiments et des besoins. Risque moins de provoquer des réactions défensives que le « tu ».	Peut être perçu comme égocentrique, narcissique et replié sur soi. Peut être difficile à utiliser lorsqu'on est en colère, peut sembler artificiel et peut tout de même amener des réactions défensives.	Utiliser le « je » quand les autres personnes n'ont pas conscience d'un problème. Combiner le « je » avec le « nous ».
<b>Le « nous »</b>	Signale l'inclusion, l'immédiateté, la cohésion et l'engagement.	Peut donner l'impression qu'on parle à tort pour les autres.	Combiner le « nous » avec le « je ». Utiliser le « nous » en groupe pour consolider l'harmonie. Éviter le « nous » pour exprimer des idées personnelles, des sentiments ou des besoins.
<b>Le « tu »</b>	Souligne l'orientation vers l'autre, en particulier quand le sujet traité lui est favorable.	Peut donner l'impression qu'on porte un jugement, en particulier dans les situations conflictuelles.	Utiliser le « je » dans les situations conflictuelles. Utiliser le « tu » pour féliciter ou inclure l'autre.

## 5.3 LE GENRE ET LA LANGUE

Jusqu'à présent, nous nous sommes intéressés à la langue sans distinction de sexe. Or, certains écrivains et chercheurs croient que les hommes et les femmes parlent de façon différente, comme s'ils appartenaient à des cultures distinctes<sup>27</sup>. D'autres spécialistes suggèrent que les différences sont peu nombreuses et peu significatives<sup>28</sup>. Qu'en est-il des similitudes et des différences entre l'homme et la femme en ce qui concerne le mode d'expression? Voyons quelques éléments de réponse.

### 5.3.1 Le contenu

La première recherche sur les sujets de conversation et le genre a été réalisée il y a environ 60 ans. Bien que les rôles masculins et féminins aient changé depuis, les résultats de plusieurs études ultérieures sont remarquablement semblables<sup>29</sup>. Les hommes et les femmes de 17 à 80 ans interrogés durant ces études ont décrit l'éventail des sujets discutés avec leurs amis du même sexe. Certains sujets étaient communs aux deux sexes : le travail, le cinéma et la télévision. Aussi bien les hommes que les femmes avaient tendance à discuter de sexualité, de rendez-vous amoureux et de l'apparence physique uniquement avec des personnes de leur sexe.

Dans ces recherches, les différences entre les hommes et les femmes étaient plus frappantes que les similitudes. Les femmes passaient beaucoup plus de temps à parler entre elles de sujets personnels et domestiques, de problèmes relationnels, de la famille, des questions de santé et de reproduction, de poids, de la nourriture, de vêtements, des hommes et des autres femmes. De leur côté, les hommes parlaient plus volontiers de musique, de l'actualité, de sport, des affaires et des autres hommes.

Ces différences dans les intérêts peuvent mener à de la frustration lorsque les hommes et les femmes tentent de discuter entre eux. Les chercheurs rapportent que le mot « insignifiant » est utilisé aussi bien par les uns que par les autres pour désigner les sujets de conversation de l'autre sexe. Une femme pourrait dire « Je veux discuter de choses importantes. Lui ne veut parler que de politique ou de sport ! » De même, certains hommes se plaignent que les femmes se concentrent trop souvent sur les sentiments et les émotions.

### 5.3.2 Les buts de la communication

La majorité des communicateurs, hommes ou femmes, ont pour objectifs de rendre la conversation agréable en étant amicaux, de manifester de l'intérêt pour ce que l'autre dit et de parler de sujets qui l'intéressent<sup>30</sup>. Cependant, la façon d'atteindre ces objectifs est souvent différente selon le sexe. Les hommes recherchent la camaraderie, et leurs discussions incluent un plus grand nombre de plaisanteries et de taquineries amicales. Pour leur part, les discussions des femmes sont axées sur les sentiments, les relations interpersonnelles et les problèmes personnels. D'ailleurs, selon une recherche menée auprès d'un groupe de femmes pour connaître le type de satisfaction qu'elles retirent de leurs discussions avec des amies, l'aspect le plus souvent mentionné a été l'empathie – elles se sentent comprises<sup>31</sup>. La chercheuse en communication Julia Wood affirme tout simplement que, pour les femmes, la discussion est l'essence des relations<sup>32</sup>. Si les hommes décrivent les conversations entre personnes du même sexe comme quelque chose qu'ils aiment, les femmes en parlent comme d'un contact dont elles ont besoin. La tendance caractéristique des femmes à favoriser une communication relationnelle est appuyée par des études effectuées auprès de couples mariés montrant que les épouses passent proportionnellement plus de temps que leurs maris à communiquer pour entretenir leur relation<sup>33</sup>.



Lorsque les chercheurs ont demandé aux hommes ce qui leur plaisait le plus dans leurs conversations entre eux, la réponse la plus fréquente a été la facilité<sup>34</sup>. Ils ont aussi souvent mentionné en apprécier l'aspect pratique, qui était pour eux une nouvelle façon de résoudre des problèmes. Ils ont également dit apprécier l'humour et le rythme rapide qui caractérisent les conversations masculines.

### 5.3.3 Le style de conversation

Dans les conversations, les femmes se comportent différemment des hommes<sup>35</sup>. Par exemple, lorsqu'elles discutent avec eux, elles posent plus de questions que ces derniers – près de trois fois plus –, et elles coupent moins souvent la parole, sauf pour offrir leur soutien. Autre différence: le discours des hommes est généralement plus direct, plus concis et plus centré sur les tâches, alors que celui des femmes est plus centré sur les relations.

7

Parce qu'elles se servent de la conversation pour combler leurs besoins sociaux, les femmes ont généralement recours à des énoncés montrant leur soutien envers l'autre, à des démonstrations d'égalité et font des efforts pour maintenir la conversation<sup>36</sup>. Avec de telles considérations, il n'est pas surprenant que le discours traditionnellement féminin contienne souvent des énoncés exprimant de la sympathie et de l'empathie tels que « C'est exactement ce que j'ai ressenti », « Je comprends ce que tu veux dire ». Les femmes ont aussi une propension à poser des questions qui invitent l'autre à partager de l'information : « Comment t'es-tu sentie par rapport à cela ? », « Qu'as-tu fait ensuite ? » L'importance que les femmes accordent à l'entretien de leurs relations explique aussi pourquoi le discours féminin est souvent quelque peu hésitant. Une phrase comme « Ce n'est que mon opinion... » est moins susceptible de déplaire à un partenaire qu'une affirmation plus directe comme « Voilà ce que je pense ».

### 5.3.4 Les autres variables pouvant influencer la communication

La recherche indique que des facteurs autres que le genre ont aussi une grande influence sur le mode d'expression<sup>37</sup>. Parmi ceux-ci, mentionnons la philosophie sociale. Les conjointes prônant l'égalité entre les hommes et les femmes parlent plus longtemps que leurs partenaires, tandis que c'est le contraire pour celles qui ne le font pas. Par ailleurs, la

tendance à la compétition ou à la collaboration des locuteurs a beaucoup plus d'influence que le genre<sup>38</sup>. La profession de la personne qui parle influe également sur son style de discours. Par exemple, les hommes qui enseignent aux enfants d'âge préscolaire emploient un langage qui ressemble plus à celui de leurs collègues féminines qu'à celui qu'utilisent les pères à la maison. De même, les exploitantes agricoles, qui travaillent dans une profession où les hommes occupent une place prépondérante, utiliseront souvent des schèmes langagiers typiquement masculins en jurant ou en adoptant un discours de «dur à cuire»<sup>39</sup>.

Le rôle associé au sexe est un autre facteur qui influera grandement sur la façon dont parleront les hommes et les femmes. Rappelez-vous les rôles sexuels décrits au chapitre 3 : masculin, féminin et androgyne. Ces rôles sexuels ne correspondent pas toujours au sexe biologique de la personne. Il existe ainsi des femmes «masculines», des hommes «féminins» et des communicateurs androgynes qui combinent les caractéristiques traditionnellement associées aux hommes et aux femmes. Ces rôles sexuels influenceront souvent davantage sur le style d'un communicateur que son sexe biologique. Par exemple, une étude a révélé que les personnes adoptant un rôle masculin utilisaient un langage plus axé sur la dominance que le faisaient les personnes adoptant un rôle féminin ou androgyne<sup>40</sup>. Les participants avec une personnalité féminine manifestaient pour leur part des comportements un peu plus soumis et plus équitables que les participants androgynes ; cette différence était encore plus marquée par rapport aux participants adoptant un rôle masculin, et ce, quel que soit leur véritable sexe biologique. Dans les relations gaies et lesbiennes, les styles de conversation des partenaires reflètent davantage les différences de pouvoir qui existent dans la relation (en fonction de la personne qui gagne le plus d'argent, par exemple) que le sexe biologique des communicateurs<sup>41</sup>.

Bien qu'il existe des différences entre les types de discours adoptés par les hommes et les femmes, celles-ci ne sont probablement pas aussi marquées que le suggèrent certains ouvrages populaires... et certaines ne sont sans doute même pas attribuables au sexe biologique de la personne. Plus concrètement, la meilleure approche consiste à reconnaître que les différences dans les styles de communication posent certains défis comme elles présentent des avantages, et ce, qu'elles soient imputables au sexe biologique, au rôle sexuel, à la culture ou à tout autre facteur individuel. Nous devons donc tenir compte des différents styles de discours, sans toutefois les utiliser ou en exagérer l'importance pour stigmatiser qui que ce soit.



Parfois, j'ai l'impression qu'il comprend tous les mots que nous disons...

## 5.4 LA CULTURE ET LA LANGUE

Quiconque a essayé de traduire des idées d'une langue à une autre sait qu'il n'est pas toujours facile d'en rendre adéquatement le sens<sup>42</sup>. Les traductions ratées sont parfois cocasses. Par ailleurs, un même mot peut avoir des sens différents selon la langue. Par exemple, la laiterie américaine Pet a lancé son produit sur des marchés francophones sans connaître le sens du mot *pet* en français<sup>43</sup>. De même, la représentante anglophone d'un fabricant américain de boissons gazeuses a involontairement fait rire ses clients mexicains en leur offrant des échantillons de sodas Fresca. En argot mexicain, le mot *fresca* signifie «lesbienne».

Même quand on parle une langue étrangère, cela ne signifie pas qu'on maîtrise les subtilités d'une culture dans certains contextes donnés. Par exemple, les assureurs japonais avertissent leurs clients en visite aux États-Unis d'éviter de s'excuser s'ils sont impliqués dans un accident de la route<sup>44</sup>. Au Japon, les excuses expriment traditionnellement la bienveillance et contribuent à l'harmonie sociale, même si la personne qui les présente n'est pas en tort. Par contre, aux États-Unis, les excuses peuvent être considérées comme un aveu de culpabilité, de sorte que les touristes japonais pourraient être tenus responsables d'accidents qu'ils n'ont pas causés.

Lorsqu'on communique avec des gens d'une autre culture, il faut garder en tête que les subtilités de la traduction et de la langue ainsi que les divergences en matière de mode d'expression constituent un défi stimulant.

### 5.4.1 La langue et la vision du monde

Il peut y avoir des différences importantes entre les locuteurs de diverses langues. Pendant presque 150 ans, les théoriciens ont mis de l'avant la notion de relativisme linguistique: la vision du monde d'une culture est façonnée par la langue qu'emploient ses locuteurs, et elle reflète cette langue<sup>45</sup>. L'exemple le plus connu de relativisme linguistique est que les Inuits disposent d'un grand nombre de mots (dont l'estimation varie entre 17 et 100) pour parler de ce que nous appelons simplement la neige, utilisant différents termes pour décrire ses divers aspects (poudreuse, croûte de glace, etc.). La nécessité de survivre dans un environnement arctique les a amenés à faire des distinctions qui ne sont pas importantes pour les gens habitant dans des milieux plus chauds.

D'autres exemples appuieraient les principes du relativisme linguistique<sup>46</sup>. Par exemple, les locuteurs bilingues semblent penser différemment selon la langue qu'ils utilisent. Dans une étude, les chercheurs ont demandé à des Français vivant aux États-Unis d'interpréter une série d'images en anglais et en français. Résultat: leurs descriptions étaient beaucoup plus romantiques et émotives en français. De la même façon, des étudiants de Hong Kong interrogés sur leurs valeurs ont exprimé des valeurs chinoises plus traditionnelles lorsqu'ils ont répondu au test en cantonais plutôt qu'en anglais. En Israël, les étudiants arabes et juifs ont fait ressortir plus de distinctions entre leurs deux groupes lorsqu'ils utilisaient leur langue maternelle plutôt que l'anglais, une langue neutre à leurs yeux.

**Hypothèse Sapir-Whorf** théorie linguistique selon laquelle la langue influence la perception du réel.

La théorie la plus connue sur le relativisme linguistique est l'**hypothèse Sapir-Whorf**<sup>47</sup>. Se basant sur la théorie d'Edward Sapir, Benjamin Whorf a observé que la langue parlée par les Hopis, un peuple amérindien, représente une vision de la réalité considérablement différente de celle d'autres langues plus familières. Par exemple, la langue hopi ne faisant pas de distinction entre les noms et les verbes, les gens qui la parlent décrivent le monde entier comme étant constamment en mouvement. Alors qu'en français, on utilise des noms pour caractériser des gens ou des objets considérés comme fixes ou constants, les Hopis les voient davantage en constante évolution, d'où le recours à des verbes. En ce sens, le français représente une grande partie du monde comme s'il s'agissait d'une photo alors que la langue hopi représente le monde davantage comme un film.

### 5.4.2 Les termes intraduisibles

Certaines langues contiennent des termes qui n'ont pas d'équivalents en français<sup>48</sup>. En voici quelques-uns:

- *nemawashi* (japonais): processus qui consiste à sonder informellement toutes les personnes concernées par une question avant de prendre une décision.
- *lagniappe* (créole): cadeau supplémentaire donné lors d'une transaction non prévue par les termes d'un contrat.
- *lao* (mandarin): terme respectueux envers les personnes âgées, qui montre leur importance dans la famille et dans la société.

Lorsque des mots comme ceux-ci existent et sont utilisés au quotidien, les réalités qu'ils expriment sont plus faciles à percevoir. Ainsi, les locuteurs d'une langue qui inclut la notion de *lao* traiteront probablement les personnes âgées avec respect et ceux qui connaissent le mot *lagniappe* peuvent être plus généreux. Toutefois, même sans ces mots, on peut comprendre et imaginer ces réalités. Bien que la langue façonne les pensées et les comportements, elle ne les domine pas entièrement.



## RÉCAPITULATION

- 1** «Plutôt intéressant», «assez fort», «peu probable» sont des exemples [ ] .
- A) de mode d'expression équivoque  
B) de mode d'expression général  
C) de mots à valeur relative  
D) d'euphémismes
- 2** Quels sont les avantages de l'utilisation d'un énoncé au «je»?
- A) Il permet d'exprimer sa pensée de façon plus claire et plus précise.  
B) Il permet à la personne qui le dit d'assumer son message.  
C) Il peut diminuer les réactions défensives.  
D) Toutes ces réponses
- 3** La recherche a montré que les communicateurs sont attirés par ceux dont la façon de parler est semblable à la leur. Quel concept cette affirmation illustre-t-elle?
- A) La culture  
B) La divergence  
C) L'appartenance  
D) La sémantique
- 4** Lequel des exemples suivants est un mode d'expression général?
- A) Se plaindre qu'on ne comprenne rien à la matière.  
B) Se plaindre que nous ne comprenions pas les différences entre les hommes et les femmes dans la communication.  
C) Se plaindre que le professeur exige de remettre des travaux scolaires toutes les semaines.  
D) Se plaindre que le mode de communication au «je» puisse être difficile à appliquer au travail.
- 5** Lorsqu'on utilise le verbe «être» pour décrire une personne, on recourt à [ ] .
- A) des euphémismes  
B) une affirmation statique  
C) un mode d'expression équivoque  
D) un mode d'expression spécifique
- 6** Si votre ami(e) de cœur vous demande «Tes parents sont-ils à la maison?», quel concept cette question illustre-t-elle?
- A) Une fausse question  
B) Un énoncé d'opinion  
C) Une affirmation statique  
D) Aucune de ces réponses
- 7** Quel énoncé illustre le plus justement l'hypothèse Sapir-Whorf?
- A) Le processus d'adaptation de notre discours à celui des autres.  
B) Certaines cultures favorisent plus que d'autres l'expression des sentiments.  
C) Le processus d'adaptation du discours des autres au nôtre.  
D) La langue influence la perception du réel.
- 8** Lorsqu'il est question de langue et de genre, lequel des énoncés suivants est faux?
- A) Les hommes s'expriment pour résoudre des problèmes tandis que les femmes s'expriment pour développer et maintenir leurs relations interpersonnelles.  
B) Certains experts estiment que les différences entre les hommes et les femmes sont très importantes, alors que d'autres soutiennent le contraire.  
C) Les hommes font des efforts pour maintenir la conversation.  
D) Au travail, un superviseur agira de la même façon qu'une superviseuse.
- 9** Vous vous êtes inscrit à un cours qu'un ami a jugé «facile», mais vous l'avez trouvé «difficile». Vous avez donc eu tous deux un problème de sémantique, en raison [ ] .
- A) du mode d'expression équivoque de votre ami  
B) du recours à un mot à valeur relative de la part de votre ami  
C) d'une interférence  
D) du mode d'expression spécifique de votre ami
- 10** Lorsqu'on exprime un énoncé basé sur ses propres croyances, on recourt à [ ] .
- A) un énoncé factuel  
B) une connotation  
C) un énoncé d'opinion  
D) la divergence

*Pour les réponses, voir le corrigé à la fin du manuel.*

## RÉSUMÉ

### 5.1 La compréhension et les malentendus

La langue est un merveilleux outil de communication en même temps qu'une source de problèmes interpersonnels. Toute langue est un assemblage de symboles, régi par la sémantique et par un certain nombre de règles syntaxiques et pragmatiques.

En raison de sa nature symbolique, la langue n'est pas un véhicule précis : la signification des mots est donnée par les personnes, non par les mots eux-mêmes.

### 5.2 L'impact de la langue

La langue reflète et façonne les perceptions de ses utilisateurs. Le prénom qu'on porte exerce même une influence sur la façon dont on est considéré par les autres et sur le regard qu'on porte sur soi. Les modes d'expression représentent et modèlent également la façon dont le locuteur perçoit son pouvoir.

Un certain nombre de problèmes interpersonnels peuvent être la conséquence de propos mal formulés. Le degré de précision ou le caractère vague des messages peut affecter la compréhension du récepteur. Certains modes d'expression – tels que confondre les faits et les opinions, confondre les faits et les déductions, utiliser des termes décrivant des émotions – risquent

d'entraîner une discordance inutile dans les relations interpersonnelles.

La façon dont un locuteur s'exprime lui permet d'assumer la responsabilité de ses opinions ou d'éviter de le faire. Les communicateurs compétents savent comment utiliser le « je » et le « nous » pour assumer le degré optimal de responsabilité et assurer ainsi l'harmonie relationnelle.

### 5.3 Le genre et la langue

La relation entre le genre et la langue est complexe. Les hommes et les femmes s'expriment de façon différente : le contenu de leur conversation, les raisons pour lesquelles ils communiquent et leurs styles de conversation varient. Cependant, les différents modes d'expression ne sont pas tous attribuables au sexe du locuteur. Les rôles liés au genre, la profession et la philosophie sociale exercent également leur influence.

### 5.4 La culture et la langue

Une langue modèle et reflète souvent la vision du monde d'une culture. Voilà ce qui explique que certains termes soient intraduisibles d'une langue à l'autre.



Voir la  
fiche-résumé

## MOTS CLÉS

affirmation statique (124)	énoncé avec un « mais » (132)	mode d'expression général (124)
connotation (131)	énoncé d'opinion (130)	mode d'expression spécifique (124)
convergence (128)	énoncé factuel (130)	mot à valeur relative (123)
divergence (129)	énoncé impersonnel (132)	règles pragmatiques (126)
énoncé à la deuxième personne (133)	hypothèse Sapir-Whorf (140)	règles syntaxiques (125)
énoncé à la première personne (132)	langue (122)	sémantique (123)
énoncé à la première personne du pluriel (136)	mode d'expression équivoque (123)	

## AUTRES RESSOURCES



### Livres

- Bulot, T. (2004). *Les parlers jeunes : pratiques urbaines et sociales*. Rennes, France : Presses universitaires de Rennes.
- Dessalles, J.-L., P.G. Picq et B. Victorri (2006). *Les origines du langage*. Paris, France : Le Pommier.
- Eckert, P. et S. McConnell-Ginet (2003). *Language and gender*. Cambridge, Royaume-Uni : Cambridge University Press.

- Paré, J. (2005). *Le code des tics : guide de la langue de bois, du jargon, des clichés et des tics tendance dans le monde du journalisme, de la politique et de la publicité*. Montréal, Québec : Boréal.
- Pastinelli, M. (2007). *Des souris, des hommes et des femmes au village global : parole, pratiques identitaires et lien social dans un espace de bavardage électronique*. Québec, Québec : Presses de l'Université Laval.
- Spinelli, E. et L. Ferrand (2005). *Psychologie du langage : l'écrit et le parlé, du signal à la signification*. Paris, France : Armand Colin.

## Films

*Nell*, réalisé par Michael Apted (1994).

*Nell* est l'histoire d'une jeune femme qui a été élevée loin des humains dans les bois de Nell, en Caroline du Nord. À la mort de la mère de Nell (Jodie Foster), Jerry Lovell (Liam Neeson), médecin dans un petit village, la découvre et s'occupe d'elle avec la psychologue Paula Olsen (Natasha Richardson), qui pratique dans une grande ville. Ce film traite surtout des conflits entre Lovell et Olsen, qui essayent de comprendre Nell et de l'aider en employant des méthodes différentes.

Les premières paroles de Nell sonnent comme du charabia pour Lovell et Olsen, mais ils découvrent rapidement que, dans son isolement, elle a appris une étrange version de l'anglais que parlaient sa mère (une femme victime d'un accident vasculaire cérébral, qui lui faisait la lecture à partir de la version de la Bible du roi Jacques) et sa sœur jumelle (avec laquelle Nell partageait un code linguistique secret). Maintenant que sa mère et sa sœur sont mortes, l'isolement linguistique de Nell est aussi profond que la distance physique qui la sépare du reste du monde.

*Méchantes ados*, réalisé par Mark Waters (2004).

Cady Heron (Lindsay Lohan) a été élevée en Afrique dans l'arrière-pays par ses parents zoologues. Après avoir déménagé aux États-Unis, elle vit sa première expérience de scolarisation officielle lorsqu'elle fréquente l'école secondaire North Shore High. Elle comprend rapidement que la vie sociale dans une école secondaire est aussi vicieuse que tout ce qu'elle a observé chez les primates. Sa nouvelle école est divisée en cliques sociales, notamment les Plastiques et les Mathlètes débiles dont le statut social est très élevé.

Sur l'insistance de ses deux amis impopulaires, Janis (Lizzy Caplan) et Damian (Daniel Franzese), Cady infiltre les Plastiques pour obtenir des renseignements afin de démolir le prestige de ces filles populaires.

Pour Cady, une partie de la bagarre consiste à apprendre le vocabulaire employé au sein du groupe des Plastiques et à l'utiliser, ce qu'elle ne tarde pas à faire.

Exemple intéressant de convergence linguistique, plus Cady utilise les mots propres aux Plastiques, plus elle adopte leurs valeurs et leurs comportements. À la fin du film, elle prend des décisions importantes pour elle et pour ses amis, notamment celle de ne pas parler ni d'agir comme une méchante ado.

*Quand Harry rencontre Sally...*, réalisé par Rob Reiner (1989).

Harry Burns (Billy Crystal) et Sally Albright (Meg Ryan) sont des étrangers qui se rencontrent pour une raison purement pratique : un voyage en voiture à travers le pays pendant lequel ils partagent les frais d'essence et la conduite. Sally trouve Harry grossier et insensible ; il la trouve naïve et obsessionnelle. À la fin du voyage, ils sont contents de se séparer.

Cependant, ce voyage en voiture n'est que le début de leur relation – et le commencement d'un examen des modes de communication des hommes et des femmes. Dans leurs conversations, les modèles de communication de Harry et de Sally sont semblables à ceux décrits dans les recherches sur le genre. Par exemple, Harry a tendance à considérer les discussions comme des débats. Il fait souvent des blagues et aime avoir le premier et le dernier mot. Il pose rarement des questions, mais il répond rapidement à celles qui lui sont posées. Harry s'ouvre à son ami Jess, mais uniquement lorsqu'il regarde un match de football ou qu'il frappe des balles dans la cage d'exercice au bâton.

*Doute*, réalisé par John Patrick Shanley (2008).

Sœur Aloysius (Meryl Streep) commence à avoir des doutes sur un aumônier fort populaire dans sa congrégation, le père Flynn (Philip Seymour Hoffman). Ce dernier semble entretenir une relation aussi étroite qu'inappropriée avec l'un de ses élèves. La seule défense du père Flynn est d'accuser la sœur de confondre les faits et les opinions et de lui indiquer que son utilisation de langage accusatoire contrevient aux règles associées aux rôles traditionnels de l'Église.

Tout au long du film, Flynn et d'autres personnages emploient un langage évasif pour essayer de réfuter les accusations de sœur Aloysius. Dans l'une des scènes les plus dramatiques du film, la mère du jeune homme (Viola Davis) utilise des euphémismes et un langage évasif pour expliquer à la sœur qu'elle sait que le père Flynn abuse de son garçon. Le film illustre comment les détours linguistiques peuvent permettre à quelqu'un de ne pas dire toute la vérité sans toutefois avoir à mentir.





## VRAI OU FAUX

Faites le test ! Dites si chacun des énoncés suivants est vrai ou faux. Vérifiez vos réponses en repérant les sections surlignées dans ce chapitre.

- 1 Les compétences en matière de communication non verbale contribuent à la réussite d'un individu.
- 2 Il est possible d'être neutre lorsqu'on n'exprime aucun signe non verbal.
- 3 La communication verbale n'a rien à voir avec la communication non verbale.
- 4 Les signes non verbaux permettent de cerner facilement un comportement.
- 5 Tout le monde n'a pas la même facilité à décoder les signaux non verbaux.
- 6 Une personne qui sourit ou qui rit manifeste une émotion positive, peu importe sa culture.
- 7 Le seul symbole universel est le pouce levé pour signifier « excellent ! ».
- 8 Les experts sont arrivés à répertorier toutes les expressions faciales et les émotions qu'elles expriment.
- 9 Une personne peut rehausser son attrait physique notamment par sa posture et ses expressions faciales.

# LA COMMUNICATION NON VERBALE : LES MESSAGES DERRIÈRE LES MOTS

## CONTENU DU CHAPITRE

<b>6.1</b>	<b>LES CARACTÉRISTIQUES DE LA COMMUNICATION NON VERBALE</b>	<b>146</b>
6.1.1	L'importance des habiletés non verbales	146
6.1.2	La valeur communicative des comportements	146
6.1.3	Le caractère relationnel de la communication non verbale	147
6.1.4	Les nombreuses fonctions de la communication non verbale	149
6.1.5	L'ambiguïté de la communication non verbale	151
<b>6.2</b>	<b>L'INFLUENCE DE LA CULTURE SUR LA COMMUNICATION NON VERBALE</b>	<b>153</b>
<b>6.3</b>	<b>LES TYPES DE COMMUNICATION NON VERBALE</b>	<b>155</b>
6.3.1	Le mouvement corporel	155
6.3.2	La voix	158
6.3.3	Le toucher	160
6.3.4	L'apparence	162
6.3.5	L'espace physique	163
6.3.6	Le temps	165
	<b>Récapitulation</b>	<b>167</b>
	<b>Résumé</b>	<b>168</b>
	<b>Mots clés</b>	<b>168</b>
	<b>Autres ressources</b>	<b>168</b>

## OBJECTIFS

- Décrire les multiples caractéristiques de la communication non verbale.
- Comprendre l'apport des différents facteurs modulant la communication non verbale.
- Reconnaître et comprendre l'impact des divers types de communication non verbale.



**S**herlock Holmes, célèbre détective anglais né sous la plume de Sir Arthur Conan Doyle (1859-1930), disait que pour comprendre les autres, il faut savoir les regarder – non seulement les voir, mais aussi les observer. C’est précisément sur l’observation de soi et des autres que porte le présent chapitre. Dans les pages qui suivent, nous nous familiariserons avec le domaine de la communication non verbale, c’est-à-dire la façon dont les gens s’expriment à travers leurs actes plutôt que leurs paroles. Certains spécialistes des sciences sociales ont avancé que 93 % de l’impact émotionnel d’un message est d’origine non verbale. D’autres allèguent que 65 % serait une approximation plus proche de la réalité. Quel que soit le chiffre exact, il n’en demeure pas moins que la communication non verbale joue un rôle important dans la façon dont chacun interprète le comportement des autres.

**Communication non verbale** messages exprimés par des moyens non linguistiques, notamment à travers des gestes, des actes, des comportements ou des attitudes.

On peut définir la **communication non verbale** comme étant les messages exprimés par des moyens non linguistiques, notamment à travers des gestes, des actes, des comportements ou des attitudes. Cela exclut l’écriture et les langues des signes, et inclut les messages vocaux qui ne sont pas transmis par le verbal, tels que les soupirs et les rires. Par ailleurs, cette définition permet d’explorer les dimensions non linguistiques de ce qu’on dit, comme le volume, le débit et le ton de la voix. Elle englobe également des facteurs plus abstraits tels que l’apparence physique, l’environnement dans lequel on communique, la distance à laquelle on se tient des autres ainsi que le rapport au temps. Enfin, elle comprend les éléments qui viennent à l’esprit de la plupart des gens lorsqu’ils pensent à la communication non verbale – le langage du corps, les gestes et les expressions faciales – et bien d’autres que nous explorerons dans ce chapitre.

## 6.1 LES CARACTÉRISTIQUES DE LA COMMUNICATION NON VERBALE

La définition présentée dans le paragraphe précédent donne un petit aperçu de la richesse de la communication non verbale. Intéressons-nous, dans un premier temps, aux caractéristiques qui s’appliquent à toutes les formes de communication non verbale.

### 6.1.1 L’importance des habiletés non verbales

On ne dira jamais assez à quel point il est important d’avoir une communication non verbale efficace et d’être en mesure de décoder et de répondre aux comportements non verbaux des autres. Les habiletés de codage et de décodage de messages non verbaux constituent en fait un important paramètre pour prévoir la popularité, le pouvoir d’attraction et le bien-être socioaffectif d’une personne<sup>1</sup>. Les communicateurs compétents dans le domaine non verbal sont plus persuasifs que les autres et ils ont plus de chances de réussir sur les plans professionnel, amoureux et interpersonnel. La sensibilité aux comportements non verbaux constitue d’ailleurs une part essentielle de l’intelligence émotionnelle dont nous avons parlé dans le chapitre 4, et les chercheurs reconnaissent qu’il est impossible d’étudier la langue parlée sans s’intéresser à ses dimensions non verbales<sup>2</sup>.

### 6.1.2 La valeur communicative des comportements

Comment agirait une personne qui ne voudrait rien communiquer? Cesserait-elle de parler? Fermerait-elle les yeux? Se replierait-elle sur elle-même comme si elle était dans une bulle? Quitterait-elle la pièce? En fait, croyez-vous qu’il est possible de ne pas communiquer?

La réponse est non ; tous les comportements décrits ci-dessus transmettent un message : le désir d'éviter tout contact. Une étude s'est intéressée à ce fait<sup>3</sup>. Des personnes à qui on avait demandé de n'exprimer aucun signe non verbal n'ont pas été jugées « neutres », mais plutôt ennuyeuses, réservées, mal à l'aise, distantes et fausses par les observateurs. Il est crucial de saisir qu'il est impossible de ne pas communiquer, chacun de nous étant comme un transmetteur qui ne peut être éteint. Quoi que vous fassiez, vous transmettez inévitablement de l'information sur vous et sur vos états d'âme<sup>4</sup>.

2

Arrêtez-vous un moment et observez-vous en train de lire ceci. Si une personne vous regardait à cet instant, quels indices non verbaux recueillerait-elle sur ce que vous ressentez ? Êtes-vous assis droit ou incliné vers l'arrière ? Votre **posture** est-elle tendue ou décontractée ? Avez-vous les yeux grand ouverts ou se ferment-ils sans arrêt ? Quel message transmet l'expression de votre visage ?

**Posture** attitude du corps.

Bien entendu, on n'a pas toujours l'intention de transmettre un message non verbal. Les comportements non verbaux involontaires se distinguent de ceux qui sont intentionnels<sup>5</sup>. Par exemple, il est fréquent de bégayer, de rougir, de froncer les sourcils et de transpirer sans le vouloir. Qu'un comportement soit intentionnel ou pas, les autres le remarquent et l'interprètent selon leurs expériences. Puisque le vécu de chacun diffère, il est possible qu'un comportement non verbal soit interprété avec moins de justesse qu'on l'aurait souhaité.

### 6.1.3 Le caractère relationnel de la communication non verbale

La communication non verbale révèle souvent des indices sur le type de relation qu'on entretient ou qu'on désire établir. Considérons d'abord son rôle dans la gestion de l'identité. Dans le chapitre 2, nous avons vu de quelle façon l'individu s'efforce de créer l'image de soi qu'il veut présenter aux autres. La communication non verbale joue un rôle important dans ce processus – plus important que les paroles dans bien des cas. Prenons l'exemple d'une personne qui s'attend, au cours d'une soirée, à rencontrer des gens dont elle souhaiterait faire plus ample connaissance. Plutôt que de présenter verbalement l'image d'elle-même qu'elle veut donner (« Bonjour ! Je suis séduisante, amicale et accommodante »), elle se comporte de manière à projeter ces caractéristiques. Ainsi, elle sourit beaucoup et essaie de prendre une pose décontractée et sexy. Vraisemblablement, elle a choisi ses vêtements avec soin, même si elle ne veut pas donner l'impression d'accorder trop d'importance à son apparence.

Au même titre que la gestion de l'identité, la communication non verbale permet de définir les types de relations qu'on développe avec les autres. Par exemple, on choisit parmi une multitude de comportements pour signifier ses intentions lorsqu'on rencontre quelqu'un. En effet, on peut lui faire un signe de la main, lui serrer la main, hocher la tête, lui sourire, lui donner une tape dans le dos ou l'accoude, lui faire la bise ou éviter tout contact. Chacun de ces choix transmet un message quant à la nature de la relation qu'on entretient avec cette personne. Le comportement non verbal peut annoncer le type de relation recherché avec plus de force que les mots. Pour mieux comprendre l'importance du non-verbal dans une relation, souvenez-vous des situations où quelqu'un était fâché contre vous. La plupart du temps, vous l'avez su par des indices non



Même si on ne comprend pas toujours le comportement non verbal de l'autre, il signifie néanmoins quelque chose.

verbaux, comme un froncement de sourcils, une expression faciale particulière ou une absence de contact visuel.

La communication non verbale remplit une autre fonction sociale, qui est de véhiculer les émotions qu'on ne veut pas ou ne peut pas exprimer. En réalité, elle convient beaucoup mieux à l'expression des attitudes et des émotions qu'à celle des idées. Pour vous en convaincre, imaginez une façon non verbale d'exprimer chacun des énoncés suivants.

1. Vous êtes fatigué.
2. Vous êtes attiré par une autre personne du groupe.
3. Vous pensez que la prière à l'école devrait être permise.
4. Vous êtes en colère contre quelqu'un dans la pièce.

Comme vous pouvez le voir, le langage non verbal reflète beaucoup mieux les attitudes (énoncés 1, 2 et 4) que tous les autres types de messages (énoncé 3).

Les messages non verbaux ne peuvent pas non plus exprimer :

- de simples faits («Le livre a été écrit en 1997»);
- les attitudes ou les actions du passé ou du futur («J'étais heureuse hier», «Je ne serai pas en ville la semaine prochaine»);
- une situation fictive («Que se passerait-il si...»);
- des énoncés conditionnels («Si je ne trouve pas d'emploi, je devrai déménager»).

Avec le développement de la technologie, un nombre croissant de communications par Internet comportent une dimension aussi bien visuelle que vocale, ce qui en facilite la compréhension<sup>6</sup>. Ceux qui s'initient au courriel ou à la messagerie instantanée se rendent rapidement compte que leurs messages, en particulier les remarques humoristiques, sont souvent mal interprétés. Pour régler ce problème, les correspondants peuvent recourir à une série de symboles, appelés «binettes», qui simulent la dimension non verbale de leurs messages.

Les binettes peuvent éclaircir le sens de phrases dont la signification ne peut être déduite par la seule lecture des mots qui les composent. Bien qu'elles puissent être utiles, les binettes ne sont toutefois pas un substitut adéquat au riche mélange de messages non verbaux qui ponctuent les échanges en personne.

## #COMMUNICATION ÉLECTRONIQUE

### Binettes et acronymes

Quoi de mieux pour exprimer son humeur qu'une binette bien choisie ? Et pour abrégier les expressions qui reviennent souvent, les acronymes. Le seul problème est pourtant toujours le même qu'avec n'importe quel type de communication : il faut être familier aux binettes et aux acronymes utilisés pour bien se comprendre. La situation devient en fait tellement complexe qu'il existe maintenant des dizaines de dictionnaires sur Internet pour arriver à déchiffrer les acronymes inconnus.

Tout cela favorise-t-il la communication ? À votre avis, quelle sorte de journée ont passée les trois personnes suivantes ?

Quelle journée :-P

Quelle journée ☺

Quelle journée :'- (

Et pour ce qui est des acronymes, ils favorisent les messages courts. Sauriez-vous déchiffrer ce message ?

Amha, tlm l'aime bcp!

(À mon humble avis, tout le monde l'aime beaucoup !)

## 6.1.4 Les nombreuses fonctions de la communication non verbale

Même si ce chapitre se concentre sur la communication non verbale, il ne faut pas croire qu'elle n'est pas en relation avec les paroles. Bien au contraire, dans tout acte de communication, le verbal et le non-verbal sont interreliés et sont souvent complémentaires, ceci afin de nous aider à mieux comprendre un message.

3

Voyons maintenant quelles sont les principales fonctions des comportements non verbaux qui agissent de concert avec la communication verbale dans la plupart des interactions.

### La réitération

Si quelqu'un vous demandait où se trouve le supermarché le plus proche, vous pourriez répondre «Un peu plus à l'est, à environ deux coins de rue» et appuyer ces instructions de façon non verbale en pointant un index dans cette direction. Ce type de répétition, appelé **réitération**, a une fonction très précise : il permet de mieux transmettre une information. Il est en effet plus facile de se rappeler les commentaires accompagnés de gestes qu'uniquement les mots<sup>7</sup>.

**Réitération** acte de communication répétant par un geste une information donnée verbalement.

### Le complément

Même lorsqu'il ne reproduit pas les paroles, le comportement non verbal peut ajouter à ce qui est dit. Il devient alors un **complément** aux idées et aux émotions qui sont exprimées verbalement. Pour bien comprendre la valeur de cette fonction, pensez à la différence entre dire «merci» avec une expression faciale et un ton de voix sincères et prononcer le même mot de façon impassible. Le sourire ajoute donc de la sincérité aux remerciements verbaux.

**Complément** élément de comportement non verbal qui vient compléter l'information.

### La substitution

Quand un ami vous demande «Quoi de neuf?», vous pouvez simplement hausser les épaules au lieu d'employer des mots. Il est facile de reconnaître des expressions faciales servant de substituts au discours comme celles signifiant «Ce n'est pas vrai!», «Vraiment?», «Oh, franchement!»<sup>8</sup>. La **substitution** non verbale se révèle utile lorsque les communicateurs hésitent à traduire leurs émotions en paroles. Confronté à un message désagréable, on peut soupirer ou encore rouler des yeux dans des situations où il serait inapproprié de s'exprimer. De même, une infirmière désireuse de faire cesser les remarques désobligeantes d'un patient peut lui lancer un regard incisif à travers la pièce sans dire un mot.

**Substitution** remplacement d'un message verbal par un message non verbal.

### L'accentuation

De la même façon qu'on peut utiliser l'italique pour mettre en relief une idée à l'écrit, le non-verbal peut servir à accentuer les messages oraux. Pointer un doigt accusateur ajoute de l'intensité à une critique (et provoque probablement aussi une réaction défensive chez le récepteur). L'**accentuation** de certains mots est une autre façon d'ajouter de l'intensité non verbale («C'était *ton* idée!»).

**Accentuation** comportement non verbal qui accentue un élément du message verbal.

### La régulation

Les comportements non verbaux remplissent une fonction de **régulation** du fait qu'ils influent sur le débit de la communication verbale<sup>9</sup>. Par exemple, dans une conversation, les différents locuteurs émettent et reçoivent souvent inconsciemment des signaux indiquant à quel moment ils doivent prendre ou céder la parole. Pour indiquer qu'on est prêt à céder la parole, la règle implicite est la suivante : prendre une intonation ascendante, puis descendante ou étirer la syllabe finale de l'énoncé et, enfin, cesser de parler.

**Régulation** contrôle du flux de la communication verbale par des signaux non verbaux.

Il est aussi possible de réguler les conversations de façon non verbale en hochant la tête (ce qui signifie «Je comprends» ou «Continuez»), en détournant le regard (ce qui dénote un

manque d'attention) ou en se dirigeant vers la porte (ce qui transmet clairement le désir de mettre fin à la conversation). Toutefois, de tels signaux ne garantissent pas que l'interlocuteur y prêtera attention, les interprétera ou y répondra comme on le voudrait.

### La contradiction

Par leurs paroles et leurs comportements non verbaux, les gens expriment souvent simultanément des messages différents, voire parfois contradictoires. Vous avez probablement déjà entendu une personne crier à tue-tête, alors qu'elle avait le visage empourpré et les veines du cou gonflées: «En colère, moi? Mais pas du tout!» C'est un exemple classique de contradiction chez l'émetteur, qui envoie ainsi un double message.

**Contradiction** comportement non verbal qui contredit le message verbal.

Même si la plupart des **contradictions** sont subtiles, elles ont souvent un impact important sur la communication. En effet, elles contribuent à diminuer la crédibilité du locuteur ou à rendre le message ambigu. Cependant, au fur et à mesure qu'on vieillit, la lecture et l'interprétation de ces messages se raffinent. Les enfants âgés de 6 à 12 ans se basent sur les mots du locuteur pour donner un sens à ce qu'il dit. Les adultes, par contre, s'en remettent souvent davantage aux signaux non verbaux. Par exemple, pour juger de l'honnêteté d'une personne, les gens accordent plus d'importance aux signaux non verbaux qu'à ce qu'elle dit<sup>10</sup>. Ils se basent également sur les comportements non verbaux pour juger de sa personnalité, de ses compétences et de son sang-froid. Enfin, toute contradiction entre les comportements verbaux et non verbaux a pour effet de réduire leur confiance envers cette personne<sup>11</sup>.

### La duplicité

**Duplicité** comportement visant à tromper par dissimulation.

La **duplicité** est l'émission d'un type de double message qui vise à tromper son interlocuteur. On peut observer les signes de duplicité dans plusieurs types de comportements non verbaux. L'incohérence en est un puissant indicateur. Des changements dans le comportement habituel d'une personne peuvent éveiller des soupçons quant à une possible duplicité<sup>12</sup>. Certains canaux non verbaux sont plus révélateurs que d'autres. Ainsi, les expressions faciales sont moins révélatrices que celles du corps, probablement parce que les personnes qui cherchent à duper y portent davantage attention afin de les contrôler. Plus révélateur encore est le ton de la voix, qui peut fournir de nombreux indices<sup>13</sup>.

Au cours d'une expérience, des sujets qui avaient reçu la consigne de tromper leur entourage ont commis plus d'erreurs en s'exprimant (par exemple, l'emploi d'un mauvais mot), ont eu un débit moins rapide et ont parlé moins longtemps que ceux à qui on avait demandé de parler sincèrement. Dans une autre expérience, le ton de la voix d'une personne qui mentait avait tendance à être plus élevé que celui d'un sujet qui disait la vérité.

La recherche montre également que les gens qui se préparent à mentir répondent plus rapidement que ceux qui disent la vérité, puisqu'ils n'ont pas à réfléchir autant avant de parler. Par contre, lorsqu'elles doivent mentir sans s'y être préparées, ces mêmes personnes mettent en général plus de temps à répondre que celles qui se sont préparées ou qui disent la vérité. L'encadré 6.1 décrit dans quelles situations les gens qui mentent sont plus susceptibles de se trahir par des indices non verbaux.



J'ai tout de suite vu que le témoin mentait à cause d'une certaine discordance entre sa voix et son langage non verbal. De plus, j'ai également remarqué que son nez allongeait...

4

Même s'il est possible d'interpréter de façon générale certains comportements non verbaux, on doit se méfier des évaluations trop rapides basées sur des indices qui pourraient se révéler non significatifs, incomplets ou ambigus.



**ENCADRÉ 6.1 Les indices non verbaux de duplicité**

Les indices de duplicité sont plus évidents lorsque la personne cherchant à tromper :

- veut cacher les émotions qu'elle ressent ;
- accorde beaucoup d'importance à l'information cachée ;
- ressent une certaine appréhension ou de la culpabilité par rapport à la duperie ;
- doit improviser son message au moment de le transmettre ;
- sait que la sanction sera sévère si elle se fait prendre.

Source : adapté de Ekman, P. (2001). *Telling lies*. New York, NY : Norton, 366 p.

**#COMMUNICATION ÉLECTRONIQUE****Détecter les mensonges dans les textos**

Êtes-vous nerveux lorsque quelqu'un tarde trop à répondre au message que vous venez de lui texter ? Sans vouloir vous inquiéter outre mesure, peut-être êtes-vous en train de vous faire mener en bateau ! Une étude montre en effet qu'un mensonge est plus long à écrire qu'une vérité. Pourquoi une telle étude ? Parce que la duperie électronique est plus répandue qu'on le pense et qu'elle porte préjudice à certaines personnes, bien sûr, mais aussi à des organisations et à des sociétés !

**Pourquoi une telle étude ?**

Il semblerait que le commun des mortels n'arrive que 54 % du temps à déceler les duperies dont il est victime dans la vie de tous les jours. Et si l'on songe à tous les indices qui font défaut dans une communication écrite, on comprend que leur absence ne peut en rien améliorer ce compte : ni petit mouvement de recul, ni rougissement, ni voix plus claire ou plus rauque ne viennent trahir le coupable !

D'ailleurs, une étude menée par l'Université de la Colombie-Britannique et publiée en 2011 dans *Philpapers* confirme que les gens sont plus enclins à mentir lorsqu'ils envoient un texto.

Il n'en fallait pas plus pour qu'une équipe de recherche se penche plus à fond sur un détecteur de mensonges contemporain. Et voilà pourquoi Tom Meservy, professeur de système

d'information à la Brigham Young University et coauteur de l'étude avec quatre de ses collègues, a travaillé à concevoir un tel système, basé sur le clavardage en ligne, pour suivre à la trace le mensonge en temps réel. Ce système a été mis au point pour mesurer les signaux qui, selon les chercheurs, pouvaient laisser suspecter le mensonge, à savoir le temps de réponse, le nombre de mots du message, la diversité du vocabulaire et le nombre de modifications effectuées en écrivant le message.

**Le résultat : messages plus courts qui se font attendre**

Cent étudiants de deux universités états-uniennes ont répondu aux 30 questions que leur posait un programme informatique conçu spécialement pour l'occasion. Ils étaient invités à fabriquer dans la moitié de leurs réponses approximativement la moitié du temps, pendant que les différents paramètres étaient mesurés.

En tout, les auteurs ont récolté 1 590 messages disant la vérité et 1 572 contenant de fausses déclarations. L'analyse des 1 590 messages véridiques et des 1 572 messages mensongers a montré que ces derniers prenaient environ 10 % plus de temps à être envoyés, qu'ils contenaient moins de mots et qu'ils étaient davantage modifiés en cours d'écriture. Par contre, on n'a détecté aucune différence dans la diversité du vocabulaire.

Source : données tirées de Derrick, D.C., T.O. Meservy, J.L. Jenkins, J. K. Burgoon et J.F. Nunamaker (2013). Deceptive chat-based communication using typing behavior and message cues. *ACM Transactions on Management Information Systems*, 4(2), article n° 9.

**6.1.5 L'ambiguïté de la communication non verbale**

Nous avons vu dans le chapitre 5 que les messages verbaux mènent à des interprétations multiples ; les messages non verbaux sont encore plus ambigus. Attardons-nous au classique clin d'œil. Dans une étude, des étudiants ont interprété ce comportement non verbal de nombreuses façons : comme l'expression d'un remerciement, un signe

de cordialité ou de manque d'assurance, une avance sexuelle ou un problème à l'œil<sup>14</sup>. À votre avis, comment une jeune femme interprétera-t-elle le clin d'œil que lui lance le meilleur ami de son amoureux ?



Dans la télé-série *Crimes et mensonges (Lie to me)*, le D<sup>r</sup> Lightman décrypte les signaux non verbaux et détecte les mensonges de ses interlocuteurs, agissant à titre d'expert dans ce domaine.

Même le comportement non verbal le plus courant peut être ambigu. Par exemple, essayez de donner deux significations possibles au silence d'un ami habituellement loquace. Sa copine vient-elle de le quitter ou a-t-il simplement mal à la gorge ? Supposez également qu'une personne que vous admirez et avec qui vous travaillez semble s'intéresser soudainement à vous. Que pourrait signifier ce changement de comportement ? Même si le comportement non verbal peut être très révélateur, il peut signifier tellement de choses qu'il est presque impossible de l'interpréter avec exactitude.

La nature ambiguë du comportement non verbal est particulièrement évidente quand il s'agit d'amour et de sexualité. Un baiser signifie-t-il « Je t'aime beaucoup » ou « Je veux faire l'amour avec toi » ? Les chercheurs en communication se sont intéressés à cette question en menant une enquête sur le consentement sexuel auprès de 100 étudiants auxquels ils ont soumis 12 scénarios de rendez-vous amoureux. L'objectif était de découvrir dans quelles conditions les approches verbales (« Veux-tu faire l'amour avec moi ? ») étaient jugées préférables à des indicateurs non verbaux (un baiser) pour manifester le désir d'avoir des relations sexuelles<sup>15</sup>. Dans chaque scénario, le consentement verbal a été jugé moins ambigu que le consentement non verbal. Cela ne veut pas dire que les partenaires amoureux ne se fient pas aux signaux non verbaux ; plusieurs personnes interrogées ont en effet indiqué qu'elles interprétaient les indices non verbaux (un baiser,

par exemple) comme un consentement à avoir des relations sexuelles. Cependant, le fait que les messages verbaux soient plus clairs ne signifie pas que les gens y recourent systématiquement pour autant.

Les expressions non verbales spontanées sont souvent si ambiguës que les observateurs sont incapables de déterminer avec justesse les émotions qu'elles véhiculent ; ils ne peuvent que faire des suppositions<sup>16</sup>. Même ceux qui décodent le mieux les comportements non verbaux n'y parviennent pas toujours.

5

Certaines personnes ont plus de difficulté que d'autres à décoder des signaux non verbaux. Ainsi en est-il des personnes atteintes du syndrome de dysfonction non verbale (SDNV), qui éprouvent beaucoup de difficulté à décoder les expressions faciales de leurs interlocuteurs et peinent à reconnaître le ton de voix et les autres indices qui leur sont présentés<sup>17</sup>. Ces personnes souffrent d'un déficit sur le plan du traitement de l'information qui les empêche de comprendre plusieurs indices non verbaux. L'humour et le sarcasme sont particulièrement difficiles à saisir pour les personnes aux prises avec un SDNV, et plus particulièrement les enfants. Si un élève ayant un SDNV apprend que la bonne façon de se présenter à un adulte est de lui serrer la main en disant « Enchanté de vous rencontrer », il pourra reproduire ce geste avec des jeunes de son âge, qui pourraient trouver cette attitude étrange. Si un pair offre alors une rétroaction subtile (en fronçant les sourcils, par exemple), l'élève ayant un SDNV risque fort de passer complètement à côté de l'information. Il ne pourra donc pas adapter son comportement lorsqu'une situation similaire surviendra de nouveau<sup>18</sup>.

L'exercice de la rubrique *Invitation à l'introspection* vous fera voir la différence entre l'observation d'un comportement et sa juste interprétation. Remarquer des mains qui tremblent ou un sourire hésitant est une chose, mais en interpréter la signification est une

**INVITATION À L'INTROSPECTION****Décoder le langage corporel**

Dans une librairie ou à la caisse du supermarché, vous avez sûrement remarqué ces livres qui promettent de vous apprendre à décoder le langage corporel. Leurs auteurs affirment qu'il est ainsi possible de lire dans les pensées des gens en quelque sorte et de mettre à nu leurs secrets les mieux cachés. Toutefois, après avoir lu les pages précédentes, vous vous doutez bien qu'interpréter le langage corporel est une tâche complexe qui exige de tenir compte d'une multitude de variables. L'exercice qui suit augmentera votre habileté à observer le comportement non verbal tout en montrant pourquoi il est dangereux de croire qu'on peut décoder parfaitement le langage corporel. Vous pouvez faire cet exercice en classe ou à l'extérieur. La durée de l'observation est flexible : une seule heure ou plusieurs. Dans tous les cas, commencez par choisir un partenaire et suivez les indications ci-dessous.

- 1** Pendant la première période (quelle que soit la durée de l'expérience), observez la façon dont votre partenaire se comporte. Remarquez les mouvements, les tics, les postures, le style d'habillement et autres détails apparents. Pour vous rappeler vos observations, notez-les. À ce stade, vous devez veiller à ne pas interpréter les comportements de la personne observée ; vous n'avez qu'à consigner ce que vous voyez.
- 2** À la fin de cette période, partagez ce que vous avez vu avec votre partenaire, qui doit faire de même avec vous.
- 3** Au cours de la période suivante, votre travail consistera non seulement à observer le comportement de votre partenaire, mais aussi à l'interpréter. Vous aurez alors à écrire ces interprétations. Par exemple, un habillement peu soigné suggère-t-il un réveil tardif, un manque d'intérêt pour l'apparence ou un désir de se sentir plus à l'aise ? Ne soyez pas embarrassé si vos suppositions ne sont pas justes. Rappelez-vous que les indices non verbaux sont souvent ambigus.



Vidéo *Communication non verbale* : Mark et Stella

autre histoire. Si vous êtes comme la majorité des gens, la plupart de vos interprétations se révéleront inexactes. Gardez en tête que si cela s'est confirmé dans cet exercice, il risque fort d'en être de même dans votre vie quotidienne. En observant attentivement les comportements non verbaux des gens, vous pouvez obtenir de bons indices sur ce qu'ils ressentent. Cependant, le seul moyen de découvrir si vos intuitions sont justes est de les vérifier verbalement.

## 6.2 L'INFLUENCE DE LA CULTURE SUR LA COMMUNICATION NON VERBALE

Comme nous l'avons vu précédemment, le fait d'être un homme ou une femme influe sur la façon de communiquer, et cela inclut la communication non verbale. Une autre influence importante en matière de communication non verbale est le milieu dans lequel l'individu évolue.

Certains comportements non verbaux ont des significations différentes selon les cultures. Le geste signifiant «OK», fait en joignant l'extrémité du pouce et de l'index pour former un cercle, constitue un signe positif pour les Nord-Américains, mais son sens est tout autre dans d'autres parties du monde<sup>19</sup>. En France et en Belgique, il signifie «Tu es nul». En Grèce et en Turquie, il s'agit d'une avance sexuelle vulgaire, voire une



insulte. Devant de telles différences culturelles, on comprend qu'un touriste puisse se retrouver aux prises avec de sérieux problèmes.

### L'interprétation des émotions

Le contexte culturel influence aussi la façon dont chacun interprète les émotions des autres, tout comme la manière dont il exprime les siennes. Lors d'une expérience, des étudiants de différents groupes ethniques – Blancs, Noirs, Asiatiques et Hispaniques – ont examiné 56 photos représentant huit situations sociales (comme être seul, avec un ami, en public, avec quelqu'un dont le statut est plus élevé) et ont déterminé le type, l'intensité et l'adéquation de l'émotion qui y était exprimée<sup>20</sup>. L'origine ethnique a mené à des différences considérables dans la façon dont les sujets ont évalué l'état émotionnel des autres. Par exemple, les Noirs ont perçu plus d'intensité dans les émotions sur les photos que les Blancs, les Asiatiques et les Hispaniques; ce sont les Asiatiques qui les ont trouvées le moins intenses. De plus, les Noirs ont rapporté des expressions de colère plus fréquemment que les autres groupes.

L'ethnicité façonne également les perceptions relatives aux comportements non verbaux. Par exemple, l'expression de plusieurs émotions était plus acceptable par les personnes de race blanche alors qu'elle l'était moins par les Asiatiques. Ces constatations nous rappellent que, dans une société multiculturelle comme le Québec, l'un des éléments de la compétence en communication est la capacité à comprendre ses propres filtres culturels lorsqu'il s'agit de décoder le comportement des autres.

Les communicateurs deviennent en effet plus tolérants envers autrui lorsqu'ils comprennent que certains comportements non verbaux inhabituels résultent de différences culturelles. Ils peuvent également apprendre à devenir plus conscients des traits non verbaux caractéristiques des autres cultures. La recherche montre que la pratique favorise une meilleure habileté à décoder les expressions faciales liées aux émotions, en particulier dans des situations interculturelles<sup>21</sup>.

### L'interprétation des regards

Les modèles ayant trait au contact visuel, par exemple, diffèrent partout dans le monde<sup>22</sup>. Alors qu'un regard fixe et direct est jugé approprié pour les locuteurs à la recherche de pouvoir en Amérique latine, dans le monde arabe et dans le sud de l'Europe, il en est autrement pour les Asiatiques, les Indiens, les Pakistanais et les Européens du Nord. Pour ces derniers, la politesse exige de ne fixer qu'accessoirement ou pas du tout leur interlocuteur<sup>23</sup>. Dans les deux cas, des écarts par rapport à la norme risquent de provoquer des situations embarrassantes ou, du moins, mener à des malentendus, comme le montre le tableau 6.1.

**6**

En dépit des nombreuses différences culturelles, certains comportements non verbaux ont les mêmes significations sur tous les continents. Dans toutes les cultures, les sourires et le rire traduisent une émotion positive, alors qu'une expression revêche indique le mécontentement<sup>24</sup>. Charles Darwin, père de la théorie évolutionniste, pensait que de telles expressions non verbales étaient le résultat de l'évolution, qu'il s'agissait de mécanismes de survie ayant permis aux premiers humains de transmettre leurs émotions avant le développement du langage.

Le caractère inné de certaines expressions faciales devient encore plus évident lorsqu'on observe le comportement des enfants sourds et aveugles de naissance<sup>25</sup>. Bien qu'ils ne puissent apprendre par imitation, ces jeunes utilisent un large éventail d'expressions non verbales. Ils sourient, rient et pleurent pratiquement de la même façon que les autres enfants. En d'autres termes, le comportement non verbal – comme toute forme de communication – est influencé aussi bien par le patrimoine génétique que par la culture.

**TABLEAU 6.1** Les malentendus résultant des différences culturelles dans la communication non verbale

Comportement parfois observé	Perception probable au sein de la communauté	Perception probable à l'extérieur de la communauté
Éviter de regarder directement dans les yeux (Latino-Américains).	Expression de prévenance ou de respect.	Signe d'un manque de prévenance ; échange de regards directs favorisé.
Débattre agressivement un point de désaccord (Afro-Américains).	Manière de dialoguer convenable ; ne représente ni un abus de langage ni un signe avant-coureur de violence.	Discussions vigoureuses considérées comme peu convenables et représentant un signe avant-coureur de violence.
Utiliser les doigts pour faire signe de venir (Asiatiques).	Geste acceptable avec des enfants ; très offensant avec des adultes.	Geste approprié pour faire signe à des enfants et à des adultes.
Se taire (Autochtones américains).	Signe de respect, de réflexion, d'incertitude ou d'ambiguïté.	Manifestation d'ennui, de désaccord ou d'un refus de participer.
Toucher (Latino-Américains).	Geste normal et convenable dans les relations interpersonnelles.	Geste approprié dans certains rapports intimes ou amicaux ; sinon, violation de l'espace personnel.
Manifester en public des émotions intenses (Afro-Américains).	Accepté et valorisé comme preuve d'expressivité ; approprié dans la plupart des situations.	Comportement contraire aux attentes en matière de maîtrise de soi en public ; non approprié dans la plupart des situations.
Toucher des amis du même sexe ou leur prendre la main (Asiatiques).	Geste d'intimité acceptable dans des rapports platoniques.	Geste inapproprié surtout entre amis de sexe masculin.

Source : tiré de Orbe, P.M. et T.M. Harris (2000). *Interracial communication : Theory into practice*, 1<sup>re</sup> éd. Belmont, CA : Wadsworth Publishing.  
Reproduction autorisée par les auteurs.

## 6.3 LES TYPES DE COMMUNICATION NON VERBALE

Gardons à l'esprit les caractéristiques de la communication non verbale et examinons maintenant des façons de communiquer autrement qu'à l'aide des mots, c'est-à-dire par le mouvement corporel, la voix, le toucher, l'apparence, l'espace physique et le temps.

### 6.3.1 Le mouvement corporel

Le premier domaine de communication non verbale à considérer est le vaste champ de la **kinésie**, laquelle englobe l'orientation du corps, la posture, les gestes, les expressions du visage et l'échange de regards dans les relations interpersonnelles.

**Kinésie** champ d'études englobant l'ensemble des activités musculaires ; possibilité de faire des mouvements.

#### L'orientation du corps

L'orientation du corps est la manière dont une personne se tourne vers une autre ou s'en éloigne avec son corps, surtout ses pieds et sa tête. Pour comprendre la façon dont ce type de positionnement transmet des messages non verbaux, imaginez que vous êtes en pleine conversation avec un ami lorsqu'une troisième personne s'approche et veut se joindre à vous. Si vous n'appréciez pas cette intrusion, vous vous détournerez légèrement du nouvel arrivant pour lui indiquer qu'il n'est pas le bienvenu. Le message non verbal sera alors : « En ce moment même, nous nous intéressons l'un à l'autre et nous ne tenons pas à t'inclure dans notre conversation. » La règle générale veut que faire face à une personne témoigne de l'intérêt qu'on lui porte ; s'en détourner signifie le contraire.



En observant la façon dont les gens se positionnent les uns par rapport aux autres, on en apprend beaucoup sur ce qu'ils ressentent. La prochaine fois que vous serez dans un lieu public, essayez de voir qui semble faire partie d'une interaction et qui en est subtilement repoussé. De la même façon, prêtez attention à l'orientation de votre corps dans vos interactions et assurez-vous qu'elle reflète ce que vous ressentez.

### La posture

La posture est un autre moyen de communiquer non verbalement. Pour le vérifier, cessez de lire un moment et observez la façon dont vous êtes assis. Quels sont les messages qu'émet votre posture et que révèle-t-elle de votre état d'esprit? S'il y a des personnes près de vous, quels messages leur posture communique-t-elle? En prêtant attention à cet aspect, on explore un autre canal de communication non verbale pouvant fournir de l'information sur soi et sur les autres.

Une étude a porté sur l'association des émotions à des postures. Ainsi, 176 silhouettes de mannequins ont été créées par ordinateur, et on a demandé à des participants d'attribuer des émotions à des postures particulières. Ces derniers ont eu un taux d'accord supérieur à 90 % pour celles associées à la colère, à la tristesse et au bonheur<sup>26</sup>. Les résultats suggèrent que certaines postures sont plus faciles à interpréter que d'autres. Le dégoût a été l'émotion la plus difficile à reconnaître d'après la posture, alors que la plupart des participants ont trouvé que la surprise et la joie se manifestaient dans des configurations identiques.

La tension et la décontraction constituent d'autres clés posturales permettant de déceler les sentiments. On sait que des postures détendues sont associées à des situations qui ne sont pas menaçantes et que, dans les situations de tension, les gens se raidissent<sup>27</sup>. On parvient ainsi à se faire une idée de ce que les autres ressentent simplement en observant à quel point ils semblent tendus ou décontractés.

## AU TRAVAIL

### La communication non verbale dans les entrevues d'emploi

*Vous n'aurez jamais une seconde chance de faire une première impression.* Ce vieux dicton est particulièrement vrai dans le contexte des entretiens d'embauche. L'impression qu'une personne laisse dans les premières minutes de cette conversation déterminante influence la façon dont un employeur potentiel la perçoit. La carrière du candidat peut même en dépendre. La recherche confirme le rôle crucial que joue la communication non verbale dans la manière dont les interviewers évaluent des candidats<sup>a</sup>.

Voici trois comportements inhérents aux entrevues d'emploi qui ont fait l'objet d'études plus approfondies.

**La poignée de main.** En Amérique du Nord, la plupart des interactions professionnelles commencent par une poignée de main. Bien que ce rituel puisse sembler très simple, des recherches mettent en évidence le fait que la qualité de la poignée de main est associée aux recommandations d'embauche que fera l'interviewer. La poignée de main devrait être ferme et énergique, sans être trop forte; cela vaut tant pour les hommes que pour les femmes<sup>b</sup>.

**L'apparence.** Il est élémentaire de soigner son apparence lorsqu'on se présente à une entrevue. Adopter une tenue conforme au milieu de travail concerné renforce ce qu'on perçoit de la crédibilité et des aptitudes sociales du candidat. En général, il vaut mieux porter une tenue trop formelle que pas assez et opter pour des couleurs et un style sobres. Les couleurs criardes sont déconseillées<sup>c</sup>.

**Le sourire.** Même si cela apparaît évident, une étude a démontré que les candidats qui sourient sincèrement étaient jugés plus aptes et plus susceptibles d'être retenus parmi les meilleurs, puis de décrocher l'emploi<sup>d</sup>. Le mot « sincèrement » est important ici. Dans cette même étude, ceux qui affichaient un sourire figé qui n'avait pas l'air naturel ont été perçus négativement. La clé du succès consiste à sourire naturellement et fréquemment de façon à maintenir une attitude agréable.

On imaginera sans peine que d'autres signaux non verbaux abordés dans le présent chapitre (par exemple, le regard, la posture, le ton de la voix) contribuent grandement à faire bonne impression lors d'une entrevue d'emploi.

La tension musculaire peut aussi donner un indice du statut des personnes en présence : la personne dont le statut social est le plus faible est généralement la plus tendue, tandis que celle dont le statut social est le plus élevé est plus décontractée. On observe facilement ce genre de situation au travail : un employé est assis bien droit alors que son patron est enfoncé dans son fauteuil. De la même façon, il est généralement possible de deviner, en regardant des photos, qui ne se sent pas à l'aise : une personne peut afficher un sourire alors que sa posture crie pratiquement sa nervosité. Il y a des gens qui ne se détendent jamais et leur posture le révèle.

## Les gestes

Les **gestes**, plus précisément les mouvements des mains et des bras, constituent une forme importante de communication non verbale. En fait, ils sont innés chez l'être humain puisque les personnes aveugles de naissance les utilisent<sup>28</sup>. Les gestes les plus courants sont les **illustateurs**, ces mouvements qui accompagnent le discours, mais qui n'ont pas d'existence en eux-mêmes<sup>29</sup>. Si un touriste vous demande comment se rendre au Stade olympique, vous lui donnerez le nom des rues principales à emprunter et ferez des gestes de la main pour illustrer le chemin à prendre. Si ce touriste ne devait se fier qu'à votre gestuelle, il lui serait presque impossible de se rendre à bon port. Par ailleurs, certaines personnes aiment parler avec leurs mains et gesticulent même si leur interlocuteur ne les voit pas, pendant une conversation téléphonique, par exemple. Des études ont montré qu'il est plus facile de comprendre et d'apprendre une langue seconde si on voit des illustateurs et des indices non verbaux<sup>30</sup>.

Un deuxième type de gestes est constitué de **symboles**, c'est-à-dire de comportements non verbaux délibérés qui ont une signification bien précise, connue de pratiquement tous les membres d'un groupe culturel donné. Contrairement aux illustateurs, les symboles ont leur propre signification et remplacent souvent les mots. Par exemple, tous les Nord-Américains savent qu'un hochement de la tête de haut en bas veut dire «oui», que tel signe de la main veut dire «bonjour» ou «au revoir» et qu'une main portée à l'oreille signifie «Je ne vous entends pas». Néanmoins, il est important de se rappeler que le sens de tels symboles n'est pas universel. Ainsi, un pouce levé signifie «excellent» en Occident, alors que c'est un geste obscène en Irak et dans plusieurs autres pays<sup>31</sup>.

Un troisième type de gestes concerne les **adaptateurs**, soit des mouvements corporels inconscients en réaction à l'environnement. Trembler quand il fait froid et serrer ses bras autour de soi pour se réchauffer sont des exemples d'adaptateurs. Bien entendu, on croise parfois les bras quand on se montre «froid» envers une autre personne ; par conséquent, les adaptateurs révèlent le climat d'une relation. Le fait de se toucher est souvent un signe de gêne, comme lorsqu'une personne joue avec ses mains ou se frotte les bras pendant une entrevue<sup>32</sup>. Cependant, les mouvements inconscients qui dénotent une certaine agitation ne sont pas nécessairement un signe de malaise. Ainsi, quand ils sont détendus, les gens relâchent habituellement leur vigilance (qu'ils soient seuls ou avec des amis) et ils se laissent plus facilement aller à se triturer un lobe d'oreille ou à tortiller une mèche de cheveux, par exemple.

Chacun doit faire attention à son répertoire gestuel. Un trop grand ou trop petit nombre de gestes risque d'entraîner un double message<sup>33</sup>. En effet, se montrer avare de gestes peut indiquer un manque d'intérêt ou d'enthousiasme, de la tristesse ou de l'ennui. Les illustateurs se font également plus rares chaque fois qu'une personne fait attention à la façon dont elle s'exprime. Pour ces raisons, un observateur attentif s'intéressera à une augmentation ou à une diminution inhabituelle du nombre de mouvements chez son interlocuteur.

**Geste** mouvement corporel jouant un rôle dans la communication non verbale.

**Illustateur** mouvement qui accompagne le discours, mais qui n'a pas d'existence en soi.

**Symbole** comportement non verbal délibéré qui a une signification bien précise, connue de pratiquement tous les membres d'un groupe culturel donné.

**Adaptateur** mouvement inconscient du corps, en réaction à l'environnement.

7



Des comportements délibérés (comme lever le pouce en signe d'approbation) et des signaux involontaires (comme des expressions faciales) peuvent compléter ou contredire des messages verbaux ou encore s'y substituer.

## Les expressions du visage

Le visage est un canal d'expression extrêmement riche et complexe. Il est en effet difficile de déterminer le nombre et le genre d'expressions que peuvent prendre le visage et les yeux. Des chercheurs ont relevé au moins huit positions distinctes des sourcils et du front, autant pour les yeux et les paupières, et dix pour la partie inférieure du visage<sup>34</sup>.

8

En tenant compte en plus du grand nombre d'émotions que l'humain est capable de ressentir, on comprend qu'il est pratiquement impossible de cataloguer l'ensemble des expressions du visage et des émotions qui leur correspondent.

Les expressions faciales sont aussi difficiles à saisir en raison de la vitesse à laquelle elles peuvent changer. Les films au ralenti montrent que celles-ci sont aussi fugaces qu'un battement de cils<sup>35</sup>. Il semble également que différentes émotions se manifestent plus clairement dans des parties bien définies : le bonheur et la surprise s'observent dans les yeux et la partie inférieure du visage ; la colère se remarque dans la partie inférieure du visage, les sourcils et le front ; la peur et la tristesse s'expriment dans les yeux ; et le dégoût se voit dans la partie inférieure du visage.

Bien qu'on exprime ses émotions à l'aide d'une gamme fort complexe d'expressions faciales, l'observation permet de saisir, sinon la totalité, du moins une bonne partie du message qu'elles véhiculent. L'un des moyens les plus faciles d'y parvenir est de rechercher les expressions qui semblent trop exagérées pour être vraies. Puisque les expressions faciales authentiques ne durent généralement pas plus de cinq secondes, on peut se permettre de douter de leur véracité si elles sont trop soutenues. Pensez aux concurrentes des concours de beauté aux sourires figés, qui donnent souvent l'impression d'être fausses ou artificielles<sup>36</sup>.

Observer les expressions des gens lorsqu'ils ne sont pas préoccupés par leur apparence est une autre façon de percevoir les sentiments. Dans un embouteillage, il nous est tous arrivé de jeter un coup d'œil sur la voiture d'à côté et d'intercepter une expression de colère que la personne n'afficherait probablement pas devant témoins. Par moments, il peut s'agir d'une micro-expression, soit l'expression brève d'une émotion très différente de celle que le locuteur essaie de transmettre, comme un froncement de sourcils juste avant de sourire et de dire «Je suis ravi de ton cadeau».

## Le regard

Les yeux envoient plusieurs types de messages. Croiser le regard de quelqu'un est généralement un signe de connivence tandis que détourner le regard indique qu'on veut éviter le contact. Ce principe trouve une application pratique dans le commerce : les serveurs (peu importe le sexe) reçoivent de meilleurs pourboires lorsqu'ils maintiennent le contact visuel avec leurs clients<sup>37</sup>. La recherche montre également que les communicateurs qui échangent des regards directs ont beaucoup plus de chances de voir les gens accéder à leurs demandes que les personnes qui jettent des coups d'œil évasifs<sup>38</sup>.

Un autre type de message que transmet le regard est l'intérêt ou le désintérêt. Si une personne vous regarde avec une expression faciale appropriée, vous comprenez clairement qu'elle s'intéresse à vous. Par contre, si quelqu'un évite les regards soutenus que vous lui lancez, vous savez alors qu'il n'est pas aussi désireux que vous d'entrer en relation. Le regard peut également transmettre la domination et la soumission. On a tous joué à essayer de faire baisser les yeux à quelqu'un, et baisser les yeux signifie parfois céder.

## 6.3.2 La voix

Aussi paradoxal que cela puisse paraître, la voix figure parmi les canaux de communication non verbale. Les spécialistes des sciences sociales emploient le mot **paralanguage** pour désigner les messages oraux non verbaux. La façon dont un message est dit peut

**Paralanguage** désigne les messages oraux non verbaux transmis par le ton, le débit, etc.

donner plusieurs significations à un même mot ou à un même énoncé. Par exemple, notez le nombre de significations d'une même phrase lorsque l'accentuation est mise sur un mot plutôt que sur un autre.

- « Cette chanson française est fantastique ! »  
(On parle de celle-là, pas d'une autre.)
- « Cette *chanson* française est fantastique ! »  
(Ce n'est qu'une chanson, mais...)
- « Cette chanson *française* est fantastique ! »  
(Son origine est-elle un handicap ? une qualité ?  
Tout dépend du ton...)
- « Cette chanson française est *fantastique* ! »  
(On l'a vraiment aimée !)

Le paralangage englobe plusieurs éléments : le ton de la voix, le débit, le volume et même les pauses. Deux types de pauses peuvent signaler un problème dans la communication. Le premier correspond à la pause involontaire, c'est-à-dire lorsqu'un locuteur s'interrompt pour rassembler ses idées avant de décider de la meilleure manière de poursuivre son message verbal. Il n'est pas étonnant que les menteurs aient tendance à faire plus de pauses involontaires que les gens sincères, car ils inventent souvent des histoires<sup>39</sup>. Quand une personne fait une pause relativement longue avant de répondre à une question délicate (« As-tu aimé le cadeau que je t'ai offert ? »), elle tente de gagner du temps pour trouver quelque chose à dire qui sauvera la situation. Peut-être que la réponse sera alors plus ou moins sincère.

Le deuxième type s'appelle la pause sonore. Celle-ci se traduit par des interruptions verbales telles que « euh... », « pis », « hum... », « ben », etc., et des mots tampons comme « tu vois », « tu sais », « d'accord », « ok ». Selon les recherches, les pauses sonores diminuent la crédibilité<sup>40</sup> d'une personne et influencent négativement l'opinion des interviewers sur les candidats qui se présentent à des entretiens d'emploi<sup>41</sup>. Lorsque Caroline Kennedy a envisagé, en 2009, d'entrer dans la course pour devenir sénatrice de l'État de New York, les entretiens qu'elle accordait à la presse étaient truffés de pauses sonores. Apparemment, elle aurait prononcé 142 fois *ya know* (vous savez) au cours d'une même entrevue donnée au *New York Times*. Bien que ce ne soit pas la raison qui l'a motivée à ne pas se lancer en politique, de nombreux commentateurs ont souligné que ce tic ne contribuait certainement pas à rehausser son image professionnelle<sup>42</sup>.

Les chercheurs ont évalué l'importance du paralangage en analysant des discours vides de sens, c'est-à-dire un langage ordinaire transformé électroniquement pour rendre les mots inintelligibles tout en conservant le paralangage intact. Écouter quelqu'un parler dans une langue étrangère qu'on ne comprend pas produit le même effet. Ainsi, lorsque des sujets de l'expérience ont entendu des discours vides de sens, ils ont réussi à reconnaître systématiquement l'émotion exprimée et en déterminer l'intensité<sup>43</sup>.

Les indices paralinguistiques ont un fort impact. De fait, lorsqu'on demande à des gens d'interpréter les attitudes d'un locuteur, ils prêtent davantage attention au paralangage qu'aux mots. De plus, lorsque des éléments vocaux contredisent un message verbal (par exemple, quand une personne hurle « Je ne suis pas en colère ! »), les récepteurs déterminent les émotions de l'émetteur d'après son paralangage, et non d'après les mots qu'il emploie<sup>44</sup>. Les jeunes enfants réagissent au paralangage des adultes : ils s'animent en présence de personnes à la voix chaleureuse et s'effarouchent devant celles ayant un ton moins amical<sup>45</sup>. Cette tendance s'observe dès les premiers temps de la vie. Peu importe ce qui leur est dit, les bébés vont réagir fortement au paralangage. Par conséquent, on a davantage de chances de faire sourire un nourrisson en lui disant « Tu es vraiment laid comme un pou » sur un ton doux plutôt que « Je t'aime » en criant à tue-tête.



C'est bien papa, mon poussin.  
C'était la voix de papa au travail.

« Une pause au mauvais endroit, une intonation mal comprise, et voilà toute la conversation qui tourne mal. »

E.M. Forster, écrivain anglais

Le paralangage peut influencer sur le comportement de bien des façons, certaines d'entre elles étant quelque peu surprenantes. Les chercheurs ont notamment découvert que les communicateurs sont plus enclins à se plier aux demandes de locuteurs ayant un débit d'élocution identique au leur et qu'ils ont une meilleure opinion de ces derniers.

On fait parfois appel à la fois à l'accentuation et au ton de la voix pour signifier le contraire de ce qu'on dit. On fait alors de l'ironie. Vérifiez par vous-même à l'aide des énoncés ci-dessous. Dites chacune des phrases suivantes de façon normale, puis de façon ironique en jouant sur l'accentuation et en modifiant le ton de votre voix.

- «Merci beaucoup!»
- «Ma belle-mère est vraiment géniale.»
- «Ce que j'aime le plus au monde, ce sont les choux de Bruxelles.»

Les gens ne remarquent pas toujours ou interprètent mal les nuances vocales d'une raillerie. Certains groupes comme les enfants, les personnes aux capacités intellectuelles limitées ou celles qui ne savent pas bien écouter saisissent généralement moins bien ce genre de messages que les autres<sup>46</sup>.

### 6.3.3 Le toucher



En visite au Royaume-Uni, Michelle Obama, la première dame des États-Unis, donnant une accolade à la reine Élisabeth II.

Peu après que son mari a été élu président des États-Unis, la première dame Michelle Obama a contrevenu au protocole diplomatique en faisant l'accolade à la reine Élisabeth II. Certains observateurs ont été offusqués tandis que d'autres étaient charmés. Quelle qu'ait été la réaction de chacun, tous s'entendaient pour dire que le toucher est un moyen de communication très puissant.

Les spécialistes des sciences sociales étudient le sens du toucher, car il peut communiquer de nombreux messages et traduire plusieurs types de relations<sup>47</sup>, comme :

- la fonction ou la profession (examen buccal, coupe de cheveux) ;
- l'attitude sociale ou la politesse (poignée de main) ;
- l'amitié ou la chaleur humaine (tape dans le dos, accolade) ;
- l'excitation sexuelle (certains baisers, caresses) ;
- l'agressivité (bousculade, gifle).

En considérant les exemples donnés entre parenthèses, vous pourriez avancer que certains de ces comportements non verbaux surviennent dans plus d'un type de relations. Un baiser, par exemple, peut être une forme de salutation polie et superficielle de même qu'un signe de désir sexuel des plus intenses. Qu'est-ce qui fait qu'un toucher est plus ou moins intense? Les chercheurs ont suggéré un certain nombre de facteurs à prendre en considération :

- la partie du corps qui touche ;
- la partie du corps qui est touchée ;
- la durée du toucher ;
- la pression exercée ;
- la manifestation d'un mouvement après le contact ;
- la présence ou l'absence d'une autre personne ;
- la situation dans laquelle se produit le contact ;
- la relation entre les personnes concernées<sup>48</sup>.

Cette liste de facteurs montre bien toute la complexité du toucher. Puisque les messages non verbaux sont eux-mêmes ambigus, il n'est pas surprenant que cette forme d'expression soit si souvent mal interprétée. Une étreinte est-elle anodine ou traduit-elle des



sentiments plus profonds? Une tape sur l'épaule est-elle un geste d'amitié ou une tentative de domination? L'ambiguïté du comportement non verbal amène souvent des interprétations erronées et bon nombre de complications.

Le toucher influence grandement la façon dont on réagit aux autres. Dans une étude où les sujets devaient effectuer une tâche en laboratoire, ces derniers ont évalué plus positivement leurs partenaires qui les avaient touchés (de façon adéquate, bien entendu...)⁴⁹. Non seulement le contact intensifie l'affection, mais il favorise également l'adhésion. Dans une autre étude, un chercheur complice a abordé des sujets qui sortaient d'une cabine téléphonique en leur demandant de lui rendre la pièce de monnaie qu'il y avait oubliée. Un léger contact sur le bras du sujet augmentait significativement la probabilité que celui-ci rende la pièce.

Dans un restaurant, les serveuses qui touchent furtivement la main et l'épaule des clients obtiennent de meilleurs pourboires⁵⁰. Dans un magasin, toucher un client l'incitera à passer plus de temps dans les allées, à avoir une meilleure évaluation du commerce et à dépenser davantage⁵¹.

Certains des avantages les plus marqués du toucher surviennent en médecine et dans les diverses professions liées au domaine de la santé. Par exemple, les patients seront

### LES HOMMES ET L'ÉTREINTE

Jusqu'à tout récemment, l'étreinte était un geste réservé aux femmes, aux amoureux ou encore à des hommes originaires d'autres cultures. En effet, dans la culture occidentale, les garçons apprennent à restreindre l'expression de leurs émotions dès leur plus jeune âge. On leur montre à être forts car, c'est bien connu, un homme ne pleure pas et ne se jette pas dans les bras d'un copain...

Or, l'étreinte masculine apparaît de plus en plus comme un geste normal dans la culture nord-américaine.

Cette nouvelle façon de faire amène tout de même quelques malaises et hésitations. À qui doit-on seulement serrer la main? Qui peut-on étreindre et dans quelles circonstances peut-on le faire? Il est important de faire le bon choix et de deviner l'option choisie par son interlocuteur tout en étant attentif à son langage corporel, car il peut s'ensuivre une série de malentendus.

Il y a plusieurs façons d'étreindre l'autre, par exemple en donnant la traditionnelle poignée de main, accompagnée d'une tape dans le dos. Certains choisissent d'enlacer leur interlocuteur en plaçant un bras autour de sa taille et l'autre autour de ses épaules, en lui tapant aussi dans le dos; d'autres privilégient une poignée de main combinée à une étreinte mutuelle, qui fait pencher les corps vers l'avant et favorise ainsi un contact des épaules.

Les professeurs Kory Floyd de l'Université d'État de l'Arizona et Mark Morman de l'Université Baylor à Waco, au Texas, ont consacré une partie de leur carrière à l'étude de l'étreinte masculine. Selon



Floyd, cette pratique excède rarement une seconde; si elle dure plus de deux secondes, il y a risque de mal interpréter le geste et de croire qu'il s'agit d'un geste plus romantique qu'amical.

De son côté, Morman convient que l'étreinte masculine est de plus en plus courante, tout en précisant qu'elle a toujours eu lieu dans certains contextes. Par exemple, lors d'un mariage ou d'un enterrement, ou encore lors d'un exploit sportif, les hommes n'hésitent pas à se donner l'accolade.

Source : adapté de Brown, D. (2005, 11 juillet). Men and hugs. *Denver Post*.

plus susceptibles de prendre leurs médicaments si leur docteur les touche légèrement en faisant sa prescription<sup>52</sup>. Un massage pourra aider les enfants prématurés à gagner du poids et les enfants qui ont des coliques à mieux dormir, améliorer l'humeur des adolescents déprimés ou encore relancer la fonction du système immunitaire des patients atteints du cancer ou du VIH<sup>53</sup>. Le toucher est essentiel au sain développement de la personne. Au XIX<sup>e</sup> siècle et au début du XX<sup>e</sup> siècle, un fort pourcentage d'enfants décédaient au cours de leur première année de vie. Dans certains orphelinats, le taux de mortalité atteignait presque 100 % ; même dans les foyers les plus « progressistes », les hôpitaux et autres établissements, la mortalité était très élevée. Lorsque les chercheurs se sont penchés sur les causes de cet état de fait, ils se sont aperçus que les nourrissons souffraient d'un manque de contacts physiques avec leurs parents ou le personnel infirmier, plutôt que de malnutrition ou de soins médicaux insuffisants. De cette découverte est issue la pratique du « maternage » des enfants dans les établissements, qui consiste à les prendre dans ses bras, à les promener et à en prendre soin plusieurs fois par jour. Dans l'un des hôpitaux où l'on a commencé à pratiquer le maternage, le taux de mortalité des nourrissons, qui se situait entre 30 et 35 %, a chuté à moins de 10 %<sup>54</sup> en quelques mois. Par ailleurs, des études indiquent que le toucher entre thérapeute et client a le potentiel d'encourager plusieurs changements positifs, en prédisposant le client à une meilleure révélation de soi, en favorisant l'acceptation de soi ou en améliorant les relations entre les deux<sup>55</sup>. Évidemment, le toucher doit être culturellement acceptable pour favoriser la relation thérapeutique.

### 6.3.4 L'apparence

Qu'on en ait conscience ou non, l'apparence envoie des messages. Celle-ci comporte deux dimensions : l'attrait physique et la tenue vestimentaire.



Lorsque sa femme le quitte, Cal Weaver (Steve Carrell) se tourne vers le sculptural Jacob Palmer (Ryan Gosling) pour obtenir des conseils qui lui permettront d'attirer les femmes, dans le film *Un amour fou*. Les efforts de Cal démontrent qu'il n'est pas facile de duper les gens par la communication non verbale. (Voir un résumé du film à la fin de ce chapitre.)

#### L'attrait physique

L'importance de l'attrait physique est mise en valeur dans le domaine artistique depuis des siècles, comme en témoignent les différents tableaux de maîtres et les sculptures. Plus récemment, les spécialistes des sciences sociales ont commencé à mesurer à quel point l'apparence agit sur les interactions. Par exemple, les femmes considérées comme attirantes ont plus de rendez-vous amoureux, obtiennent de meilleures notes au collège, ont plus de facilité à persuader les hommes et reçoivent des peines de prison plus légères que les autres. Les hommes et les femmes considérés comme attirants sont jugés plus intelligents, gentils, forts, sociables et intéressants que leurs frères et sœurs moins favorisés par la nature. L'attrait physique est également un atout dans le monde du travail et influe sur l'embauche, la promotion et les décisions liées à l'évaluation des performances<sup>56</sup>.

L'influence de l'attrait physique commence tôt dans la vie<sup>57</sup>. Des chercheurs ont montré à des bambins d'âge préscolaire des photographies d'enfants de leur âge et leur ont demandé de déterminer lesquels seraient des amis potentiels ou des ennemis. Ils ont découvert que, dès l'âge de trois ans, les enfants savaient qui était attirant

et qui ne l'était pas. De plus, ils appréciaient davantage leurs petits camarades attirants que les autres, qu'ils soient du même sexe ou du sexe opposé. Les enseignants aussi sont influencés par le charme de leurs élèves. En effet, ils portent un jugement plus favorable sur ceux qui ont un physique agréable : ils les trouvent plus intelligents, amicaux et populaires que leurs pairs<sup>58</sup>. Les évaluations enseignant-élève fonctionnent dans

les deux sens ; de fait, la recherche montre que des professeurs physiquement attirants sont mieux évalués par leur classe que leurs confrères<sup>59</sup>.

Heureusement, il est possible d'être plus attirant sans avoir à recourir à la chirurgie esthétique. Si vous n'avez pas l'attrait physique d'un athlète ou d'une mannequin, ne désespérez pas : des études montrent que plus on connaît une personne et qu'on l'apprécie, plus on la trouve belle<sup>60</sup>. Il est reconnu, par ailleurs, que la posture, les gestes, les expressions faciales et d'autres comportements peuvent rehausser l'attrait physique.

9

## La tenue vestimentaire

Outre son rôle de protection contre les éléments, la tenue vestimentaire joue un rôle très important dans la communication non verbale. Un écrivain a déclaré que la façon de se vêtir transmettait au moins dix types de messages aux autres<sup>61</sup> concernant :

- le niveau de vie ;
- le milieu économique ;
- le niveau de scolarité ;
- le milieu social ;
- le degré de fiabilité ;
- la formation ;
- le statut social ;
- le degré de réussite ;
- le niveau de raffinement ;
- la moralité.

La recherche montre que la plupart des gens jugent un individu sur sa tenue vestimentaire. Dans une étude où des expérimentateurs demandaient à des piétons de ramasser des débris et de prêter une pièce de dix cents à un automobiliste n'ayant pas de monnaie pour le parcomètre, ceux qui portaient un uniforme ressemblant à celui des policiers ont remporté plus de succès que les expérimentateurs habillés en civil<sup>62</sup>. De même, lors de campagnes pour le maintien des soins de santé, les personnes recueillaient plus de fonds lorsqu'elles étaient habillées comme des infirmiers<sup>63</sup>. Les uniformes ne sont pas le seul type de vêtements à exercer une influence. Dans une autre étude, des piétons étaient davantage portés à rendre des pièces de monnaie perdues aux personnes qui portaient des vêtements suggérant un statut social élevé qu'à celles qui étaient mal habillées<sup>64</sup>.

On a aussi davantage tendance à suivre l'exemple de personnes bien vêtues, qui semblent avoir un statut élevé, même si cela conduit à enfreindre des règles sociales. En effet, dans une étude, 83 % des passants ont suivi un piéton indiscipliné, mais élégamment vêtu qui a traversé la rue alors que le signal lui indiquait d'attendre, tandis que seulement 48 % des passants ont suivi un expérimentateur dont les vêtements révélaient un statut social moins élevé<sup>65</sup>. Bien entendu, les hypothèses qui reposent sur l'habillement ne sont pas toujours fondées. En effet, l'inconnu aux vieux vêtements froissés et mal ajustés peut être un gestionnaire en vacances, voire un millionnaire excentrique.

En apprenant à mieux connaître l'autre, on accorde moins d'importance à son apparence<sup>66</sup>. Cela suggère que la tenue vestimentaire joue un rôle de premier plan au début d'une relation interpersonnelle, lorsqu'une personne tente de faire bonne impression pour inciter les autres à mieux la connaître. Cela explique aussi pourquoi il est judicieux de soigner son habillement lors d'un premier rendez-vous amoureux ou d'une entrevue d'emploi.



Parlez-moi de vous, Smith, de vos aspirations, de vos rêves, de votre plan de carrière et de ce que signifie cette fichue boucle d'oreille.

### 6.3.5 L'espace physique

La **proxémie** est l'étude de la façon dont les gens utilisent l'espace. Elle comprend au moins deux dimensions : la distance et la territorialité.

**Proxémie** façon dont les gens utilisent l'espace, par exemple, la distance physique entre les individus dans une interaction.

## La distance

On peut parfois percevoir le genre de relation que les gens entretiennent simplement en observant la distance entre eux. Pour comprendre pourquoi il en est ainsi, faites l'exercice «La distance fait la différence», proposé dans *l'Invitation à l'introspection*.



### INVITATION À L'INTROSPECTION

#### La distance fait la différence

- 1** Choisissez un partenaire et placez-vous chacun à une extrémité de la pièce en vous faisant face.
- 2** Très lentement, commencez à avancer l'un vers l'autre tout en conversant. Vous pouvez simplement parler de ce que vous éprouvez en faisant cet exercice. Tandis que vous vous rapprochez, efforcez-vous de remarquer tout changement par rapport à ce que vous ressentez. Continuez à vous diriger lentement l'un vers l'autre jusqu'à ce que vous ne soyez plus qu'à quelques centimètres. Souvenez-vous de l'impression ressentie à ce stade.
- 3** Maintenant, tout en continuant à vous faire face, reculez jusqu'à ce que vous vous trouviez à une distance confortable pour poursuivre votre conversation.
- 4** Partagez vos impressions avec votre partenaire ou l'ensemble du groupe.

Au cours de cet exercice, vos sentiments ont pu changer au moins à trois reprises. Dans la première partie, lorsque vous vous trouviez à l'autre bout de la pièce, vous deviez vous sentir anormalement éloigné de votre partenaire. Puis, en vous rapprochant jusqu'à environ un mètre de lui, vous avez probablement ressenti l'envie de vous arrêter : cela correspond à la distance à laquelle se tiennent habituellement, dans la culture nord-américaine, deux personnes qui désirent converser. Si votre partenaire n'est pas une personne dont vous êtes très proche sur le plan affectif, vous avez sans doute commencé à vous sentir mal à l'aise au fur et à mesure que vous vous rapprochiez de lui à partir de ce point. Il est même possible que vous ayez dû vous forcer pour ne pas reculer. Certaines personnes se sentent tellement mal à l'aise à cette étape de l'exercice qu'elles ne peuvent s'approcher à moins de 25 cm de leur partenaire.



Le film *Gosford Park* permet de constater, uniquement par le non-verbal, les différences entre le statut social des maîtres et celui des domestiques. Cela est visible dans la tenue vestimentaire, la posture et la distance physique qui sépare les différents personnages.

Chaque personne possède une sorte de bulle invisible qui constitue son espace personnel. Lors de la mise en situation, à mesure que vous vous êtes rapproché de votre partenaire, la distance entre vos bulles respectives s'est rétrécie et, à un certain point, s'est effacée complètement. Résultat : votre espace a été envahi, et c'est probablement à cet instant que vous vous êtes senti mal à l'aise. Lorsque vous vous êtes éloigné de nouveau, votre partenaire est sorti de votre bulle et vous vous êtes senti plus détendu. Bien entendu, si vous aviez réalisé cette expérience avec une personne très proche, votre partenaire amoureux, par exemple, il n'y aurait probablement pas eu de sentiment de malaise, même lors du contact. Il faut retenir de cette expérience que la distance à laquelle on se tient d'une personne donne un indice non verbal sur les sentiments qu'on éprouve pour elle et sur la nature de la relation.

L'anthropologue Edward T. Hall a défini quatre catégories de distances que la majorité des Nord-Américains respectent dans la vie quotidienne<sup>67</sup>. Il précise que le choix d'une distance particulière dépend des sentiments qu'on éprouve pour l'autre à un moment précis, du contexte de la conversation et des objectifs interpersonnels.

- La première des quatre zones spatiales définies par Hall, la **distance intime**, va du contact physique jusqu'à 45 cm de distance. On maintient habituellement cette distance avec les personnes très proches de soi émotionnellement, le plus souvent dans un contexte très privé : relation sexuelle, caresse, geste de réconfort ou de protection.
- La **distance personnelle**, la deuxième zone spatiale, va de 45 cm à environ 1,25 m. La distance la plus proche à l'intérieur de cet intervalle correspond à celle à laquelle la plupart des couples se tiennent en public. Comme le mentionne Hall, la distance personnelle équivaut habituellement à la longueur d'un bras. Cela suggère le type de communication établie à cette distance : les contacts sont beaucoup moins intimes que ceux qui se déroulent à 30 cm.
- La **distance sociale**, ou troisième zone spatiale, s'étend de 1,25 m à 3,60 m environ. À l'intérieur de ces limites se produit le genre de communication qui prévaut habituellement dans le monde des affaires. Les conversations entre vendeurs et clients, ou entre collègues, se déroulent généralement dans l'intervalle minimal de cette distance, soit de 1,25 m à 2,10 m. Enfin, on réserve l'intervalle maximal, de 2,10 m à 3,60 m approximativement, aux situations plus formelles et plus impersonnelles.
- La **distance publique** désigne la zone spatiale la plus éloignée, celle qui excède 3,60 m. À l'intérieur de cette zone, la distance la plus près est celle qui sépare les enseignants des élèves dans une classe. Quand la distance est plus grande (7,50 m et plus), la communication bidirectionnelle devient pratiquement impossible. Un tel espace est toutefois nécessaire aux orateurs qui font face à un vaste auditoire. On peut cependant supposer que toute personne qui choisit délibérément cette distance alors qu'elle pourrait se rapprocher ne veut tout simplement pas établir de dialogue.

Le choix de la distance optimale peut avoir un grand effet sur la façon dont on perçoit les autres et la manière dont on interagit avec eux. Par exemple, les élèves sont plus satisfaits d'un enseignant qui réduit la distance entre lui et sa classe<sup>68</sup>. De même, les patients se disent plus satisfaits des médecins qui se tiennent le plus près possible à l'intérieur de la distance sociale<sup>69</sup>.

## La territorialité

Alors que l'espace personnel est la bulle invisible qu'on transporte partout avec soi, comme le prolongement de son corps, le **territoire** est un espace immobile. Qu'il s'agisse d'une pièce, d'une maison, d'un quartier ou d'un pays, toute aire sur laquelle une personne croit avoir une sorte de droit constitue son territoire, et ce, même si cette personne n'est pas propriétaire de cette aire (si la maison appartient à ses parents, par exemple).

Fait intéressant, la territorialité ne repose habituellement sur aucun fondement qui assure le droit de disposer d'une zone donnée. Malgré tout, le sentiment de propriété existe. Votre chambre à la maison est la vôtre, que vous y soyez ou non (à la différence de l'espace personnel que vous transportez avec vous).

La façon dont les gens disposent de l'espace témoigne de leur pouvoir et de leur statut social<sup>70</sup>. Ainsi, on accorde généralement un plus grand territoire et une plus grande intimité aux personnes ayant un statut social élevé. Par exemple, un employé frappe avant d'entrer dans le bureau de son patron, tandis que celui-ci peut faire irruption dans l'espace de travail de ses subalternes.

## 6.3.6 Le temps

Les spécialistes des sciences sociales emploient le mot **chronémie** pour décrire l'utilisation et la structuration du temps par les êtres humains. La manière de gérer cette réalité peut exprimer des messages aussi bien intentionnels qu'involontaires<sup>71</sup>. Par exemple, dans une culture qui accorde une grande valeur au temps, on ne peut rencontrer les

**Distance intime** l'une des zones spatiales selon Hall, allant du contact physique jusqu'à 45 cm de distance entre deux personnes.

**Distance personnelle** l'une des zones spatiales selon Hall, allant de 45 cm à 1,25 m de distance entre deux personnes.

**Distance sociale** l'une des zones spatiales selon Hall, allant de 1,25 m à 3,60 m de distance entre deux personnes.

**Distance publique** l'une des zones spatiales selon Hall, allant au-delà de 3,60 m de distance entre deux personnes.

**Territoire** espace fixe qu'un individu perçoit comme étant le sien.

**Chronémie** utilisation et structuration du temps par les humains.





personnes « importantes » (qui considèrent que leur temps a plus de valeur que celui des autres) que sur rendez-vous, alors qu'il est acceptable d'interrompre sans prévenir des personnes de statut inférieur. La règle qui en découle est que les personnes de statut peu élevé ne doivent jamais faire attendre les gens de statut élevé. Se présenter en retard à une entrevue d'emploi serait une grave erreur, alors que l'interviewer pourra faire attendre un candidat.

Le temps peut servir de balise non seulement au statut, mais aussi aux relations. Selon des recherches, la somme de temps qu'une personne passe avec son compagnon ou sa compagne est une indication de l'appréciation qu'elle a de son partenaire<sup>72</sup>. Dans une étude qui visait à analyser 20 comportements non verbaux, « le temps passé ensemble » était le facteur le plus déterminant tant dans la satisfaction relationnelle que dans la compréhension interpersonnelle perçue<sup>73</sup>. Le temps est aussi mesuré et considéré comme précieux dans la communication électronique. Des études démontrent qu'il existe une importante corrélation entre le temps qui s'écoule avant qu'une personne réponde à des courriels ou écrive des commentaires en ligne dans le cadre de forums et la perception que les autres ont d'elle<sup>74</sup>. Vous aurez deviné que les réponses qui arrivent promptement sont perçues positivement, tandis que celles qui se font attendre ou qui sont peu soignées provoquent un effet négatif sur la confiance et l'efficacité au sein des forums électroniques<sup>75</sup>.

L'utilisation du temps dépend énormément de la culture<sup>76</sup>. Certaines cultures (nord-américaine, allemande et suisse) ont tendance à mettre l'accent sur la ponctualité, l'horaire et l'exécution d'une seule tâche à la fois. D'autres cultures (sud-américaine, méditerranéenne et arabe) adoptent des horaires flexibles à l'intérieur desquels des tâches multiples sont effectuées simultanément<sup>77</sup>.

## RÉCAPITULATION

- 1 Lequel des éléments suivants n'est pas associé à la communication non verbale ?
  - A) Le paralangage
  - B) Le genre
  - C) La langue que vous parlez
  - D) Le débit et le ton de la voix
- 2 Lorsque vous êtes conscient de messages non verbaux dans votre vie quotidienne, vous devriez les interpréter comme étant [REDACTED].
  - A) des faits fiables
  - B) des indices qui doivent être vérifiés
  - C) des façons de savoir ce que votre interlocuteur pense
  - D) des façons de comprendre le sens de ce que votre interlocuteur communique
- 3 Comment appelle-t-on l'acte de communication où l'on répète l'information verbale par un geste ?
  - A) Le complément
  - B) La réitération
  - C) La substitution
  - D) L'accentuation
- 4 L'orientation du corps, la posture, les gestes, les expressions du visage et le regard relèvent tous [REDACTED].
  - A) de la kinésie
  - B) de facteurs externes
  - C) de l'aspect relationnel de la communication non verbale
  - D) d'une fonction de la communication non verbale
- 5 Vous avez rendez-vous chez le médecin à 15 h 30. Vous arrivez à l'heure, mais vous passez 45 minutes dans la salle d'attente avant que ce soit votre tour. Cet exemple illustre la notion non verbale [REDACTED].
  - A) de la distance publique
  - B) de la kinésie
  - C) de la régulation
  - D) de la chronémie
- 6 La façon dont une personne vous touche l'épaule peut être interprétée selon [REDACTED].
  - A) la pression exercée par le toucher
  - B) le contexte dans lequel se produit le toucher
  - C) la durée du toucher
  - D) Toutes ces réponses
- 7 Selon le présent chapitre, [REDACTED].
  - A) si on observe les gens assez attentivement, on peut déceler des indices de duplicité
  - B) l'aptitude qu'on a à déceler les signes de duplicité repose sur à peine plus que le hasard
  - C) les individus qui mentent évitent d'établir un contact visuel
  - D) les personnes qui ont de la difficulté à apprendre à décoder les messages non verbaux détectent plus facilement les menteurs
- 8 La distance qu'une personne maintient entre elle et les autres est une forme de communication non verbale. C'est l'un des éléments [REDACTED].
  - A) de la chronémie
  - B) de la territorialité
  - C) de la kinésie
  - D) de la proxémie
- 9 Vous pouvez en apprendre sur le milieu économique, le niveau de scolarité ou le statut social d'une personne [REDACTED].
  - A) par sa tenue vestimentaire
  - B) ses messages non verbaux
  - C) en observant ses signes de duplicité
  - D) par son paralangage
- 10 Vous entendez deux personnes se parler dans une langue que vous ne connaissez pas, mais vous percevez néanmoins qu'elles sont toutes deux tristes et désemparées. Vous pourriez avoir raison, car [REDACTED].
  - A) le paralangage est un excellent indicateur de l'état émotionnel d'un individu
  - B) les indices non verbaux permettent toujours de comprendre l'émotion
  - C) on peut découvrir hors de tout doute l'état émotionnel d'une personne grâce à son non-verbal
  - D) tous les symboles ont la même signification dans toutes les cultures

*Pour les réponses, voir le corrigé à la fin du manuel.*

## RÉSUMÉ

### 6.1 Les caractéristiques de la communication non verbale

La communication non verbale révèle principalement les attitudes et les émotions, contrairement à la communication verbale qui convient mieux à l'expression des idées. La communication non verbale remplit de nombreuses fonctions. Elle peut servir à réitérer, à compléter, à remplacer, à accentuer, à réguler et à contredire la communication verbale.

Lorsqu'ils sont confrontés à des messages verbaux et non verbaux contradictoires, les communicateurs ont tendance à se fier aux seconds. C'est pourquoi les indices non verbaux sont si importants dans la détection de la duplicité. Il faut cependant faire preuve de précaution lorsqu'on interprète de tels indices, car la communication non verbale est souvent ambiguë.

### 6.2 L'influence de la culture sur la communication non verbale

Les habiletés non verbales sont essentielles à tout communicateur compétent. La communication non verbale est omniprésente ; en fait, il est impossible de ne pas communiquer. Bien que de nombreux comportements non verbaux soient universels, leur utilisation varie selon le sexe et la culture.

### 6.3 Les types de communication non verbale

La communication non verbale comprend l'ensemble des messages transmis par des moyens autres que linguistiques, tels que le mouvement corporel, la voix, le toucher, l'apparence, l'espace physique et le temps.



Voir la fiche-résumé

## MOTS CLÉS

accentuation (149)	distance publique (165)	proxémie (163)
adaptateur (157)	distance sociale (165)	régulation (149)
chronémie (165)	duplicité (150)	réitération (149)
communication non verbale (146)	geste (157)	substitution (149)
complément (149)	illustrateur (157)	symbole (157)
contradiction (150)	kinésie (155)	territoire (165)
distance intime (165)	paralangage (158)	
distance personnelle (165)	posture (147)	

## AUTRES RESSOURCES



### Livres

- Barrier, G. (2001). *La communication non verbale. Comprendre les gestes : perception et signification*, 6<sup>e</sup> éd. Paris, France : ESF éditeur.
- Cabana, G. (2012). *Attention ! Vos gestes vous trahissent*, 4<sup>e</sup> éd. Montréal, Québec : Québecor.
- Chétochine, G. (2008). *La vérité sur les gestes*. Paris, France : Eyrolles.
- Clayton, P. (2004). *Décodez vos gestes au travail : attitudes et expressions gagnantes au travail*. Paris, France : Marabout.
- Landsheere, G. et A. Delchambre (1979). *Comment les maîtres enseignent*. Paris, France : F. Nathan.
- Turchet, P. (2004). *Les codes inconscients de la séduction*. Montréal, Québec : Éditions de l'Homme.





## Films et téléseries

*Un vendredi dingue, dingue, dingue*, réalisé par Mark Waters (2003).

Dans cette nouvelle version d'un classique de Walt Disney, Tess Coleman (Jamie Lee Curtis) et sa fille de 15 ans, Anna (Lindsay Lohan), découvrent à leur réveil qu'elles ont échangé leur corps et leur vie. Le film est une leçon d'empathie légère et humoristique. Il rappelle à tous, mère, fille et spectateurs, que la perception du monde varie selon le point de vue de celui qui le regarde.

L'une des façons les plus simples de se rappeler « qui est qui » dans le film est de surveiller les indices non verbaux des personnages. Même si les spectateurs voient le corps de Tess, il est clair, en regardant ses tics et ses expressions faciales et en écoutant le ton, le débit et la hauteur de sa voix, qu'il est habité par une adolescente. De la même façon, quand Tess habite le corps de sa fille, elle commence à avoir divers comportements d'adulte. *Un vendredi dingue, dingue, dingue* montre que les tics non verbaux peuvent être très révélateurs de l'âge, du statut et des rôles d'une personne.

*Crimes et mensonges (Lie to me)*, téléserie créée par Samuel Baum (2009).

Le Dr Cal Lightman (Tim Roth) est un expert en détection de mensonges qui recourt à l'analyse des expressions faciales et du langage corporel involontaire. Sa capacité à déceler et à analyser les menteurs est étonnante. En fait, il donne l'impression d'en savoir plus sur ces personnes que ces dernières n'en savent sur elles-mêmes.

Beaucoup des conclusions auxquelles Lightman arrive s'appuient sur les études de Paul Ekman, un célèbre spécialiste des sciences sociales, qui participe d'ailleurs à cette téléserie à titre de consultant. La recherche effectuée par Ekman au fil de nombreuses années offre des preuves convaincantes que les menteurs envoient effectivement des signaux non verbaux qui divulguent parfois ce qu'ils pensent et ressentent réellement.

*Downton Abbey*, téléserie créée par Julian Fellowes (2011-).

L'action de la téléserie *Downton Abbey* se déroule dans l'Angleterre du début du xx<sup>e</sup> siècle. La série illustre la réserve historique démontrée par les Britanniques lorsqu'il est question d'exprimer leurs émotions. En conséquence, les téléspectateurs doivent être très attentifs à la communication non verbale des personnages (les expressions faciales, le ton de la voix ou le langage corporel) pour percevoir la façon dont ils se sentent et les motivations qui les animent.

Les différences de statut sont faciles à voir dans cette série. Les membres de la famille Crawley, issus de l'aristocratie, s'habillent, s'assoient, mangent et interagissent en accord avec les règles strictes de la bourgeoisie. Les domestiques de la maison montrent beaucoup moins de retenue, sauf quand ils sont en présence de leurs employeurs ; leur conduite change alors du tout au tout : ils s'assurent de se tenir à une distance appropriée, de limiter leurs contacts visuels, d'exprimer une attitude sérieuse et d'agir avec grande déférence.

*Hitch*, réalisé par Andy Tennant (2005).

*Un amour fou*, réalisé par Glenn Ficarra et John Requa (2011).

Ces deux films abordent le sujet des transformations non verbales. Dans *Hitch*, Alex « Hitch » Hitchens (Will Smith) est un spécialiste des rencontres amoureuses qui prodigue des conseils aux hommes qui veulent séduire la femme de leurs rêves. Son dernier client est Albert Brenneman (Kevin James), un comptable coincé qui souhaite améliorer son style pour gagner l'affection de la riche et ravissante Allegra Cole (Amber Valetta). Dans *Un amour fou*, Jacob Palmer (Ryan Gosling) offre des conseils similaires au malheureux Cal Weaver (Steve Carrell).

Hitchens et Palmer offrent tous deux des conseils à leurs protégés pour les aider à adopter des comportements non verbaux qui leur permettront de s'attirer les faveurs de la gent féminine. Ils modifient entre autres leur façon de marcher, de se tenir et de danser.



## VRAI OU FAUX

Faites le test ! Dites si chacun des énoncés suivants est vrai ou faux. Vérifiez vos réponses en repérant les sections surlignées dans ce chapitre.

- 1 L'écoute est la forme de communication la plus fréquente.
- 2 Un étudiant qui excelle dans la fausse écoute donnera à son professeur l'impression d'être très attentif dans ses cours : il le regardera dans les yeux, hochera la tête et lui fera même quelques sourires.
- 3 L'écoute passive peut se révéler parfois utile afin de faire parler son interlocuteur.
- 4 Mettre les choses en perspective est une bonne manière de soutenir une personne qui vit un chagrin d'amour.
- 5 Un message essentiel à communiquer par toute personne qui écoute attentivement est qu'elle a confiance en la capacité de l'autre à trouver ses propres solutions.
- 6 Il est préférable de ne pas recourir à la reformulation si on ne prévoit pas avoir le temps de terminer la discussion.
- 7 Un individu qui demande à son interlocuteur ce qu'il attend de lui a compris comment il faut s'y prendre pour choisir la meilleure écoute.
- 8 Le respect, l'empathie, l'écoute et l'authenticité ne nuisent jamais lorsqu'on veut aider.



## 7

# ÉCOUTER, C'EST PLUS QU'ENTENDRE

## CONTENU DU CHAPITRE

<b>7.1</b>	<b>LA DÉFINITION DE L'ÉCOUTE</b>	<b>172</b>
7.1.1	L'écoute superficielle	172
7.1.2	L'écoute attentive	173
<b>7.2</b>	<b>LES ÉLÉMENTS DU PROCESSUS D'ÉCOUTE</b>	<b>174</b>
7.2.1	Entendre	174
7.2.2	Prêter attention	174
7.2.3	Comprendre	175
7.2.4	Répondre	175
7.2.5	Mémoriser	175
<b>7.3</b>	<b>LE DÉFI DE L'ÉCOUTE</b>	<b>176</b>
7.3.1	Les types de mauvaise écoute	176
7.3.2	Les raisons d'un manque d'écoute	177
7.3.3	Comment mieux écouter	179
<b>7.4</b>	<b>LES TECHNIQUES D'ÉCOUTE</b>	<b>180</b>
7.4.1	L'écoute passive	180
7.4.2	Le soutien	181
7.4.3	L'interprétation	184
7.4.4	Les conseils	184
7.4.5	L'interrogation	186
7.4.6	La reformulation	187
7.4.7	Le jugement	190
7.4.8	Choisir la meilleure écoute	190
	<b>Récapitulation</b>	<b>193</b>
	<b>Résumé</b>	<b>194</b>
	<b>Mots clés</b>	<b>194</b>
	<b>Autres ressources</b>	<b>195</b>

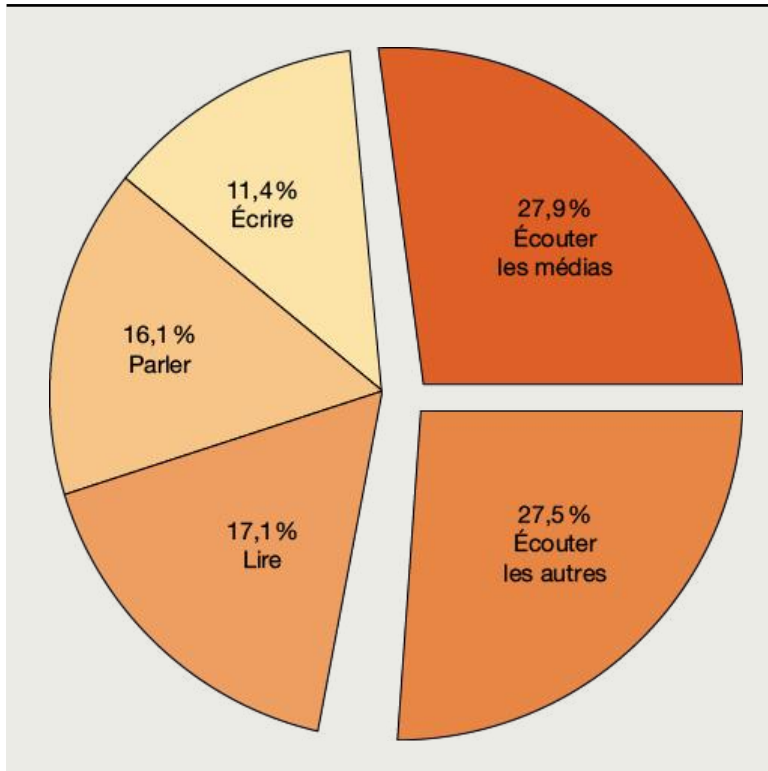
## OBJECTIFS

- Distinguer l'écoute superficielle de l'écoute attentive.
- Définir les éléments de l'écoute attentive.
- Différencier les types de mauvaise écoute.
- Énoncer les raisons qui expliquent la mauvaise écoute.
- Apprendre à reconnaître et à choisir le type de réponse approprié selon la situation, la personne et son propre style de communication.

1

L'écoute est une activité exigeante et complexe. Dans le processus de la communication, l'écoute se révèle tout aussi essentielle, et parfois même plus, que la parole. Si on tient compte de la fréquence, l'écoute est la forme de communication la plus importante. On consacre en effet plus de temps à écouter les autres qu'à pratiquer n'importe quelle autre forme de communication. Une étude menée auprès de 696 étudiants issus de 4 collèges américains a montré que ceux-ci passent en

moyenne 11 % de leur temps à écrire, 16 % à parler, 17 % à lire et plus de 55 % à écouter<sup>1</sup> (voir la figure 7.1). En milieu de travail, que ce soit avec un patron, un collègue, un client potentiel ou un patient, l'écoute est également très importante. Des études révèlent d'ailleurs que la plupart des employés des grandes entreprises nord-américaines passent environ 60 % de leur temps de travail à écouter les autres<sup>2</sup>.



**FIGURE 7.1** Le temps consacré aux différentes formes de communication par les étudiants de niveau collégial

En plus d'être la forme de communication la plus fréquente, l'écoute est aussi essentielle que la parole pour établir et maintenir des relations interpersonnelles de qualité. Dans les relations amoureuses, par exemple, le fait d'être écouté par l'autre au quotidien est un élément primordial de satisfaction<sup>3</sup>. Selon des conseillers matrimoniaux qui ont participé à une enquête, l'un des problèmes de communication les plus souvent nommés chez les couples a trait à un manque d'empathie, c'est-à-dire l'incapacité à se concentrer sur le point de vue de l'autre au moment de l'écoute<sup>4</sup>. De plus, des adultes à qui on a demandé de déterminer les habiletés de communication les plus importantes dans les contextes familiaux et sociaux ont placé l'écoute au premier rang<sup>5</sup>.

## 7.1 LA DÉFINITION DE L'ÉCOUTE

**Écoute** processus actif formé de cinq éléments : entendre, prêter attention, comprendre, répondre et mémoriser.

L'audition relève d'un processus involontaire : l'oreille capte les ondes sonores et les transmet au tympan, et ce dernier crée des vibrations qui sont dirigées vers le cerveau. L'**écoute**, elle, n'est pas automatique. Les chercheurs ont remarqué que lorsqu'on dépasse le stade de l'audition et qu'on commence à écouter véritablement, le traitement de l'information se fait de deux façons très différentes<sup>6</sup>. Les spécialistes en sciences sociales emploient les termes « écoute superficielle » et « écoute attentive » pour décrire ces manières d'écouter<sup>7</sup>.

### 7.1.1 L'écoute superficielle

**Écoute superficielle** écoute automatique, routinière, qui demande peu de concentration mentale.

L'**écoute superficielle** se produit lorsqu'on réagit aux messages des autres de manière automatique et routinière, avec peu de concentration mentale. Bien que le mot « superficiel » ait une connotation négative, ce type de traitement de bas niveau



de l'information a son utilité, compte tenu de la multitude de messages auxquels on est exposé<sup>8</sup>. Il est en effet impensable d'écouter avec attention tout ce qu'on entend, tout comme il est peu réaliste d'accorder toute son attention à des histoires interminables, à des bavardages futiles ou à des remarques maintes fois entendues. La seule façon de supporter l'assaut des messages est de faire preuve d'«écoute sélective», c'est-à-dire accorder moins d'intérêt à certains pour en privilégier d'autres.

### 7.1.2 L'écoute attentive

Comme son nom l'indique, l'**écoute attentive** implique une attention soutenue au message transmis ainsi qu'une réponse. Les gens ont tendance à écouter attentivement s'ils sont concernés par un message ou si une personne qui leur est chère parle d'un sujet qui leur tient à cœur. Pensez à quel point vous tendez l'oreille quand vous entendez votre nom dans une conversation voisine, quand le garagiste vous dit combien il vous en coûtera pour réparer votre voiture ou lorsqu'un ami vous parle de sa rupture. Dans de telles situations, vous voulez accorder toute votre attention à l'émetteur du message.

Il arrive qu'on réponde distraitement à des informations qui méritent – et même réclament – une pleine attention. La psychologue américaine Ellen Langer s'est intéressée à la pleine conscience à la suite du décès de sa grand-mère. Celle-ci s'était plainte de maux de tête dus à un «serpent rampant» sous son crâne. Les médecins avaient rapidement diagnostiqué le problème : la sénilité. Après tout, avaient-ils raison, la sénilité vient avec l'âge et fait dire n'importe quoi. En réalité, la grand-mère avait une tumeur au cerveau, qui lui a finalement coûté la vie. Cet événement a marqué Langer.

Des années plus tard, je n'arrêtais pas de repenser à la réaction des médecins devant les plaintes de ma grand-mère et à notre réaction envers les médecins. Ceux-ci avaient suivi les étapes du diagnostic, mais ils n'avaient pas écouté ce qu'ils entendaient. De notre côté, nous n'avions pas mis en doute la parole des médecins : les idées des experts s'imposaient<sup>9</sup>.

S'il est vrai que dans la plupart des situations quotidiennes le fait d'écouter attentivement ou non n'a pas de conséquences aussi dramatiques, il y a tout de même des moments où on se doit d'être réellement attentif à ce que les autres disent. Le reste de ce chapitre est consacré à ce type d'écoute attentive.

**Écoute attentive** écoute impliquant une attention soutenue au message transmis, auquel on répond.

## AU TRAVAIL

## L'écoute au travail

Que ce soit comme éducateur en garderie, psychologue, avocat, professeur, comptable, vendeur, infirmier, hygiéniste dentaire, intervenant en travail social ou en milieu carcéral, posséder de bonnes aptitudes d'écoute est essentiel et nécessaire pour être un communicateur efficace. Une étude qui s'est penchée sur la relation entre l'écoute et la réussite professionnelle a révélé que les personnes ayant les meilleures capacités d'écoute ont gravi plus rapidement les échelons supérieurs de leur organisation<sup>a</sup>. Lorsqu'on a demandé à des cadres en ressources humaines de cerner les compétences du cadre idéal, ils ont placé l'écoute attentive en tête de liste<sup>b</sup>. Dans la résolution de problèmes en groupe, les personnes qui écoutent efficacement passent pour celles qui démontrent le plus de compétences propres aux dirigeants<sup>c</sup>. L'écoute revêt aussi une grande importance tant dans les professions qui se basent sur des faits objectifs que dans celles qui requièrent beaucoup de dialogues. Dans une enquête effectuée auprès de 90 000 comptables, l'écoute attentive a été nommée comme l'habileté en communication la plus déterminante pour les professionnels qui commencent dans ce secteur d'activité<sup>d</sup>. On a également demandé à un groupe diversifié de

cadres supérieurs de nommer les compétences les plus utiles au travail : l'écoute a été citée plus de fois que d'autres compétences telles que les connaissances techniques ou informatiques, la créativité et les aptitudes pour l'administration<sup>e</sup>. D'ailleurs, l'écoute est considérée comme une compétence essentielle pour offrir un bon service à la clientèle. Elle permet de reconnaître efficacement les besoins des clients ou de cibler la problématique exprimée par ceux-ci<sup>f</sup>.

Toutefois, même si les gens d'affaires sont d'avis que l'écoute est essentielle, cela ne signifie pas qu'ils en ont tous la maîtrise. Curieusement, dans une enquête menée auprès de 144 directeurs à qui on a demandé d'évaluer leur capacité d'écoute, aucun n'a coché « plutôt bonne » ni « pas très bonne » ; 94 % d'entre eux estiment que leur écoute est « bonne » ou « très bonne »<sup>g</sup>. Cette autoévaluation positive tranche radicalement avec la perception de leurs subordonnés. En effet, selon nombre d'entre eux, la capacité d'écoute de leurs supérieurs serait insuffisante. Bien entendu, les cadres ne sont pas les seuls qui auraient avantage à améliorer leur capacité d'écoute ; tout le monde devrait s'y appliquer. Et vous, dans la poursuite de vos études et dans vos activités, de quelle façon votre écoute vous est-elle utile ?

## 7.2 LES ÉLÉMENTS DU PROCESSUS D'ÉCOUTE

Écouter n'est pas une activité qui consiste à absorber passivement les mots d'un émetteur. L'écoute est un processus actif formé de cinq éléments : entendre, prêter attention, comprendre, répondre et mémoriser.

### 7.2.1 Entendre

Entendre renvoie à la dimension physiologique de l'écoute. Pour entendre, il faut que des ondes sonores de fréquence et d'intensité données parviennent à l'oreille. Divers facteurs influent sur la capacité à entendre. Tout d'abord, comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, des bruits externes (musique, personne qui parle en classe) peuvent nuire à la réception d'un message. La fatigue auditive risque aussi de restreindre la capacité de l'ouïe. Par exemple, après avoir passé quelques heures dans une soirée bruyante, il est possible que vous ayez de la difficulté à bien entendre, même après vous être éloigné de la foule. Par ailleurs, l'exposition prolongée à un bruit d'une forte intensité est susceptible d'entraîner une perte permanente de l'ouïe, comme en témoignent plusieurs musiciens et adeptes de musique techno.

Pour de nombreux communicateurs, entendre relève d'un véritable défi en raison de problèmes physiologiques. Au Canada, plus de deux millions de personnes ont une déficience auditive plus ou moins prononcée<sup>10</sup>. Une étude a également révélé que de 25 à 33 % des élèves d'une classe du primaire n'entendaient pas correctement<sup>11</sup>.

### 7.2.2 Prêter attention

Alors qu'entendre est un processus physiologique, **prêter attention** relève du domaine psychologique et fait partie du processus de sélection décrit dans le chapitre 3. Comme il est impossible de prêter attention à tout, on filtre certains messages pour les éliminer

**Prêter attention** le fait de filtrer certains messages afin de les éliminer et de pouvoir se concentrer sur d'autres.



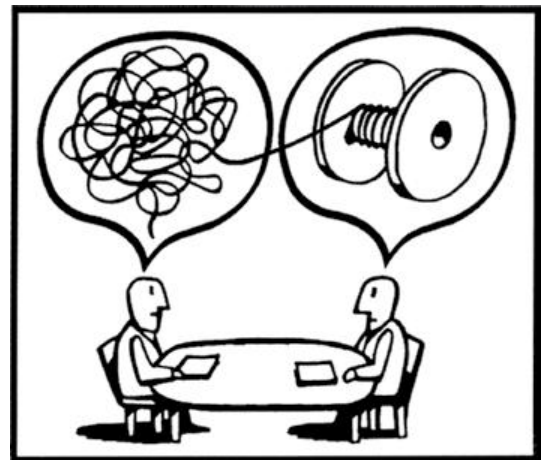
et on se concentre sur d'autres. Ce à quoi une personne accorde son attention est déterminé par ses besoins, ses souhaits, ses désirs et ses intérêts. Les recherches montrent en effet qu'on est très attentif aux messages lorsqu'il y a un avantage manifeste à le faire<sup>12</sup>. Si vous envisagez d'aller voir un film, vous écouterez plus attentivement la description qu'en fait un ami que si vous n'avez pas l'intention de le voir. De même, si vous souhaitez faire plus ample connaissance avec une personne, vous serez sûrement plus attentif à ses paroles dans l'espoir de renforcer votre relation.

### 7.2.3 Comprendre

Comprendre un message signifie en saisir le sens. On peut écouter un message ou y prêter attention sans le comprendre du tout, comme on peut aussi mal l'interpréter. Ce chapitre décrit les nombreuses raisons pour lesquelles une personne comprend mal les autres – et réciproquement. Il souligne également les habiletés permettant à chacun d'améliorer sa compréhension des autres.

### 7.2.4 Répondre

Répondre à un message, c'est présenter à l'émetteur une rétroaction observable, qui confirme l'écoute. Or, on ne répond pas toujours de façon visible. Selon les résultats d'une étude qui portait sur 195 incidents critiques survenus dans des banques ou des hôpitaux, la principale différence entre l'écoute attentive et une écoute inefficace a trait au type de rétroaction du récepteur<sup>13</sup>. Les bons récepteurs manifestent leur attention par des comportements non verbaux, tels que le contact visuel et des expressions faciales appropriées. Leur comportement verbal – répondre aux questions et échanger des idées, par exemple – suggère également un niveau d'attention élevé. Il est facile d'imaginer les formes que peut prendre une écoute moins efficace. Ainsi, l'individu qui est affaissé sur sa chaise ou qui bâille indique clairement qu'il n'est pas à l'écoute.



L'ajout de la réceptivité au modèle d'écoute confirme que la communication, comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, est de nature transactionnelle. Écouter n'est pas une activité passive. En tant que récepteur, on joue un rôle actif dans la communication transactionnelle puisqu'on transmet des messages en même temps qu'on en reçoit. Répondre adéquatement est un élément clé dans le processus d'écoute. Compte tenu de l'importance des réactions d'écoute, celles-ci feront l'objet d'une section entière à la fin de ce chapitre.

### 7.2.5 Mémoriser

Mémoriser renvoie à la capacité de se souvenir des informations. Si on ne peut mémoriser le message, l'écouter n'en vaut pas la peine. Immédiatement après avoir entendu un message, la majorité des gens ne se rappellent que 50 % de son contenu<sup>14</sup>. Huit heures plus tard, ce pourcentage chute à environ 35 %. Dans les deux mois qui suivent, ils ne se souviennent en moyenne que d'environ 25 % du message initial. De toutes les informations qu'on traite chaque jour, qu'elles proviennent d'enseignants, d'amis, de la radio, de la télévision, etc., le message résiduel (ce dont on se souvient) ne représente donc qu'une petite fraction.

Puisque la tendance à oublier certaines informations est généralisée, elle peut paraître anodine. Toutefois, l'oubli de certains détails risque de créer des malentendus ou même des conflits entre les gens.

## 7.3 LE DÉFI DE L'ÉCOUTE

Améliorer son écoute n'est pas une tâche aisée. Cette partie du chapitre décrit les difficultés que toute personne doit surmonter pour devenir un communicateur plus efficace. Après la présentation de différentes formes de mauvaise écoute, nous explorerons les nombreuses raisons qui mènent à un manque d'écoute. Au fil de votre lecture, posez-vous la question suivante : « Lesquelles de ces raisons s'appliquent à moi ? » Prendre conscience de ses faiblesses est en fait la première étape vers une meilleure écoute.

### 7.3.1 Les types de mauvaise écoute

Votre propre expérience confirme sans doute que la mauvaise écoute est très fréquente. Même si l'écoute inefficace est inévitable et parfois compréhensible, il est important de connaître les types de problèmes susceptibles de nuire à l'écoute. Voici donc les types d'écoute inefficace les plus courants.

#### La fausse écoute

La **fausse écoute** est une imitation de l'écoute réelle, c'est-à-dire un acte qui sert à tromper la personne qui parle. Tous ceux qui excellent dans la fausse écoute donnent l'impression d'être très attentifs : ils regardent les autres dans les yeux, hochent même la tête et sourient à l'occasion. Cependant, tout cela n'est qu'une façade pour masquer le fait que leurs pensées sont ailleurs. Paradoxalement, pratiquer la fausse écoute peut demander plus d'efforts que de simplement ignorer l'autre.

2

**Fausse écoute** imitation de l'écoute réelle, car les pensées du récepteur sont ailleurs.

#### La mise en vedette

Ceux qui monopolisent la conversation essaient de se placer au cœur de la discussion plutôt que de se montrer intéressés par la personne qui parle. Cette stratégie est parfois appelée « narcissisme conversationnel »<sup>15</sup>. L'une des stratégies de la **mise en vedette** consiste à ramener à soi le sujet de la conversation, comme le montre cette réplique : « Tu penses que *ton* cours d'histoire est difficile ? Tu devrais assister à *mon* cours de psychologie ! » Les interruptions constituent une autre caractéristique de la mise en vedette. Non seulement elles empêchent la personne qui écoute (et qui interrompt) d'obtenir des informations qui pourraient se révéler utiles, mais elles risquent aussi de nuire à la relation entre les interlocuteurs. Par exemple, lors d'une entrevue d'embauche, il a été démontré qu'un candidat s'expose à une moins bonne évaluation s'il interrompt la personne qui l'interviewe que s'il attend qu'elle ait fini de parler pour répondre<sup>16</sup>.

**Mise en vedette** type d'écoute où le récepteur tente de monopoliser la conversation soit en l'interrompant, soit en ramenant le sujet à lui, plutôt que de se montrer intéressé par la personne qui parle.

#### L'écoute sélective

Une personne qui fait de l'écoute sélective ne répond qu'aux parties du message qui l'intéressent et rejette tout le reste. On a tous recours à l'**écoute sélective**, par exemple lorsqu'on fait une sélection entre la musique et les messages publicitaires à la radio ou qu'on prête l'oreille pendant le bulletin météo, ce qui est tout à fait normal. Cette forme d'écoute est toutefois moins appropriée lorsqu'il s'agit de relations personnelles : écouter distraitement celui qui vous parle d'un sujet qui lui tient à cœur peut provoquer chez lui de la frustration, voire de la colère.

**Écoute sélective** type d'écoute où le récepteur ne répond qu'aux messages qui l'intéressent.

#### L'écoute fuyante

L'**écoute fuyante** est le contraire de l'écoute sélective. Au lieu de rechercher une information en particulier, les personnes en mode d'écoute fuyante veulent l'éviter. Lorsqu'elles préfèrent ne pas discuter d'un sujet, elles font en sorte de ne pas

**Écoute fuyante** type d'écoute où le récepteur cherche à éviter les messages qu'il ne désire pas entendre.

l'entendre ou de ne pas le reconnaître, ou elles changent carrément de sujet. Si, par exemple, quelqu'un leur rappelle un problème, une tâche à effectuer ou leur fait un reproche, elles vont faire un signe affirmatif de la tête ou répondre brièvement, puis très vite ignorer ou oublier ce qui vient d'être dit. Peut-être avez-vous déjà pratiqué ce type d'écoute quand votre amoureuse ou votre amoureux voulait discuter des façons d'améliorer votre relation de couple alors que vous n'en aviez pas du tout envie.

### L'écoute défensive

On pratique l'**écoute défensive** lorsqu'on prend les remarques des autres pour des attaques personnelles que ce soit le cas ou non. L'adolescent qui perçoit les questions de ses parents au sujet de ses amis ou de ses activités comme une manifestation de leur méfiance fait montre d'une écoute défensive, tout comme les parents susceptibles qui considèrent tout questionnement de la part de leurs enfants comme une menace à leur autorité et à leur sagesse parentale.

**Écoute défensive** type d'écoute où le récepteur reçoit les messages comme des attaques personnelles.

### L'écoute piégée

Dans l'**écoute piégée**, les gens écoutent attentivement, mais uniquement dans le but de recueillir des renseignements dont ils se serviront contre l'autre par la suite. Un procureur qui mène un contre-interrogatoire ou un conjoint jaloux qui essaie de recueillir des informations sur la soirée de sa partenaire avec ses amies sont des bons exemples de cette forme d'écoute. Inutile de dire que le recours à cette stratégie provoque, à juste titre, une réaction de méfiance chez les autres.

**Écoute piégée** type d'écoute visant à recueillir des renseignements qui pourront servir au récepteur.

### L'écoute insensible

Les personnes qui font de l'**écoute insensible** réagissent au contenu superficiel d'un message, mais ne saisissent pas l'information émotionnelle exprimée indirectement, le plus souvent de façon verbale. La situation suivante est un exemple typique d'écoute insensible :

Jean : Comment ça va ?

Véronique (*sur un ton découragé*) : Ça va bien, je crois.

Jean : Super !

En plus d'ignorer les messages non verbaux, les récepteurs insensibles ont tendance à ne pas faire preuve d'empathie.

**Écoute insensible** type d'écoute où le récepteur ne saisit pas le message non verbal exprimé.

## 7.3.2 Les raisons d'un manque d'écoute

Même si on voulait continuellement écouter avec la même attention, il serait impossible de le faire pour plusieurs raisons que nous allons exposer ici.

### La surabondance de messages

Compte tenu de la multitude de messages verbaux qu'on reçoit chaque jour, il est impossible de faire une écoute attentive de tout ce qu'on entend. La surabondance de messages amène donc les gens à se montrer moins attentifs à certains moments, puisqu'ils ne peuvent maintenir une attention soutenue toute la journée.



Dans la série *La galère*, Claude Milonga (Anne Casabonne), femme d'affaires au tempérament bien trempé, manque souvent d'écoute envers ses proches. (*Voir le résumé de la série à la fin du chapitre.*)

## Les préoccupations personnelles

Le manque d'écoute attentive peut aussi découler du fait qu'on est souvent absorbé par des préoccupations personnelles. Par exemple, il est difficile de prêter attention aux propos d'un ami lorsqu'on se fait du souci au sujet d'un examen imminent ou d'un problème de santé.

## La rapidité de la pensée

La difficulté d'écouter avec attention tient aussi à une raison physiologique. Alors qu'on a la capacité de saisir en moyenne 600 mots à la minute, on ne peut en prononcer que de 100 à 150 dans ce même laps de temps<sup>17</sup>. La rapidité de la pensée laisse donc au récepteur un « temps de réserve ». La tentation est grande d'utiliser ce temps pour s'éloigner des idées de l'émetteur : par exemple, réfléchir à des questions personnelles, rêvasser ou élaborer une réplique. Si on désire mieux écouter, il est préférable d'employer ce temps de réserve pour bien comprendre ce que dit l'émetteur.

## Les efforts à fournir

Écouter efficacement est une tâche ardue. Les changements physiques observés lors de l'écoute en témoignent : accélération des battements du cœur, augmentation du rythme respiratoire, élévation de la température corporelle<sup>18</sup>. En fait, ces changements se comparent à ceux que provoque une activité physique. Il ne s'agit pas d'une coïncidence : l'écoute attentive peut effectivement se révéler aussi éprouvante qu'une séance d'entraînement – c'est pourquoi certains choisissent de ne pas faire cet effort<sup>19</sup>. Si vous êtes déjà rentré chez vous exténué après une soirée passée à écouter avec la plus grande attention un ami qui en avait besoin ou après une longue rencontre de travail, vous savez à quel point ce processus peut être épuisant.

## Les présomptions

On pense parfois écouter attentivement alors que c'est tout le contraire. Lorsque l'on assiste à un cours dont on connaît bien le sujet, par exemple, il est tentant de ne pas écouter les explications puisqu'on croit avoir déjà tout entendu sur la question. Un problème connexe survient quand les propos de l'émetteur paraissent trop simplistes ou trop évidents, alors qu'en réalité leur compréhension demanderait une attention soutenue. Parfois, c'est l'inverse qui se produit : croyant que les propos de l'autre sont trop complexes, on renonce tout simplement à chercher à les comprendre.

## L'absence d'avantages perçus

Il semble qu'il y ait souvent plus d'avantages à prendre la parole qu'à écouter. L'experte-conseil en affaires Nancy Kline a demandé à certains de ses clients pourquoi ils interrompaient leurs collègues. Voici les raisons données :

- « Mon idée est meilleure que la leur. »
- « Si je ne les interromps pas, je n'arriverai jamais à exprimer ce que je pense. »
- « Je sais ce qu'ils vont dire. »
- « Ils n'ont pas besoin d'aller au bout de leurs réflexions car les miennes sont meilleures. »
- « Leur idée ne s'améliorera pas même s'ils continuent à en parler. »
- « Il est plus important pour moi d'être reconnu que d'écouter leurs idées. »
- « Je suis plus important qu'eux<sup>20</sup>. »

**Égotisme** culte du moi, intérêt excessif porté à sa propre personnalité.

Bien que certaines de ces réflexions puissent être fondées et justes, l'**égotisme** qu'elles cachent est impressionnant. De plus, les personnes qui n'écoutent pas découvriront

probablement que les gens qu'elles interrompent sont moins enclins à respecter leurs idées. L'écoute est souvent réciproque.

### Le manque d'entraînement

Même si une personne désire écouter attentivement, elle peut être gênée par le manque de pratique. On croit à tort que l'écoute est une activité aussi naturelle que la respiration. En vérité, pratiquement tout le monde parvient à écouter, mais peu de personnes savent bien le faire. Malheureusement, il n'y a aucun lien entre le degré de compétence que la majorité des communicateurs pensent avoir en matière d'écoute et leur compétence réelle<sup>21</sup>. Par contre, retenez qu'il est possible d'améliorer la qualité de l'écoute pour peu qu'on s'y entraîne<sup>22</sup>.

## 7.3.3 Comment mieux écouter

À la lumière de ce que vous avez lu, peut-être pensez-vous que l'écoute attentive est une compétence pratiquement impossible à maîtriser. Fort heureusement, en combinant certaines attitudes et certaines techniques, chacun peut réellement améliorer son écoute. Les lignes directrices suivantes vous aideront à y parvenir.

### Parler moins

Comme le disait le philosophe grec Zénon : « Nous sommes nés avec deux oreilles, mais une seule bouche, afin d'entendre plus et de parler moins. » Si votre objectif est réellement de comprendre la personne qui parle, il faut éviter d'accaparer le devant de la scène ou de détourner la conversation. Parler moins ne veut pas dire demeurer silencieux. Comme nous le verrons plus loin, faire des observations qui clarifient la compréhension du message et demander des informations complémentaires est une façon de mieux écouter l'autre.

« Pour être entendu, il faut parfois être silencieux. »

Proverbe chinois

### Éliminer les distractions

Certaines sources de distraction sont externes; elles proviennent de l'environnement immédiat : sonneries de téléphone, émissions de radio ou de télévision, visites impromptues d'amis. D'autres sont personnelles, internes : préoccupations professionnelles, estomac vide, fatigue. Afin d'être plus réceptif aux messages, on doit, dans la mesure du possible, éliminer les distractions externes et internes qui perturbent l'écoute. Il faudrait, par exemple, éteindre le téléviseur et la sonnerie du téléphone ou aller dans une pièce calme pour pouvoir écouter l'autre avec une plus grande attention.

### Ne pas juger prématurément

Il est essentiel de bien comprendre les idées de la personne qui parle avant de tirer des conclusions. En dépit de cette évidence, on a souvent tendance à porter des jugements hâtifs, à évaluer les autres avant même d'avoir entendu tout ce qu'ils ont à dire. Cette tendance est encore plus prononcée lorsque les idées de l'émetteur sont en conflit avec celles du récepteur. Des conversations qui devraient être des échanges d'idées deviennent des joutes verbales, chaque « adversaire » cherchant alors à remporter la victoire. Il est également tentant de juger prématurément les autres lorsqu'on se sent





critiqué, même si leurs remarques renferment une part de vérité. Dans d'autres cas, ce sont des premières impressions qui mènent à des jugements prématurés et souvent erronés. La leçon à tirer de telles situations? Il faut écouter d'abord, s'assurer ensuite d'avoir bien compris, et seulement alors se forger une opinion.

### Rechercher les idées principales

La plupart des gens qui formulent un message partent d'une idée maîtresse. Étant donné qu'on pense plus rapidement qu'on ne s'exprime, il est possible d'extraire l'idée maîtresse du flot de paroles qu'on entend. Dans les cas où il est difficile de saisir où l'émetteur veut en venir, on peut apprendre à développer certaines habiletés, comme nous allons le voir maintenant.

## 7.4 LES TECHNIQUES D'ÉCOUTE

Le reste de ce chapitre présente diverses techniques d'écoute qui sont utilisées dans des relations en milieu de travail ou entre amis ou parents.

### 7.4.1 L'écoute passive

3

**Écoute passive** écoute qui consiste à utiliser les silences et de brèves réflexions dans le but d'inciter l'émetteur à continuer de parler.

Dans certains cas, la meilleure façon d'écouter est d'inciter le locuteur à continuer de parler. C'est ce qu'on appelle l'**écoute passive**. Ce type d'écoute consiste à savoir utiliser les silences et à faire de brèves réflexions encourageantes pour faire parler l'émetteur, un peu comme le font les psychologues lors d'une consultation. En plus d'aider le récepteur à mieux comprendre l'émetteur, l'écoute passive peut également amener ce dernier à clarifier ses idées et ses sentiments. Voici un exemple d'écoute passive :

Vincent: Le père de Julie me propose un ordinateur très performant pour seulement 600\$. Si je veux l'acheter, il faut que je me décide immédiatement, car il a un autre acheteur en vue. C'est une très bonne affaire. Par contre, si je l'achète, je vais y consacrer toutes mes économies. Et il me faudra au moins un an pour arriver à épargner la même somme.

Roxane: Hum, hum...

Vincent: Je ne pourrai pas non plus faire de ski cet hiver. Par contre, j'aurai plus de temps pour mes études et je réussirai mieux.

Roxane: C'est certain.

Vincent: Penses-tu que je devrais l'acheter?

Roxane: Je n'en sais rien. Qu'en penses-tu, toi?

Vincent: Je n'arrive tout simplement pas à me décider.

Roxane: ...

Vincent: Je pense que je vais l'acheter. Une occasion semblable ne se représentera pas.

**Catalyseur** élément ou personne qui provoque une réaction par sa seule présence ou son intervention.

Dans des situations d'écoute passive comme celle-ci, la personne qui reçoit le message fait office de **catalyseur**: elle peut aider l'autre à trouver une solution à ses problèmes. Cette approche est efficace lorsqu'elle est appliquée avec sincérité, c'est-à-dire lorsqu'on montre à son interlocuteur qu'on prend réellement ses problèmes à cœur. Tout se joue donc dans le comportement non verbal: regard, attitudes, expressions faciales, ton de la voix. Une démarche purement mécanique ne ferait qu'agacer l'autre.

## #COMMUNICATION ÉLECTRONIQUE

**Cellulaires en classe : entre ras-le-bol et indifférence**

L'utilisation du cellulaire en classe dérange les professeurs d'université. En coulisse, ils se plaignent du manque d'attention causé par ces jouets modernes. Pourtant, même si le sujet soulève l'ire des principaux concernés, peu décident d'agir.

Jean-Robin April, qui enseigne à de futurs professeurs à la Faculté des sciences de l'éducation de l'UQAM, se plaint justement de cette indifférence de la part de ses collègues. « Ce qui me gêne, c'est que j'ai l'impression d'être le seul à dire les choses, je n'ai pas l'impression qu'il y a beaucoup de profs qui en parlent. »

Il s'étonne également du comportement de ses étudiants. « C'est étrange parce que j'enseigne à de futurs profs qui vont éventuellement être devant d'autres personnes et ils ne voient pas ça comme un manque de respect. »

Certains professeurs comme Didier Oti, qui enseigne à la Faculté de communication de l'UQAM, va plus loin. Pour lui, la simple présence physique au cours ne suffit pas, il faut aussi être présent mentalement.

Dès le début de la session, il lance un message clair aux étudiants : l'utilisation d'appareils électroniques à des fins de divertissement ne sera pas tolérée.

Si l'étudiant s'absente trop souvent où s'il texte pendant son cours, 5% de sa note finale pourrait lui être retiré. « Généralement, une fois l'idée présentée, ça se passe bien », affirme-t-il.

**Responsabilisation**

Simon Collin, dont les recherches portent sur le rapport entre les technologies et la langue, la culture et la société en éducation, pense qu'il ne faudrait pas interdire l'utilisation du cellulaire en classe, mais plutôt sensibiliser les étudiants à son usage.

« Je ne dirais pas que c'est l'arrivée du cellulaire qui distrait les étudiants, à mon avis c'est l'inverse, ils sont distraits donc ils utilisent le cellulaire. » Spécialisée dans l'intégration pédagogique des technologies de l'information et de la



communication, Carole Raby estime que la façon dont le professeur donne son cours aurait une influence sur le comportement des étudiants.

« Si l'enseignant lit un PowerPoint pendant trois heures, c'est sûr que les étudiants vont être tentés de texter. Lorsque les étudiants sont actifs, ils n'ont pas le temps de texter. »

Elle rappelle qu'on est entre adultes à l'université. Elle encourage donc la responsabilisation de chaque étudiant. « Si l'étudiant choisit consciemment de faire autre chose avec son portable dans mon cours, il va se pénaliser lui-même si mon cours est bien monté. »

**Pas de réflexion**

Le phénomène prend de l'ampleur, mais hors des salles de professeurs, le débat suscite moins d'intérêt. La direction de l'UQAM dit qu'il n'y a pas, pour l'instant, de réflexion sur une politique pour régler l'utilisation du cellulaire en classe.

De même, d'après les porte-parole de l'Association des étudiants de l'École des sciences de la gestion et de l'Association facultaire étudiante des Langues et Communications de l'UQAM, les étudiants ne se sont pas penchés sur le sujet.

Source : Lafortune, P. (UQAM) (2013, 10 avril). Cellulaires en classe : entre ras-le-bol et indifférence. 24 heures.

**7.4.2 Le soutien**

Dans certaines situations, les gens veulent savoir s'ils peuvent « compter » sur la personne qui les écoute. L'**écoute de soutien** témoigne de la solidarité de la personne qui reçoit le message par rapport à la situation que vit l'émetteur<sup>23</sup>.

**Écoute de soutien** écoute témoignant de la solidarité du récepteur envers l'émetteur.

Le soutien revêt plusieurs formes :

- l'empathie : « Je comprends pourquoi tu es contrarié. »  
 « En effet, moi aussi, j'ai trouvé ce cours difficile. »
- l'accord : « Tu as raison, le patron est injuste. »  
 « Ce travail semble te convenir parfaitement. »
- l'offre d'aide : « Je suis là si tu as besoin de moi. »  
 « Cela me ferait plaisir de réviser la matière avec toi, si tu le souhaites. »
- l'éloge : « Wow, tu as fait un travail remarquable ! »  
 « Tu es une personne fantastique et si elle n'a pas su le voir, c'est son problème ! »
- le réconfort : « Veux-tu que je passe la soirée avec toi ? »  
 « Je suis sûre que tu feras un excellent travail. »

Dans le film *50/50*, Adam (Joseph Gordon-Levitt) reçoit plusieurs types de réponses (certaines plus utiles que d'autres) de ses amis, des membres de sa famille et des professionnels qui l'écoutent alors qu'il lutte contre le cancer. (Voir le résumé du film à la fin de ce chapitre.)



L'importance de recevoir du réconfort et de l'aide pour faire face à certaines difficultés a été maintes fois confirmée. Une étude a d'ailleurs révélé que la « capacité à apporter un certain réconfort » est l'une des plus grandes aptitudes de communication que peut avoir un ami<sup>24</sup>. La valeur du soutien est évidente non seulement pour régler de graves problèmes personnels, mais également pour surmonter les soucis ou les petites déceptions du quotidien qui peuvent aussi peser très lourd sur la santé mentale et physique<sup>25</sup>. La recherche le dit clairement : recevoir du soutien affectif dans les moments de stress est bénéfique pour la santé<sup>26</sup>.

Il est facile de déterminer les comportements qui vont à l'encontre du soutien efficace. Certains chercheurs ont qualifié ces messages de « piètres consolations<sup>27</sup> ». La rubrique *#Communication électronique* reprend des messages réels de cette nature provenant

## #COMMUNICATION ÉLECTRONIQUE

### Messages à proscrire

Loin d'être consolant, ces messages vont à l'encontre d'un soutien efficace.

- « Ne le prends pas si mal. C'était une moins que rien. »
- « Ça, ce n'est rien ! Tu veux savoir comment j'ai été plaqué ? »
- « De toute façon, je ne sais pas ce que tu pouvais bien lui trouver. Tu peux avoir beaucoup mieux. »
- « Il était beaucoup trop jeune pour toi. »
- « Dans la vie, on ne peut pas tout avoir. »
- « Elle a toujours dit du mal de toi dans ton dos. Personne n'a besoin d'une amie comme ça. »
- « Maintenant, nous allons avoir plus de temps à passer ensemble, comme avant ! »
- « C'est mieux que vous vous soyez laissés maintenant que plus tard. »
- « Tu vas voir, le temps arrange les choses. Tu ne t'en rappelleras plus le jour de tes noces. »

de discussions en ligne. Comme vous vous en êtes sûrement rendu compte, ces messages ne peuvent pas être associés au soutien.

### Respecter les sentiments des autres

Bien qu'un commentaire comme «Ne t'en fais pas» vise à apporter du réconfort, il comporte un message sous-jacent : on désire que l'autre se sente autrement. Ironiquement, cette suggestion a peu de chances d'avoir un effet, car il est peu probable que l'autre retrouve la paix d'esprit simplement grâce à ces «bonnes» paroles. La recherche le montre : les messages qui reconnaissent, approfondissent et appuient les sentiments d'une personne en détresse sont perçus comme plus utiles que ceux qui les reconnaissent superficiellement ou qui les nient<sup>28</sup>.

### Accorder à la situation l'importance qu'elle requiert

Le mot «seulement» est parfois employé dans le but de diminuer l'anxiété ou les frustrations de l'autre, mais cela produit souvent l'effet contraire. Pour la personne victime de violence verbale, ce ne sont pas «seulement des mots» ; pour celle qui vit une peine d'amour, ça ne faisait pas «seulement trois mois» qu'elle avait un amoureux ; pour l'enfant qui n'a pas reçu d'invitation à une fête, ce n'est pas «seulement une fête»...

### Se concentrer sur le moment présent

Il est parfois vrai que «tout ira mieux demain», mais ce n'est pas toujours le cas. Même si une prédiction comme «Dans dix ans, tu ne te souviendras plus de son nom» peut se révéler exacte, cette tentative de soutien n'est pas d'un grand réconfort pour la personne qui vit une rupture.

4

### S'abstenir de juger

Il est rarement encourageant d'entendre : «Tu sais, c'est uniquement de ta faute, tu n'aurais vraiment pas dû faire cela.» Les jugements de valeur et les affirmations condescendantes sont plus susceptibles d'engendrer la méfiance que d'aider les gens à aller mieux.

### Éviter de parler de son propre vécu

Il est souvent tentant de raconter une expérience similaire qu'on a vécue antérieurement («Je sais exactement ce que tu ressens. Quelque chose comme ça m'est déjà arrivé et...»). Bien que l'intention soit de faire preuve d'empathie, les recherches ont démontré que de tels commentaires n'aident pas la personne affligée parce qu'ils détournent l'attention d'elle<sup>29</sup>.

### Reconnaître la douleur des autres

Le fait de réagir aux inquiétudes des autres en se défendant («Ne me reproche rien, j'ai fait ce que j'ai pu») montre clairement qu'on se soucie davantage de soi que de l'aide à leur apporter.

Combien de fois les gens échouent-ils à offrir une écoute et un soutien appropriés? Une étude réalisée auprès de personnes endeuillées indique que 80 % des commentaires qui leur avaient été faits n'étaient d'aucun secours<sup>30</sup>. Des affirmations telles que «Tu devrais sortir plus», «Ce sont toujours les meilleurs qui partent en premier» ou «Elle ne souffre plus maintenant» sont très fréquentes mais souvent inutiles. Bien plus aidantes sont les expressions qui reconnaissent la douleur des personnes en deuil.

### 7.4.3 L'interprétation

Dans ce type d'intervention, le récepteur interprète le message de l'émetteur. Des interprétations comme celles-ci vous sont probablement familières.

- «En fait, ce qui te tracasse véritablement, c'est...»
- «Elle agit comme cela parce que...»
- «Je ne pense pas que tu voulais réellement dire cela.»
- «Le problème a peut-être surgi quand elle...»

L'interprétation est souvent un bon moyen d'aider les gens à envisager des solutions de rechange, solutions auxquelles ils n'auraient jamais songé sans aide.

Parfois, une interprétation juste permet à l'interlocuteur de mieux comprendre la situation. Toutefois, la plupart du temps, cette approche crée plus de complications qu'elle n'en résout. Ce type d'intervention présente deux problèmes majeurs. Premièrement, l'interprétation de la situation peut être inexacte et désorienter davantage l'émetteur. Il est en effet très difficile de faire une interprétation juste si on ne connaît que quelques éléments d'une histoire. De plus, l'interprétation est inévitablement teintée des expériences et des façons de réagir du récepteur, qui ne sont pas les mêmes que celles de son interlocuteur.

Deuxièmement, même si l'interprétation est exacte, il est parfois inutile de l'exprimer, notamment parce qu'elle risque de provoquer chez l'émetteur une réaction de méfiance (l'interprétation provenant d'une autre personne peut en effet suggérer que celle-ci se pense plus compétente pour solutionner le problème).

Il est vrai que certaines personnes sont tentées de proposer une interprétation de la situation pour montrer qu'elles sont brillantes, ou même pour rendre l'autre mal à l'aise de ne pas avoir su l'analyser correctement dès le départ. Inutile de dire que des phrases comme «Il me semble que la solution à ton problème est évidente» ou «Ça fait longtemps que je sais que ce n'est pas une personne pour toi» ne sont jamais d'un grand secours.

### 7.4.4 Les conseils

**Conseil** solution proposée à un interlocuteur pour régler une situation.

Lorsqu'une personne parle d'un problème, on a le plus souvent tendance à la conseiller : on veut lui venir en aide en lui proposant des solutions<sup>31</sup>. Bien que les **conseils** puissent parfois se révéler utiles s'ils sont prodigués avec respect et attention<sup>32</sup>, cette forme d'intervention a ses limites. Vous pourrez évaluer ces limites en lisant les conditions et les points à considérer dans les pages qui suivent.





En plus de ne pas nécessairement indiquer la meilleure approche à adopter, le conseil a pour inconvénient d'éviter à l'autre d'assumer la responsabilité de ses décisions. Il est en effet bien facile de tomber dans les reproches lorsque des conseils n'ont pas porté leurs fruits. Enfin, souvent, les gens ne désirent tout simplement pas recevoir de conseils. Par conséquent, avant d'en prodiguer, il faut s'assurer de remplir certaines conditions<sup>33</sup>.

### Être sûr que le conseil est pertinent

Il est essentiel de résister à la tentation d'agir comme si on était une autorité en la matière quand on a peu de connaissances sur un sujet. De plus, on doit prendre conscience que ce qui est approprié pour soi ne l'est pas nécessairement pour l'autre.

### Se demander si la personne est prête à l'accepter

De cette façon, on évite d'être frustré en s'apercevant que la personne à qui on a donné un conseil avait déjà une autre solution en tête. La meilleure façon de savoir si quelqu'un est prêt à accepter un conseil, c'est d'attendre qu'il le demande. Imposer des conseils à une personne qui n'en a pas demandé entraîne souvent chez celle-ci une réaction de méfiance et du ressentiment.

### Être sûr qu'il n'y aura pas de reproches si le conseil ne porte pas ses fruits

La personne qui reçoit un conseil a le choix de l'accepter ou non, et c'est elle qui doit en assumer la responsabilité.

## INVITATION À L'INTROSPECTION

### La pertinence de donner un conseil

Pour comprendre en quoi donner un conseil peut être délicat, réfléchissez à ce qui suit.

- 1** Rappelez-vous une situation dans laquelle une personne vous a prodigué un conseil qui s'est révélé utile. Vérifiez dans quelle mesure la communication de ce conseil se conformait aux considérations énumérées ci-après.
- 2** Maintenant, rappelez-vous une situation dans laquelle une personne vous a offert un conseil qui ne vous a pas aidé. Vérifiez si cette personne a ignoré l'une des considérations énumérées ci-après.
- 3** En vous appuyant sur votre analyse, décrivez la manière qui serait la plus constructive de donner un conseil à quelqu'un.

#### Points à considérer

**Y a-t-il lieu de donner un conseil ?** Si la personne a déjà mis en œuvre une solution, elle n'aimera guère qu'on lui offre un conseil après qu'elle a pris une décision (« Je ne peux pas croire que tu sois encore avec lui »).

**Le conseil est-il le bienvenu ?** En général, les gens n'accordent pas de valeur à un conseil qu'ils n'ont pas sollicité. Il

est avisé de demander à la personne si elle souhaite entendre le conseil que vous comptez lui prodiguer. N'oubliez pas que, parfois, l'autre a simplement besoin d'une oreille attentive, pas nécessairement de solutions à ses problèmes.

**Le conseil est-il offert au bon moment ?** Une personne sera plus réceptive à un conseil si on lui propose d'abord du soutien, si on reformule les réponses et pose des questions dans le but de mieux la comprendre et de mieux cerner la situation.

**Le conseil provient-il d'un expert ?** Si on souhaite conseiller les autres sur tout, de l'achat d'une voiture à la gestion des relations personnelles, il est important d'avoir de l'expérience et des compétences dans ces domaines. Si on ne possède aucune connaissance sur un sujet, il vaut mieux offrir du soutien à la personne, puis l'encourager à consulter des experts.

**Le conseil est-il formulé d'une façon respectueuse, qui permet à l'autre de sauver la face ?** Personne n'aime recevoir des ordres ni se sentir diminué, même si le conseil est bon. Il faut garder à l'esprit que les messages sont constitués d'un contenu et d'une dimension relationnelle. Parfois, le message relationnel tacite véhiculé avec le conseil (« Je suis plus intelligent que toi », « Tu n'es pas assez brillant pour trouver cette solution toi-même ») empêche l'autre d'entendre le conseil<sup>34</sup>.



**Interrogation** le fait de poser des questions à un interlocuteur pour mieux comprendre ses sentiments ou pensées, ou obtenir des détails.

## 7.4.5 L'interrogation

Le fait de poser des questions peut aider le récepteur du message de trois façons. Il peut ainsi apprendre des faits et des détails qui affinent sa compréhension («A-t-il expliqué pourquoi il a fait cela?», «Qu'est-il arrivé ensuite?»). De plus, l'**interrogation** peut aider à comprendre autant ce que l'autre pense et ressent («Qu'en penses-tu?», «Es-tu très fâché contre moi?») que ce qu'il désire («Est-ce que tu me demandes de m'excuser?»).

Les questions constituent également un outil pour celui qui y répond. Comme le savent tous ceux qui travaillent en relation d'aide, poser des questions favorise la découverte de soi. Puisqu'il est parfois hasardeux de jouer les conseillers (parce qu'on ne connaît pas tous les détails de l'histoire ni les sentiments réels de l'autre personne dans une situation donnée), l'interrogation peut amener l'autre à explorer ses pensées et ses sentiments. Demander «Alors, à ton avis, quelles sont les possibilités?» peut inciter un collègue à trouver des solutions de rechange créatives pour résoudre un problème. Demander «Quelle serait la solution idéale selon toi?» peut aider un ami à parler de ses désirs et besoins. Plus important encore, encourager la découverte plutôt que donner des conseils montre qu'on a confiance en la capacité de l'autre à trouver ses propres solutions. C'est probablement le message essentiel à communiquer par toute personne qui écoute attentivement.

5

Malgré leurs avantages apparents, certaines questions sont moins utiles que d'autres car elles ont pour but de dissimuler un message, et non d'en recevoir un. Ces fausses questions peuvent prendre des formes variées.

### Les questions à éviter

**Les questions pièges** Prenons l'exemple de deux amis qui sortent du cinéma. Le premier, qui n'a pas aimé le film, demande au second: «Tu n'as pas aimé ce film, n'est-ce pas?» En formulant ainsi sa question, il entraîne son ami dans une impasse. Que répondre? S'il a aimé le film, il peut tenter une réponse franche et défendre sa position; il peut aussi choisir de taire son opinion et de mentir, ou de répondre vaguement («Ce n'est peut-être pas un chef-d'œuvre...»). Il serait beaucoup plus simple pour lui de répondre à une question sincère comme «Que penses-tu de ce film?»

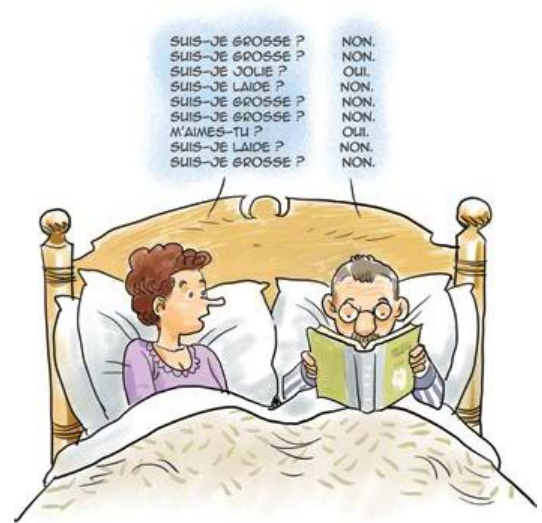
**Les questions affirmatives** Une question comme «Tu as *enfin* raccroché le téléphone?» s'approche plus de l'affirmation que de l'interrogation, ce que la personne touchée ne manquera pas de comprendre. En insistant sur certains mots, on peut aussi transformer une question en affirmation: «Tu as prêté de l'argent à Marie?» Par ailleurs, derrière les questions peuvent aussi se cacher des conseils. La personne qui demande à un ami «Vas-tu défendre ta position et lui donner ce qu'il mérite?» exprime indirectement son opinion sur ce qu'il convient de faire.

**Les questions contenant un but caché** Il est toujours embarrassant de répondre à une question du genre: «Es-tu occupé samedi soir?» Si vous répondez non en pensant que votre interlocuteur vous proposera une sortie intéressante, vous serez probablement déçu d'apprendre qu'il a besoin d'aide pour un travail de session! De toute évidence, de telles questions ne sont pas faites pour favoriser la compréhension; elles servent plutôt à cacher la proposition qui va suivre. À des questions comme «Peux-tu me rendre service?», «Est-ce que tu me promets de ne pas te fâcher si je te dis ce qui est arrivé?», les communicateurs avisés répondent prudemment, par exemple en disant «Cela dépend» ou encore «Dis-moi ce que tu as en tête et je te donnerai ma réponse».

**Les questions appelant des réponses «correctes»** Il vous est sûrement déjà arrivé de devoir répondre à la demande de quelqu'un qui ne voulait entendre qu'une réponse bien précise. Une question comme «Quelles chaussures devrais-je mettre à ton

avis?» peut être sincère, sauf si la personne qui la pose a une idée préconçue. Quand c'est le cas, l'émetteur n'a pas envie d'écouter des opinions contraires, et les réponses «incorrectes» sont éliminées. Certaines de ces questions peuvent entraîner l'autre sur un terrain délicat. La question classique «Chéri, trouves-tu que j'ai pris du poids?» est une demande de réponse «correcte».

**Les questions basées sur des présomptions** Une question telle que «Pourquoi ne m'écoutes-tu pas?» suppose que l'autre personne n'est pas attentive. «Qu'y a-t-il?» sous-entend que quelque chose ne va pas. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 3, la vérification des perceptions permet de valider si des suppositions sont justes ou non. Rappelez-vous que cette vérification comporte une description du comportement et au moins une interprétation de la situation, suivies d'une demande sincère d'éclaircissement: «Comme tu regardais la télé, je croyais que tu ne m'écoutais pas, mais j'ai pu me tromper. As-tu prêté attention à ce que j'ai dit?»



## 7.4.6 La reformulation

Bien que poser des questions soit souvent un moyen efficace de mieux comprendre les messages des autres, il arrive que cela n'aide en rien. L'interrogation peut même conduire à une rupture de la communication. Imaginez que vous demandez à un ami des indications pour vous rendre chez lui. Il vous donne les directives suivantes: «Fais environ un kilomètre, puis dirige-toi vers l'est.» Quels sont les problèmes que peut poser un tel message? D'abord, l'évaluation de la distance peut grandement varier d'une personne à l'autre: l'une imaginera avoir fait un kilomètre après en avoir parcouru presque deux, tandis que pour une autre, ce sera après avoir franchi 300 mètres. De même, la consigne «dirige-toi vers l'est» paraîtra très floue à celui qui n'a pas un bon sens de l'orientation. En gardant cela à l'esprit, supposez que, pour vérifier les indications données, vous demandiez «Après avoir tourné, combien de temps dois-je encore rouler?» et que votre ami vous réponde «Mon appartement est à environ 10-15 minutes du coin où tu dois tourner». Si vous n'avez aucune autre information, il est fort probable que vous vivrez de nombreuses frustrations avant d'arriver à votre destination!

Une autre méthode permet de confirmer qu'on a compris ce qui a été dit avant de passer à d'autres questions: la **reformulation**. Il s'agit alors pour le récepteur de reprendre dans ses propres mots ce qu'il a entendu. Dans le scénario précédent, si vous aviez reformulé en disant «Tu me dis de parcourir un kilomètre, jusqu'à ce que je voie l'école, puis de tourner vers l'est en direction de la montagne, c'est bien cela?», l'émetteur aurait probablement été amené à clarifier son message.

**Reformulation** procédé qui consiste à reprendre, dans ses propres mots, les pensées et les émotions de l'émetteur, afin de vérifier ce qu'on a compris de son message.

Il est important de noter que si on répète mot pour mot ce que l'autre a dit, on aura l'air idiot, sans compter que cela ne servira pas à préciser le message. Voici des exemples qui montrent la différence entre une répétition bête et une véritable reformulation.

- Énoncé: «Je viens de recevoir ma note d'examen. Je trouve cela vraiment plate car je n'ai pas eu une bonne note et pourtant, j'avais passé plusieurs heures à étudier et à réviser la matière.»
- Répétition: «Tu viens d'avoir ta note d'examen et tu trouves cela plate car tu n'as pas eu une bonne note.»
- Reformulation: «Si je comprends bien, tu es déçu de ta note d'examen car en plus, tu as investi beaucoup d'énergie dans tes études.»

Énoncé : « Oh, ce film m'a ému aux larmes ; j'ai trouvé l'histoire très belle. C'est très touchant de voir ce qu'il était prêt à faire pour sauver celle qu'il aime. »

Répétition : « Tu as trouvé l'histoire belle et ça t'a touché qu'il veuille sauver celle qu'il aime. »

Reformulation : « L'histoire d'amour t'a beaucoup touché. »

« La réalité de l'autre personne n'est pas dans ce qu'elle dévoile, mais au contraire dans ce qu'elle ne peut pas nous révéler. C'est pourquoi, si vous désirez réellement la comprendre, faites attention non pas à ce qu'elle dit, mais plutôt à ce qu'elle ne dit pas. »

Kahlil Gibran, poète du Moyen-Orient

En vous faisant le miroir des pensées et des sentiments de l'autre (au lieu de juger ou d'interpréter ses propos), vous lui montrez votre engagement et votre sollicitude envers lui. La reformulation encourage les personnes qui ont un problème à en discuter de manière plus approfondie. Le fait de refléter leurs pensées et leurs sentiments leur permet de se décharger d'une grande part de leurs préoccupations, ce qui entraîne souvent une grande libération sur le plan émotionnel.

Enfin, la reformulation peut aider l'émetteur à trouver des solutions qu'il lui était impossible d'entrevoir jusque-là. Ces caractéristiques font de la reformulation une compétence essentielle dans plusieurs domaines, dont la psychologie, le travail social, la médecine, la vente et le marketing<sup>35</sup>.

Même si une reformulation n'est pas la plus juste, elle offre tout de même à l'autre la possibilité de rectifier son message. Apprendre à faire de bonnes reformulations peut prendre du temps. Comme cette technique peut donner lieu à quelques maladresses au début, appliquez-la de façon graduelle. Une fois que vous l'aurez apprivoisée, vous pourrez y recourir dans plusieurs situations personnelles ou professionnelles et bénéficier de ses avantages.

Il y a quelques facteurs à considérer avant de recourir à la reformulation.

## TRAVAILLEZ VOS HABILITÉS

### Mettez la reformulation en pratique

Cet exercice vous aidera à voir qu'il est possible de comprendre une personne avec qui vous êtes en désaccord sans pour autant vous disputer avec elle ou renoncer à votre point de vue.

- 1 Mettez-vous en équipe de deux.
- 2 Trouvez un sujet sur lequel votre partenaire et vous-même êtes apparemment en désaccord : un sujet d'actualité, une question d'ordre philosophique ou moral, ou peut-être simplement une question de goûts personnels.
- 3 L'émetteur commence par donner son opinion sur le sujet. La tâche du récepteur est de reformuler l'idée de l'émetteur, c'est-à-dire de comprendre les propos de celui-ci, sans dire s'il est d'accord ou non.
- 4 L'émetteur doit indiquer si la reformulation que le récepteur a faite est exacte ou non. S'il y a eu un malentendu, l'émetteur doit l'éclaircir. Par la suite, le récepteur doit redire à l'émetteur ce qu'il a compris. Continuez ainsi

jusqu'à ce que le récepteur ait bien compris le message de l'émetteur.

- 5 Continuez ces échanges jusqu'à ce que l'émetteur soit certain d'avoir bien exprimé tout ce qu'il devait exprimer, et de s'être bien fait comprendre du récepteur.
- 6 Discutez ensuite des questions qui suivent :
  - a) En quoi votre compréhension de la position de votre partenaire a-t-elle changé après avoir eu recours à la reformulation ?
  - b) Pensez-vous que l'écart entre votre position et celle de votre partenaire a diminué grâce à la reformulation ?
  - c) Qu'avez-vous ressenti à l'issue de la conversation ? En quoi vos sentiments diffèrent-ils de ce que vous ressentez d'habitude après une controverse ?
  - d) En quoi votre vie changerait-elle si vous appliquiez la technique de la reformulation à la maison ? au travail ? avec vos amis ?



## APPLICATION

## Jill et Mark : la reformulation



La conversation entre deux collègues présentée dans la vidéo *Jill et Mark : la reformulation* et diverses autres techniques d'écoute

peuvent aider les gens à résoudre leurs problèmes. Notez comment Jill arrive à une conclusion sans les conseils de Mark. Remarquez aussi le naturel de la reformulation lorsqu'elle est associée à des questions sincères et à d'autres formes d'écoute aidantes.

Jill: Depuis quelque temps, notre patron me fait une drôle d'impression.

Mark: Qu'est-ce que tu veux dire?

Jill: Je commence à me demander s'il a un problème avec les femmes. Ou peut-être juste avec moi?

Mark: Tu penses qu'il te fait des avances? (*Mark fait une interprétation de ce que Jill dit.*)

Jill: Oh non! Pas du tout!...

(*Poursuivez l'écoute*)



Vidéo *Jill et Mark : la reformulation*

## INVITATION À L'INTROSPECTION

## Que diriez-vous ?

Maintenant que vous connaissez plusieurs formes d'écoute, faites l'exercice suivant pour avoir un aperçu de leur emploi dans la vie de tous les jours et dans les relations d'aide.

**1** Pour chacune des situations suivantes, dites ce que vous donneriez comme réponse au problème exposé. Quelle technique d'écoute choisiriez-vous ?

- « Mes parents ne me comprennent pas. Tout ce que j'aime va à l'encontre de leurs valeurs, et ils ne semblent pas accepter mes émotions. Ce n'est pas qu'ils ne m'aiment pas, au contraire, mais ils ne m'acceptent pas tel que je suis. »
- « Je suis assez découragée depuis quelque temps. Je ne peux tout simplement pas avoir de relation amoureuse sérieuse avec les garçons. J'ai plusieurs bons copains, mais cela ne va jamais plus loin. J'en ai assez de n'être qu'une bonne amie pour eux... Je désire aller plus loin. »
- (*L'enfant s'adressant à ses parents.*) « Je vous déteste. Vous sortez toujours et vous me laissez avec une gardienne idiote. Pourquoi vous ne m'aimez pas? »
- « Je ne sais vraiment pas quoi faire de ma vie. J'en ai plus qu'assez d'aller à l'école, mais pas moyen de

trouver un travail intéressant. Je pourrais lâcher les études pendant quelque temps, mais cela non plus n'est pas une très bonne solution. »

- « Les choses ont tendance à ne pas tourner très rond avec ma femme en ce moment. Ce n'est pas que nous nous disputons, mais toute l'excitation du début semble avoir disparu. Nous sommes tombés dans la routine, et cette situation ne fait qu'empirer. »
- « Je ne peux m'empêcher de penser que mon patron m'en veut. Il n'a pas de sens de l'humour depuis quelque temps et il ne m'a rien dit du tout sur mon travail depuis au moins trois semaines. Je me demande ce que je devrais faire. »

**2** Une fois que vous aurez formulé vos réponses pour chacune des situations, imaginez l'issue probable de la conversation qui aurait suivi. Si vous faites l'exercice en classe, vous pouvez former des équipes de deux : l'un joue le rôle de la personne qui vit le problème et l'autre, le rôle de celle qui tente de l'aider. En fonction de votre idée sur le déroulement de la conversation, déterminez les réponses qui ont été productives et celles qui ne l'ont pas été.





### Le problème est-il assez complexe ?

Dans certaines situations, la reformulation n'est pas appropriée. Imaginez que vous demandez à la personne qui prépare le dîner quand le repas sera prêt et qu'elle vous réponde : «Tu veux savoir quand nous allons manger ?» Une telle réponse n'est qu'exaspérante. De même, refléter les émotions de l'autre n'est probablement pas nécessaire quand un ami dit «Je déteste recevoir une amende !»

### A-t-on suffisamment de temps et de disponibilité ?

6

L'écoute requiert du temps. Il vaut mieux ne pas amorcer une discussion si, par manque de temps, on n'est pas en mesure de la terminer. Il faut souligner toutefois que la sollicitude qu'on témoigne en reformulant est encore plus importante que le temps accordé à la personne. Par contre, une reformulation mécanique ou qui manque de sincérité risque de faire plus de mal que de bien<sup>36</sup>.

### La reformulation est-elle proportionnelle aux autres réponses ?

Elle peut devenir ennuyeuse si on en abuse. C'est particulièrement vrai lorsqu'une personne commence à l'appliquer systématiquement. Comme nous l'avons dit précédemment, mieux vaut introduire graduellement la reformulation dans son répertoire de réponses.

## 7.4.7 Le jugement

**Jugement** énoncé laissant sous-entendre à l'autre qu'on se croit qualifié pour évaluer ses pensées ou ses actes.

Lorsqu'il pose un **jugement**, le récepteur évalue les pensées ou les comportements de l'émetteur. Un jugement peut être favorable («C'est une excellente idée» ou «Tu es sur la bonne voie maintenant») ou défavorable («Une attitude comme celle-là ne te mènera nulle part»). Qu'il soit positif ou négatif, le jugement sous-entend que la personne qui le pose (le récepteur) se croit qualifiée pour évaluer les pensées ou les actes de l'émetteur.

Les jugements négatifs sont parfois de pures critiques. Vous avez sûrement déjà entendu des réflexions telles que «Tu l'as bien cherché!», «Je te l'avais bien dit!» ou «Te voilà dans de beaux draps!» Des réponses de ce type ont l'effet d'une gifle et ramènent la personne sur terre, mais elles n'améliorent que très rarement les choses.

Certaines critiques sont faites dans le but d'aider à résoudre un problème, c'est ce qu'on appelle une «critique constructive». À l'école, par exemple, les professeurs ont souvent

recours à la critique constructive au moment d'évaluer le travail des étudiants afin de les aider à maîtriser certains concepts et habiletés. Qu'elle soit justifiée ou non, la critique constructive risque malgré tout de provoquer une réaction de méfiance, car elle peut représenter une menace pour l'estime de soi.



### 7.4.8 Choisir la meilleure écoute

Vous avez étudié plusieurs techniques qui favorisent l'écoute. Les meilleurs communicateurs sont ceux qui en utilisent plusieurs, puisque le choix de la meilleure réponse varie selon les situations, la personne touchée et le style personnel de chacun.

## LA CONSIDÉRATION POSITIVE INCONDITIONNELLE

Carl Rogers est le plus célèbre défenseur de ce qu'il a appelé l'*écoute active*, en tant qu'outil d'aide thérapeutique (voir le chapitre 13). Il s'est intéressé à étudier et à concevoir des techniques d'entraide que les professionnels peuvent utiliser lors de psychothérapies.

Rogers a utilisé plusieurs appellations pour décrire son approche humaniste : « non directive », « centrée sur le client » ou « centrée sur la personne ». Toutes reflètent sa croyance que la meilleure façon d'aider une personne est de lui offrir un climat réconfortant lui permettant de trouver ses propres réponses.

Rogers pensait que conseiller, juger, analyser et interroger n'étaient pas les meilleurs moyens d'aider les autres à résoudre leurs problèmes. Au contraire, ses disciples et lui étaient convaincus que les gens sont foncièrement bons et que tout le monde a le potentiel et les ressources intérieures nécessaires pour se développer pleinement : « La personne humaine est un être libre et rationnel, doté d'une force primitive fondamentale naturellement positive, qui le pousse à se développer<sup>37</sup>. » Le thérapeute ne fait que guider la personne pour qu'elle développe son plein potentiel ; il l'amène vers une meilleure acceptation et le respect de soi.

Un élément essentiel de l'aide centrée sur la personne est ce que Rogers appelait la **considération positive inconditionnelle**. Cette attitude nécessite que la personne aidante traite les idées de l'émetteur avec respect et sans jugement. Elle doit l'accepter pour ce qu'il est, même si elle n'approuve pas son attitude. Cette approche n'oblige pas la personne aidante à être d'accord avec tout ce que pense, ressent ou fait l'émetteur. Elle l'oblige toutefois à faire preuve d'**authenticité**. Ces principes sont très efficaces dans une approche de relation d'aide humaniste et seront détaillés plus loin dans le chapitre 13.

L'approche centrée sur la personne est très exigeante pour le récepteur. Sur le plan des habiletés, celui-ci doit pouvoir refléter les pensées et les sentiments de l'émetteur avec perspicacité et justesse. Le défi d'écouter et de répondre sans émettre de jugements sur les idées ou le comportement de l'autre est cependant plus grand. Par exemple, il est particulièrement difficile de faire preuve de considération positive inconditionnelle quand on doit écouter et répondre à quelqu'un dont les croyances, les attitudes et les valeurs diffèrent profondément des nôtres. L'un des meilleurs modèles de cette approche est illustré par le personnage de l'aumônier Georges Sainte-Marie (Paul Doucet), qui vient en aide à Marie Lamontagne (Guylène Tremblay) dans la télésérie *Unité 9*. (Voir le résumé de cette télésérie à la fin du chapitre 1.)

Pour mieux comprendre la considération positive inconditionnelle, consultez les travaux suivants de Carl Rogers : *Le Développement de la personne*, Paris, Dunod, 1966 ; *Carl Rogers on Personal Power*, New York, Delacorte Press, 1977 ; « A Theory of Therapy, Personality and Interpersonal Relationships, as Developed in the Client-Centered Framework, dans S. Koch (dir.), *Psychology: A Study of Science*, New York, McGraw-Hill, 1959.

**Considération positive inconditionnelle** attitude de respect et exempte de jugement qu'on adopte envers autrui.

**Authenticité** attitude de celui qui reste lui-même, sans nier sa propre individualité.

## La situation

Parfois, les gens ont besoin de conseils ; parfois, ils ont besoin d'être encouragés et de recevoir du soutien. La relation interpersonnelle étant différente entre collègues de travail et entre amis, la meilleure écoute ne sera donc pas la même dans ces deux contextes. Dans d'autres situations, ils veulent qu'on les aide à analyser une situation ou encore qu'on les assiste, par la reformulation par exemple, dans la recherche de leur propre solution. Un communicateur compétent se doit d'examiner la situation et de

choisir la réponse la plus appropriée. Pour arriver à mieux comprendre la situation, il peut poser des questions, reformuler, utiliser des techniques d'écoute passive et offrir son soutien.

### La personne touchée

7

Certaines personnes utilisent les conseils reçus de façon judicieuse, tandis que d'autres en redemandent toujours afin d'éviter d'assumer la responsabilité de leurs propres décisions. D'autres se braquent devant une critique ou un jugement. La meilleure façon de déterminer l'approche la plus appropriée est de demander à votre interlocuteur ce qu'il attend de vous. Une question simple comme «Aimerais-tu que je te donne un conseil ou as-tu simplement besoin d'une oreille attentive?» pourra vous aider à adapter votre réponse selon la personne.

### Le style personnel

Vous êtes peut-être quelqu'un de très discret, qui préfère utiliser l'écoute passive, ou quelqu'un de très perspicace, doué pour analyser les situations. Vous avez peut-être tendance à juger facilement les autres ou à donner des conseils trop rapidement, sans connaître les besoins de votre interlocuteur. Quand vous répondez aux messages des autres, considérez vos forces et vos faiblesses, et adaptez-les en conséquence.

8

Si vous avez du mal à appliquer toutes ces techniques au début, ne vous découragez pas. La compétence vient avec la pratique et l'expérience. Rappelez-vous toutefois que le respect, l'empathie, l'écoute et l'authenticité resteront toujours des valeurs sûres pour quiconque désire établir une relation d'aide.

**RÉCAPITULATION**

- 1** Qu'est-ce qui est aussi important que la parole pour établir et maintenir de bonnes relations interpersonnelles?
- A) L'écoute
  - B) Les conseils
  - C) Le soutien
  - D) La reformulation
- 2** Parmi les méthodes suivantes, laquelle permet de vérifier si nous avons bien compris le message de l'autre en utilisant nos propres mots?
- A) L'interprétation
  - B) La répétition
  - C) L'interrogation
  - D) La reformulation
- 3** Si tous vos amis vous disent quelque chose que vous ne voulez pas entendre à propos de la personne avec qui vous entretenez une relation amoureuse, quel type d'écoute êtes-vous le plus susceptible d'adopter?
- A) La fausse écoute
  - B) L'écoute sélective
  - C) L'écoute fuyante
  - D) L'écoute empathique
- 4** Éliminer les distractions, parler moins et rechercher les idées principales sont \_\_\_\_\_.
- A) des façons d'amener les autres à adopter le style de réponses qui convient le mieux
  - B) des méthodes suggérées dans le présent ouvrage pour confirmer des messages
  - C) des dimensions de l'écoute de soutien
  - D) des façons de mieux écouter
- 5** Dire à une personne «Ne t'en fais pas, tu auras moins de peine dans un mois» n'est pas une forme de soutien efficace, car cela \_\_\_\_\_.
- A) équivaut à refuser le droit à la personne de vivre ses sentiments
  - B) minimise l'importance de la situation
  - C) nie la souffrance de la personne dans le moment présent
  - D) Toutes ces réponses.
- 6** Lorsqu'un avocat fait subir un contre-interrogatoire à une personne, quel type d'écoute est-il le plus susceptible de privilégier?
- A) L'écoute défensive
  - B) L'écoute sélective
  - C) La mise en vedette
  - D) L'écoute piégée
- 7** Les questions qui ont pour but de transmettre un message et non d'en recevoir sont \_\_\_\_\_.
- A) de fausses questions
  - B) des questions d'interprétation
  - C) des questions sincères
  - D) des questions basées sur des présomptions
- 8** Avant de donner un conseil, il faut \_\_\_\_\_.
- A) se demander si la personne est prête à l'accepter
  - B) être sûr qu'il n'y aura pas de reproches si le conseil ne porte pas ses fruits
  - C) être sûr que le conseil est pertinent
  - D) Toutes ces réponses
- 9** Une personne oublie généralement \_\_\_\_\_ % d'un message original après deux mois.
- A) 50
  - B) 35
  - C) 25
  - D) 75
- 10** Lorsqu'une personne donne à son interlocuteur l'impression d'être très attentive alors que ce n'est pas le cas, à quel type de mauvaise écoute recourt-elle?
- A) À la fausse écoute
  - B) À l'écoute sélective
  - C) À l'écoute fuyante
  - D) À l'écoute empathique

*Pour les réponses, voir le corrigé à la fin du manuel.*



## RÉSUMÉ

### 7.1 La définition de l'écoute

L'écoute est la forme de communication la plus courante, mais sans doute la plus négligée. Il y a une grande différence entre entendre et écouter, de même qu'entre l'écoute superficielle et l'écoute attentive.

### 7.2 Les éléments du processus d'écoute

L'écoute, en tant que processus qui donne un sens aux messages des autres, comporte cinq éléments : entendre, prêter attention, comprendre, répondre et mémoriser.

### 7.3 Le défi de l'écoute

Certaines façons de répondre peuvent être confondues avec l'écoute, mais elles ne sont en réalité que de pâles imitations de l'écoute réelle.

Plusieurs raisons expliquent la mauvaise écoute. Certaines sont liées à la profusion de messages auxquels on est exposé quotidiennement, tandis que d'autres sont associées aux préoccupations personnelles, au bruit et à la rapidité de la pensée qui entraînent une difficulté à se concentrer sur les informations qu'on reçoit. D'autres raisons ont trait à l'effort considérable

qu'il faut fournir pour écouter attentivement et à la croyance erronée qu'il y a plus de bénéfices à retirer en prenant la parole qu'en écoutant. Si de nombreuses personnes ne peuvent recevoir les messages en raison de problèmes auditifs, d'autres écoutent mal par manque d'entraînement. Parler moins, réduire les distractions, éviter de porter des jugements prématurés et rechercher les idées principales dans le message de l'émetteur sont autant de façons de mieux écouter.

### 7.4 Les techniques d'écoute

Certaines formes d'écoute accordent beaucoup d'importance à la cueillette d'informations et à l'aide offerte : ce sont l'écoute passive, l'interrogation, la reformulation et le soutien. D'autres sont plus centrées sur les orientations et les évaluations : il s'agit de l'interprétation, des conseils et du jugement.

Les communicateurs les plus efficaces recourent à plusieurs de ces approches, tout en tenant compte de facteurs tels que la situation, la personne qu'ils désirent aider ainsi que leur propre style de communication.



*Voir la fiche-résumé*

## MOTS CLÉS

authenticité (191)

catalyseur (180)

conseil (184)

considération positive  
inconditionnelle (191)

écoute (172)

écoute attentive (173)

écoute de soutien (181)

écoute défensive (177)

écoute fuyante (176)

écoute insensible (177)

écoute passive (180)

écoute piégée (177)

écoute sélective (176)

écoute superficielle (172)

égotisme (178)

fausse écoute (176)

interrogation (186)

jugement (190)

mise en vedette (176)

prêter attention (174)

reformulation (187)



## AUTRES RESSOURCES



### Livres

- Collectif (2010). *Pratiquer l'écoute active*. Paris, France: Éditions Demos.
- Petitcollin, C. (2006). *Apprendre à écouter*. Genève, Suisse: Éditions Jouvence.
- Salomé, J. et S. Galland (2003). *Si je m'écoutais, je m'entendrais*. Montréal, Québec: Éditions de l'Homme.
- Sokeng, S.É. (2012). *L'écoute comme thérapie en milieu urbain*. Paris, France: Éditions L'Harmattan.



### Films et téléseries

*CSI: les experts*, téléserie créée par Anthony E. Zücker, Ann Donahue et Carol Mendelsohn (2000-).

Les séries d'enquêtes criminelles telles que *CSI: Les experts* sont devenues des classiques de la programmation télévisuelle. Les personnages principaux de *CSI* doivent faire preuve d'une très bonne écoute pour accomplir leur travail efficacement. Parfois, un avocat recourt à l'écoute passive et au soutien pour soutirer un aveu difficile à faire. D'autres fois, un détective privé se sert de l'interrogation et de l'interprétation pour arriver à des conclusions déterminantes. Dans d'autres cas, un policier assiste à une déposition et se souvient ensuite de détails particuliers qui contribuent à résoudre une enquête. Dans de nombreuses situations, les personnes utilisent le conseil ou le jugement avec des clients, des collègues et des collaborateurs. Regardez un épisode de la série et notez combien de façons de mieux écouter (voir les pages 179-180) sont mises en pratique. Il est probable que vous en relèverez un bon nombre.

*La galère*, téléserie créée par Renée-Claude Brazeau (2007-2013).

La galère, c'est l'histoire de quatre amies dans la mi-trentaine, qui décident d'habiter ensemble, dans une grande maison, avec leur progéniture. Il y a Stéphanie, une romancière à succès, mère de trois enfants de pères différents, qui n'hésite pas à mentir pour maintenir l'harmonie sans trop y parvenir; Mimi, une esthéticienne au cœur candide et enfantin, qui recherche le grand amour et ne trouve que déception; Claude, une femme d'affaires très directive, dont l'écoute laisse à désirer, ultimement

intéressée par la richesse; et enfin Isabelle, une ex-avocate mariée à un ministre qui la trompe en couvrant ses frasques d'habiles histoires alors qu'elle-même est scrupuleusement sincère et ne supporte pas le mensonge.

Malgré leurs différences, ces quatre amies ont un immense respect les unes envers les autres et sont prêtes à s'offrir du soutien lorsque l'une d'elles en a besoin. Tout au long des différents épisodes, elles traverseront une multitude d'épreuves financières, professionnelles, conjugales et familiales, et leurs relations seront mises à rude épreuve, ce qui se reflétera, bien sûr, dans leur écoute.

*In Treatment (En thérapie)*, téléserie créée par Hagai Levi (2008-2010).

Cette série suit Paul (Gabriel Byrne), un thérapeute, au fil de ses séances avec différents clients. Parmi eux, il y a une jeune femme médecin à la vie romantique sens dessus dessous, un pilote de chasse prétentieux qui a laissé pour morts seize enfants irakiens dans une mission de bombardement, une gymnaste adolescente qui a peut-être fait une tentative de suicide et un homme et une femme qui tentent de sauver leur couple. Un épisode par semaine nous montre Paul en visite chez son propre thérapeute (Dianne Wiest). L'approche thérapeutique de Paul fait appel à tous les types d'écoute décrits dans le présent chapitre. Grâce à ses aptitudes et au regard authentique qu'il pose sur ses clients, il démontre que ces types d'écoute peuvent être efficaces. Cette série a été adaptée dans plusieurs pays. Une version québécoise intitulée *En thérapie* est diffusée sur Séries+ et met en vedette plusieurs acteurs, comme François Papineau, Élise Guilbault et Macha Limonchik.

*50/50*, réalisé par Jonathan Levine (2011).

Adam (Joseph Gordon-Levitt) est un jeune homme dans la vingtaine, qui coule des jours tranquilles à Seattle... jusqu'à ce qu'il reçoive un diagnostic de cancer. En apprenant qu'il a une chance sur deux de survivre, la mère d'Adam (Anjelica Huston), sa petite amie (Bryce Dallas Howard), son meilleur ami (Seth Rogen), sa thérapeute (Anna Kendrick) et un groupe de soutien essaient de l'aider à faire face à cette situation difficile. Parfois, ils en rient; d'autres fois, ils en pleurent. Ils lui offrent parfois des conseils malavisés et, d'autres fois, ils se contentent de l'écouter. Leurs différentes façons d'essayer de lui venir en aide offrent un éventail instructif des divers styles de réactions de soutien.



## VRAI ou FAUX

Faites le test ! Dites si chacun des énoncés suivants est vrai ou faux. Vérifiez vos réponses en repérant les sections surlignées dans ce chapitre.

- 1 La théorie de l'échange social soutient que les individus calculent ce qu'ils gagnent dans une relation par rapport à ce qu'ils y perdent.
- 2 Dans une relation amoureuse, les partenaires perdent leur indépendance dans l'intérêt du couple.
- 3 La poursuite d'une relation ou sa rupture dépend largement de l'aptitude des partenaires à exprimer leur insatisfaction.
- 4 Pour déterminer si une relation est superficielle ou intime, il faut évaluer l'étendue et la profondeur des informations révélées.
- 5 Lorsqu'on interagit, on doit doser les renseignements qu'on veut dévoiler et avoir le degré d'ouverture qui convient à la situation.
- 6 L'ouverture de soi n'aura pas un effet positif si la personne révèle fréquemment des informations négatives.
- 7 L'honnêteté en communication est toujours préférable au mensonge.
- 8 Le mensonge de politesse, l'ambiguïté et l'insinuation sont des stratégies qui aident à se sortir de situations délicates.

# LA DYNAMIQUE RELATIONNELLE ET L'OUVERTURE DE SOI

## CONTENU DU CHAPITRE

<b>8.1</b>	<b>LES FONDEMENTS DES RELATIONS INTERPERSONNELLES</b>	<b>198</b>
8.1.1	L'apparence	198
8.1.2	La ressemblance	199
8.1.3	La complémentarité	200
8.1.4	L'attirance réciproque	200
8.1.5	La compétence	200
8.1.6	L'ouverture	201
8.1.7	La proximité	201
8.1.8	Les bénéfiques	201
<b>8.2</b>	<b>LE MODÈLE RELATIONNEL DE KNAPP</b>	<b>202</b>
8.2.1	Les phases du modèle relationnel selon Knapp	203
8.2.2	Les limites du modèle de Knapp	206
<b>8.3</b>	<b>L'OUVERTURE DE SOI DANS LES RELATIONS INTERPERSONNELLES</b>	<b>207</b>
8.3.1	Les dimensions de l'ouverture de soi	208
8.3.2	La fenêtre de Johari	209
8.3.3	Les éléments à considérer dans l'ouverture de soi	210
8.3.4	Des recommandations concernant l'ouverture de soi	212
<b>8.4</b>	<b>LORSQUE L'OUVERTURE DE SOI N'EST PAS SOUHAITABLE</b>	<b>214</b>
8.4.1	Le silence	214
8.4.2	Le mensonge de politesse	214
8.4.3	L'ambiguïté	215
8.4.4	L'insinuation	215
	<b>Récapitulation</b>	<b>217</b>
	<b>Résumé</b>	<b>218</b>
	<b>Mots clés</b>	<b>218</b>
	<b>Autres ressources</b>	<b>219</b>

## OBJECTIFS

- Comprendre pourquoi on développe des relations avec les autres.
- Relever les facteurs de développement des relations interpersonnelles et comprendre leurs influences distinctes.
- Comprendre le modèle de développement relationnel.
- Relever les bénéfiques et les risques de l'ouverture de soi.
- Connaître les solutions de rechange à l'ouverture de soi.

«Nous avons une belle relation.»

«Je cherche une meilleure relation.»

«Notre relation a beaucoup changé.»

**L**e mot «relation» fait partie de ces termes courants qu'on a quelquefois de la difficulté à définir clairement. La première partie de ce chapitre veut préciser ce que sont les relations interpersonnelles et expliquer pourquoi on en établit avec certaines personnes, et non avec d'autres. Elle examine également le processus de communication qui se déroule à mesure que les personnes établissent et gèrent leurs relations et, parfois, y mettent fin.

La seconde partie examine la nature de l'ouverture de soi ; elle explique les différentes façons de s'ouvrir aux autres et la manière dont celles-ci agissent dans les relations interpersonnelles. Enfin, nous verrons comment créer et entretenir des relations satisfaisantes autrement qu'en divulguant des pensées ou des sentiments intimes.

## 8.1 LES FONDEMENTS DES RELATIONS INTERPERSONNELLES

Qu'est-ce qui amène un individu à créer des liens avec certaines personnes et non avec d'autres ? Contrairement à ce qu'on peut croire, ce n'est pas toujours par choix. Par exemple, les enfants ne choisissent pas leurs parents, et la majorité des travailleurs ne peuvent choisir ni leur patron ni leurs collègues. Toutefois, dans les situations où l'on est libre de nouer des relations, on recherche certaines personnes et on en évite volontairement d'autres. Les spécialistes des sciences sociales ont constitué une banque impressionnante d'études sur l'attraction interpersonnelle<sup>1</sup>. Voici quelques-uns des facteurs qui influent sur le choix des gens avec qui on entre en relation.

### 8.1.1 L'apparence

La plupart des gens soutiennent qu'il faut juger les individus d'après leurs actes et non leur apparence. Cependant, la réalité est tout autre<sup>2</sup>. Tel qu'abordé au chapitre 6, l'apparence est importante, particulièrement au début d'une relation. Aux fins d'une étude, plus de 700 hommes et femmes ont été jumelés pour un rendez-vous-surprise. Après la soirée, on leur a demandé s'ils avaient l'intention de revoir leur partenaire. Le résultat ? Plus la personne avait un physique attirant (tel qu'établi au préalable par des évaluateurs indépendants), plus elle était considérée comme désirable et avait des chances d'être invitée de nouveau. D'autres facteurs, tels que les habiletés sociales et l'intelligence, n'ont pas semblé exercer une influence sur le désir de revoir le partenaire<sup>3</sup>.

L'apparence physique est la première source d'attraction pour les personnes qui participent à des séances de rencontres éclair<sup>4</sup>. En effet, les utilisateurs des sites de rencontre en ligne améliorent régulièrement leurs photos et mentent sur leur poids et leur taille pour être plus attirants aux yeux de leurs prétendants potentiels<sup>5</sup> (*voir la rubrique #Communication électronique*). Les profils en ligne sont par ailleurs évalués de façon plus positive lorsqu'ils contiennent des photos d'amis au physique avantageux, suggérant ainsi que le candidat est lui-même reconnu comme étant attirant par les personnes qu'il fréquente<sup>6</sup>.

Deux faits sauront toutefois encourager tous ceux dont l'apparence ne correspond pas aux critères de beauté actuels. Premièrement, une fois la première impression passée,



**#COMMUNICATION ÉLECTRONIQUE****En ligne aussi, les mensonges laissent des traces**

Les personnes qui trafiquent leurs renseignements personnels sur les sites de rencontre en ligne profitent d'un avantage considérable : la plupart des gens sont très peu doués pour reconnaître les menteurs. De nouvelles recherches pourraient cependant changer la donne pour ces faussaires, en se basant sur leurs propres mots.

« Généralement, les gens ne veulent pas admettre qu'ils ont menti », affirme Catalina Toma, professeure en sciences de la communication à l'Université de Wisconsin-Madison. « Or, nous n'avons pas besoin d'obtenir les confessions des menteurs pour savoir ce qu'ils ont fait. Nous pouvons simplement lire ce qu'ils ont écrit. »

De concert avec Jeffrey Hancock, un professeur de communication à l'Université Cornell, Catalina Toma a étudié les descriptions personnelles rédigées par les utilisateurs de sites de rencontre en ligne. Elle cherchait ainsi à trouver des indices qui lui permettraient de déterminer si les auteurs usaient de duperie.

Une analyse linguistique des descriptions étudiées a été publiée dans le *Journal of Communication*. Cette analyse faisait ressortir certains schémas dans l'écriture des menteurs. Par exemple, plus un utilisateur cherche à tromper sa cible, moins il est susceptible d'utiliser le pronom personnel « je ».

Les menteurs utilisent souvent la négation, un renversement linguistique qui leur permet de dire qu'ils « n'étaient pas

tristes » plutôt que de dire qu'ils sont « heureux », ou encore d'affirmer qu'ils ne sont « pas ennuyeux » plutôt que de dire qu'ils sont intéressants.

Les menteurs font par ailleurs des efforts pour éviter d'avoir à répondre de leurs duperies. Les utilisateurs qui avaient menti sur leur âge, leur taille ou leur poids, comme ceux qui avaient employé une photo peu représentative de la réalité, évitaient généralement d'aborder leur apparence physique dans leurs descriptions écrites, choisissant plutôt de parler de leur travail ou de leurs réalisations personnelles.

Près de 80 % des 78 profils étudiés contenaient des entorses plus ou moins grandes à la vérité. « Presque tout le monde ment à propos de quelque chose, même si l'importance de ces mensonges est souvent faible », déclare Toma. Le poids des utilisateurs était la source la plus fréquente de transgression : les femmes se retranchaient 4 kg en moyenne, contre 1 kg pour les hommes. La moitié des utilisateurs mentaient également sur leur taille, tandis que près de 20 % d'entre eux modifiaient leur âge.

L'étude des mensonges dans les profils de sites de rencontre, comme dans les autres formes de communication en ligne, nous offre un éclairage intéressant sur un média dans lequel les menteurs disposent de plus d'espace pour manœuvrer. « [En ligne], vous avez tout le temps au monde pour dire ce que vous voulez. Personne ne s'attend à ce que vous soyez spontané. Vous pouvez écrire et réécrire autant de fois que vous le voulez avant de publier votre texte. Dans plusieurs cas, vous pouvez même modifier le texte publié pour le corriger. »

Source : tiré et traduit de Barnard, C. (2012, 13 février). Lovelorn liars leave linguistic leads. *University of Wisconsin-Madison News*. Repéré à [www.news.wisc.edu/20324](http://www.news.wisc.edu/20324) (Page consultée le 14 janvier 2015).

les gens à l'apparence jugée ordinaire, mais qui ont une personnalité agréable sont généralement considérés comme attirants<sup>7</sup>. Deuxièmement, les facteurs physiques deviennent moins importants à mesure que la relation progresse<sup>8</sup>. Comme l'a précisé un spécialiste des sciences sociales, « un physique attirant peut ouvrir des portes, mais il ne suffit pas à les garder ouvertes<sup>9</sup> ».

**8.1.2 La ressemblance**

Un grand nombre de recherches confirment que, dans la plupart des cas, les gens aiment ceux qui leur ressemblent<sup>10</sup>. Par exemple, plus les personnalités des conjoints sont semblables, plus ils se disent heureux et satisfaits de leur union<sup>11</sup>. Cela se vérifie aussi dans les établissements de niveau collégial. Ceux qui appartiennent au même groupe d'amis affirment être similaires sur de nombreux plans : ils aiment les mêmes sports, les mêmes activités sociales et consomment la même quantité d'alcool et de tabac<sup>12</sup>.





Écoute, Julien, est-ce qu'on pourrait parler d'autre chose que de la partie d'hier soir ? Tu sais que je ne m'intéresse pas aux sports.

Par ailleurs, chez les adultes, une relation satisfaisante repose davantage sur la ressemblance que sur la capacité à bien communiquer. Ainsi, des amis qui ont tous deux de faibles habiletés de communication sont aussi contents de leur relation que d'autres dont les capacités sont excellentes<sup>13</sup>.

L'attraction est plus forte lorsque les ressemblances concernent plusieurs domaines importants. Par exemple, des conjoints qui soutiennent mutuellement l'objectif de carrière de l'autre, qui apprécient la compagnie des mêmes amis et qui ont des opinions similaires sur les droits de la personne sont plus enclins à tolérer des désaccords.

### 8.1.3 La complémentarité

Le dicton populaire selon lequel «Les contraires s'attirent» semble contredire le principe de ressemblance que nous venons de décrire. Pourtant, les deux sont valables. Les différences renforcent une relation si elles sont complémentaires, c'est-à-dire lorsque les caractéristiques de chaque partenaire répondent aux besoins de l'autre. Par exemple, des partenaires ont plus tendance à s'attirer mutuellement si l'un est dominant et l'autre, soumis<sup>14</sup>. Les relations fonctionnent également bien lorsque les partenaires se partagent le pouvoir dans certains domaines («Tu gères le budget, et moi, je m'occupe de la décoration»). Les disputes concernant le partage des pouvoirs font inévitablement monter la tension.

Lorsque des couples sont comparés sur une période de 20 ans, un point ressort clairement : les conjoints des unions réussies sont assez similaires pour se comprendre sur les plans physique et mental, tout en étant assez différents pour satisfaire leurs besoins respectifs et garder la relation intéressante. Ils trouvent des façons d'atteindre un équilibre entre leurs similitudes et leurs différences, et s'adaptent aux changements qui se produisent au fil du temps.

### 8.1.4 L'attirance réciproque

En règle générale, les gens aiment ceux qui les aiment<sup>15</sup>. Le rôle de l'attirance réciproque est particulièrement fort au début d'une relation ; on est attiré si l'autre semble attiré. Les raisons pour lesquelles cette réciprocité de sentiment rend l'autre attirant ne sont pas mystérieuses : l'approbation d'autrui renforce l'estime de soi. Cette approbation, gratifiante, vient confirmer l'idée qu'on mérite d'être aimé.

### 8.1.5 La compétence

On aime tous s'entourer de personnes talentueuses, probablement parce qu'on espère que leurs talents et aptitudes déteindront sur soi ou qu'on pourra profiter de leurs compétences d'une manière ou d'une autre. Toutefois, les gens ne sont pas à l'aise avec les personnes «trop» compétentes, puisque leurs talents peuvent porter ombrage aux leurs et menacer leur estime de soi. Cela explique pourquoi ils préfèrent la compagnie de personnes talentueuses qui ont des failles visibles et qui montrent qu'elles sont humaines, tout comme eux<sup>16</sup>.



Par ailleurs, nous sommes attirés par les gens dont la compétence est associée à une certaine chaleur humaine. «Compétent, mais froid» n'est généralement pas considéré comme un mélange très attirant<sup>17</sup>.

### 8.1.6 L'ouverture

Révéler de l'information personnelle peut aider à développer des liens<sup>18</sup>. Parfois, le fait d'apprendre en quoi on ressemble à l'autre crée un rapprochement. Il peut s'agir d'expériences communes («Moi aussi, j'ai été laissé pour une autre») ou de comportements similaires («Je me sens également très nerveux avant de faire un exposé oral»). L'ouverture accroît également la sympathie, car c'est un signe de considération. Lorsqu'une personne fait des confidences à quelqu'un, elle lui montre qu'elle le respecte et qu'elle se fie à son jugement. L'ouverture joue un rôle encore plus important à mesure que la relation dépasse les premiers stades.

Toute ouverture aux autres ne conduit pas nécessairement à la sympathie. Les études prouvent que, pour que cela se produise, l'ouverture doit être réciproque : le nombre et le type de confidences échangées doivent être équivalents pour les interlocuteurs<sup>19</sup>. Un deuxième élément à considérer est le moment choisi pour se confier. Il est peu judicieux de parler de son insécurité sexuelle avec une nouvelle connaissance ou de faire part de ses angoisses existentielles à un invité lors d'une fête d'anniversaire. L'information révélée doit être appropriée au lieu et au stade de la relation. La dernière section de ce chapitre donne plus d'information à ce sujet.



### 8.1.7 La proximité

On est plus sujet à établir des relations avec les individus avec lesquels on interagit fréquemment<sup>20</sup>. Dans de nombreux cas, la proximité favorise les rapprochements. Par exemple, vous êtes plus susceptible d'établir des liens avec vos voisins qu'avec des gens qui habitent à dix maisons de la vôtre, tout comme il y a de bonnes chances que l'élu(e) de votre cœur soit l'une des personnes que vous croisez souvent. C'est compréhensible, puisque la proximité permet d'obtenir plus d'information sur les autres et fournit l'occasion d'établir une relation avec eux. De plus, les gens qui sont proches se ressemblent probablement davantage que les autres. En effet, s'ils vivent dans le même quartier ou travaillent au même endroit, ils ont vraisemblablement le même statut socioéconomique ou des intérêts similaires.

J'aimerais offrir une tournée générale. Tout ce que je demande en échange est que vous prêtiez une attention polie à mes propos simplistes sur la politique et la société.

### 8.1.8 Les bénéfices

Certains spécialistes des sciences sociales ont affirmé que toutes les relations, qu'elles soient impersonnelles ou personnelles, sont basées sur la «théorie de l'échange social»<sup>21</sup>. Selon cette théorie, les gens recherchent souvent des personnes susceptibles de leur apporter des avantages supérieurs ou égaux aux inconvénients qu'elles leur font vivre. Ces avantages sont soit concrets (un bel appartement, un emploi rémunérateur), soit immatériels (prestige, soutien affectif, camaraderie). Les inconvénients sont les résultats indésirables : un travail désagréable, la douleur émotionnelle, etc. Une formule simple reproduit la théorie de l'échange social, expliquant pourquoi on établit et maintient des relations :

$$\text{avantages} - \text{inconvénients} = \text{résultat.}$$

Selon les théoriciens de l'échange social, on utilise cette formule, la plupart du temps inconsciemment, pour décider si cela vaut la peine d'entrer en relation avec une personne, selon que le résultat est positif ou négatif.

1



On n'a jamais une deuxième chance de faire une première impression.

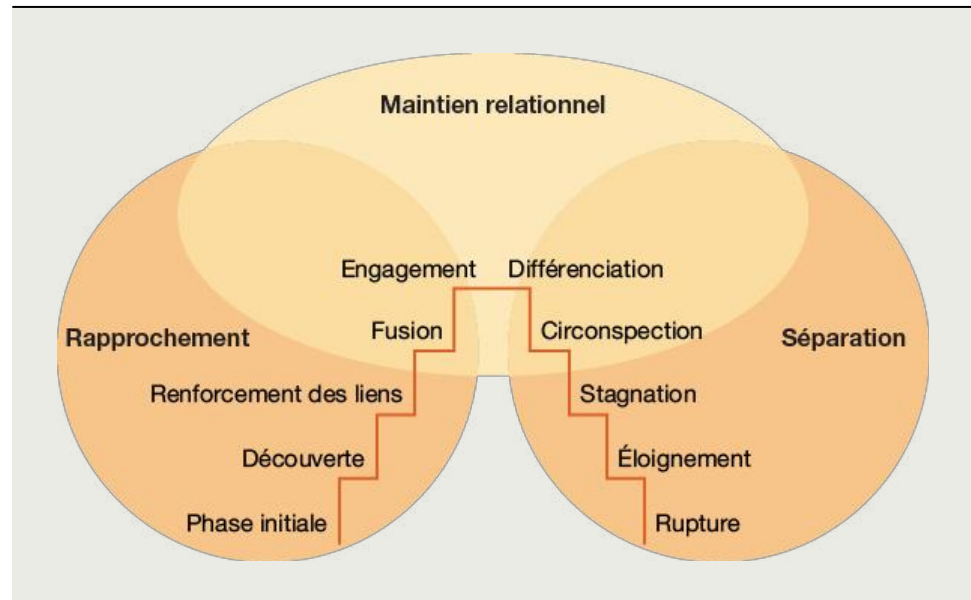
**Maintien relationnel** façons d'agir dans une relation pour qu'elle soit satisfaisante.

Cette méthode d'évaluation paraîtra sans doute froide et calculatrice, mais elle se révèle très utile dans certaines situations. Par exemple, des amitiés peuvent reposer sur un type de troc: «Ça ne me dérange pas que tu me parles des hauts et des bas de ta vie amoureuse parce que tu viens à mon secours lorsque j'ai besoin d'un coup de main dans mes travaux.» Même les relations amoureuses comportent un élément d'échange. Comme le font les amis, un conjoint tolère souvent des traits de personnalité désagréables de l'autre parce que le bien-être et le plaisir qu'ils ont à être ensemble compensent les moments moins agréables.

## 8.2 LE MODÈLE RELATIONNEL DE KNAPP

Les experts ont analysé comment la communication évolue à mesure qu'on passe du temps avec une personne et qu'on apprend à la connaître. Plusieurs modèles ont été élaborés; nous présentons ici le plus connu, le modèle expérimental de Knapp.

Mark L. Knapp, chercheur en communication interpersonnelle, a identifié les stades d'une relation, de son début à son interruption. Son modèle comprend dix étapes divisées en deux grandes phases: le rapprochement et la séparation<sup>22</sup>. D'autres chercheurs ont indiqué que tout modèle de communication relationnelle doit comporter une phase intermédiaire: le **maintien relationnel**, qui vise à ce que les relations se passent en douceur et qu'elles soient satisfaisantes<sup>23</sup>. La figure 8.1 montre la façon dont les dix stades de Knapp s'insèrent dans les trois phases de la communication relationnelle.



**FIGURE 8.1** Les stades du développement relationnel selon Knapp

Source: Knapp, Mark L. et Anita L. Vangelisti (2013). *Interpersonal communication and human relationships*, 7<sup>e</sup> éd. Boston, MA: Pearson Allyn & Bacon / Merrill Education. Adaptation autorisée par l'éditeur.

Ce modèle semble plus approprié pour décrire la communication entre des amoureux, mais il fonctionne bien aussi pour d'autres types de relations<sup>24</sup>. Les descriptions de cette section pourraient donc aussi bien s'appliquer à des conjoints ou à de bons amis qu'à des partenaires d'affaires. Voici les phases du modèle de Knapp.

## 8.2.1 Les phases du modèle relationnel selon Knapp

### La phase initiale

Le principal objectif du premier stade d'une relation est de montrer qu'on désire entrer en contact avec l'autre tout en lui prouvant qu'on est le type de personne avec qui il est intéressant de parler. Au cours de la **phase initiale**, la communication est habituellement brève et conventionnelle : poignées de main, remarques concernant des sujets d'intérêt général, comme la météo et autres lieux communs. Ces types de comportements peuvent sembler superficiels et sans importance, mais ils indiquent qu'on veut communiquer avec l'autre. C'est un peu comme si on lui disait «Je suis une personne amicale et j'aimerais apprendre à vous connaître». Entrer en relation, surtout s'il s'agit d'une possible relation amoureuse, peut être difficile, spécialement pour les personnes timides.

**Phase initiale** premier stade d'une relation durant lequel on montre à l'autre son désir d'entrer en contact.

### La découverte

Après avoir établi le contact avec une nouvelle personne, il faut décider si on désire ou non poursuivre cette relation. C'est l'étape de la **découverte**. À ce stade, l'incertitude diminue, puisqu'on apprend à connaître l'autre en obtenant davantage d'information sur lui<sup>25</sup>. Habituellement, les gens cherchent un terrain d'entente et posent des questions de base comme «D'où viens-tu?» ou «En quoi étudies-tu?». À partir de là, ils tentent de trouver d'autres ressemblances : «Est-ce que tu fais de la course, toi aussi? Combien de kilomètres parcours-tu par semaine?»

**Découverte** étape d'une relation où l'on décide de la poursuivre ou non, en recueillant de l'information sur la personne.

Les propos légers caractérisent le stade de la découverte. Cette forme de communication remplit plusieurs fonctions. Tout d'abord, elle permet de découvrir des champs d'intérêt communs. C'est aussi une façon «de faire passer une audition» à l'autre en vue de décider si la relation vaut la peine d'être poursuivie.

#### #COMMUNICATION ÉLECTRONIQUE

### La révélation de soi dans les médias sociaux

Les médias sociaux comme Facebook peuvent modifier la nature de l'étape de la découverte du développement relationnel. Comme l'a fait remarquer un spécialiste des communications, la collecte d'information qui se produisait autrefois sur une période graduelle de révélation de soi peut maintenant être faite beaucoup plus rapidement.

En consultant le profil d'une personne sur un réseau social, je peux, la plupart du temps, apprendre les mêmes choses qu'elle m'aurait dites durant mes premiers rendez-vous avec elle... sans même qu'elle ait besoin d'être présente. À partir de ce qu'une personne révèle sur sa page personnelle, je peux connaître sa situation amoureuse, ses convictions politiques, ses passe-temps favoris et ses préférences en musique, en littérature et en cinéma. En regardant ses photos et les statuts qu'elle publie, je peux avoir une assez bonne idée du type de personnes qu'elle aime fréquenter, des activités qu'elle aime faire la fin de semaine ou encore de son style personnel<sup>26</sup>.

Le passage de la phase initiale à la phase de la découverte semble donc survenir plus rapidement dans le cyberspace qu'en personne.



**Renforcement des liens** stade d'euphorie ou d'excitation dans une relation, où les personnes se témoignent davantage leur affection réciproque.

**Fusion** stade d'intensification des liens dans une relation, où les partenaires entament la formation d'une unité sociale.

**Engagement** Stade au cours duquel les partenaires officialisent leur union en adoptant des gestes symboliques en public.

**Différenciation** étape d'une relation où chaque partenaire affirme sa différence, son caractère distinct.



Dans le film *(500) jours ensemble*, Tom (Joseph Gordon-Levitt) et Summer (Zoey Deschanel) ne s'entendent pas toujours pour définir l'étape relationnelle dans laquelle ils se situent. (Voir le résumé du film à la fin de ce chapitre.)

## Le renforcement des liens

Au stade du **renforcement des liens**, une relation vraiment interpersonnelle commence à se développer. Plusieurs changements surviennent alors : les partenaires expriment plus fréquemment leurs sentiments réciproques ; les amoureux se lancent de doux regards, se donnent beaucoup de preuves d'affection et passent des journées à rêvasser ensemble. Cette période correspond habituellement à un moment d'excitation relationnelle et même d'euphorie. Le problème est que cela ne dure pas toute la vie.

## La fusion

Lorsque les liens s'intensifient, les partenaires se mettent à adopter une identité commune en tant qu'unité sociale. Dans le cas d'une relation amoureuse, les invitations sont alors souvent adressées au couple, et les cercles sociaux fusionnent. Chacun commence à accepter les engagements de l'autre (« Bien sûr, nous passerons Noël avec ta famille »). Les partenaires se mettent à parler de leurs possessions comme de propriétés communes : « notre appartement », « notre auto », « notre chanson<sup>27</sup> ». En ce sens, au stade de la **fusion**, les individus abandonnent certaines caractéristiques de leur moi pour se créer une identité commune.

Dans les relations contemporaines, la fusion pourra passer par « l'officialisation d'une relation sur Facebook », en déclarant publiquement que vous êtes « en couple ». Évidemment, des problèmes pourront survenir si l'un des membres du couple souhaite officialiser sa relation sur Facebook, mais pas l'autre<sup>28</sup>. Cette réticence pourrait être liée au fait que l'officialisation est vue comme allant de pair avec certaines restrictions associées à une forme d'engagement, une étape que nous allons maintenant examiner.

## L'engagement

L'engagement est le point culminant d'une relation épanouie, l'officialisation, pour ainsi dire, de l'intégration d'un couple. À ce stade, les partenaires font des gestes symboliques en public pour montrer que leur relation existe. Ils s'affichent et témoignent de l'exclusivité de leur relation. Le stade de l'**engagement** marque un tournant crucial : avant cette étape, la relation a évolué à un rythme régulier ; à partir de ce stade, le rythme s'accélère. Cela ne fait pas uniquement partie des relations amoureuses. Les contrats qui viennent officialiser un partenariat d'affaires ou une cérémonie d'initiation dans une association ou un groupe d'étudiants sont des formes d'engagement.

## La différenciation

L'engagement constitue l'apogée de ce que Knapp appelle la « phase de rapprochement ». Toutefois, les gens, même dans les relations les plus engagées, se doivent d'affirmer leur identité individuelle. Ce stade de **différenciation** se produit au moment où l'orientation du « nous » commence à se modifier et où davantage de messages au « je » refont légitimement leur apparition. Au lieu de parler de « nos » projets pour la fin de semaine, les partenaires axent les conversations en matière de différenciation sur ce que chacun veut faire, au « je ». Les

questions relationnelles sur lesquelles ils s'étaient mis d'accord (« Tu peux quitter ton travail et retourner aux études, je nous procurerai le revenu nécessaire ») font maintenant l'objet de désaccords (« Pourquoi est-ce moi qui dois toujours subvenir aux besoins de la famille alors que tu te la coules douce en étudiant ? »).

La différenciation est susceptible de se produire lorsque les partenaires commencent à ressentir les premiers et inévitables sentiments de stress. Cependant, le besoin



## AU TRAVAIL

## Accueillir les nouveaux venus dans l'entreprise

Au travail, comme dans les relations amoureuses ou en amitié, il est important de prendre un bon départ. Les spécialistes utilisent les termes « assimilation » et « socialisation » pour décrire la manière dont on intègre les employés à une organisation. Il n'est pas étonnant de constater que la communication tient une place prépondérante dans le processus de socialisation. Lorsque l'information est abondante, les nouveaux employés retirent plus de satisfaction de leur travail et ont envie de s'y engager à plus long terme<sup>a</sup>.

Dans le cadre d'une étude, des chercheurs ont examiné la nature des messages de socialisation<sup>b</sup>. Même si l'entreprise leur avait offert des séances d'orientation, des manuels et qu'elle leur avait envoyé des courriels et des notes de service, les nouveaux employés ont rapporté que l'information la plus profitable leur était parvenue par des conversations informelles, dont 90 % d'entre elles avaient eu lieu seul à seul.

Nombre des messages utiles avaient trait au comportement professionnel et aux règles de l'entreprise (« C'est impératif

d'être ponctuel », « Attention lorsque tu mets le patron au défi »). La politique de bureau a aussi été soulignée (« Sois toujours sympa avec Nadine, la secrétaire, parce qu'il faut passer par elle pour parler au superviseur »). Les messages n'étaient cependant pas tous des avertissements. Certains étaient chaleureux et accueillants (« Nous formons une grande famille ici », « Nous sommes heureux que le choix se soit porté sur toi »). Peu importe le contenu particulier des messages, ils ont pratiquement tous été perçus de façon positive et émis dans le but de soutenir ou d'aider le récepteur, l'entreprise ou les deux.

Il faut garder à l'esprit l'importance que revêtent les messages, qu'ils soient longs ou courts, mesurés ou désinvoltes, dans le travail qu'accomplit une équipe heureuse et efficace. Lorsqu'on fait ses premiers pas dans une entreprise, il est sage de rechercher les conseils et le soutien des collègues. Et les personnes en poste depuis longtemps ont tout avantage à aider les nouveaux venus à prendre un bon départ.

Et vous, avez-vous été bien encadré lorsque vous avez commencé un nouvel emploi ? Quels messages vous a-t-on envoyés ? Cela vous a-t-il aidé à vous intégrer ?

d'autonomie et de changement n'est pas nécessairement une expérience négative. Chaque partenaire a autant besoin d'être reconnu en tant que personne indépendante que comme partenaire dans une relation. La différenciation est une étape nécessaire pour accéder à l'autonomie. Pensez aux jeunes adultes qui souhaitent avoir leur propre vie et forger leur identité tout en maintenant une relation avec leurs parents. La clé d'une différenciation réussie est de maintenir les engagements qui ont été pris tout en permettant à chacun des partenaires de se sentir un individu à part entière.

2

### La circonspection

Même si certaines relations atteignent un plateau et continuent à être satisfaisantes pendant toute une vie, d'autres traversent plusieurs étapes de déclin et de dissolution. Au stade de la **circonspection**, la quantité et la qualité des échanges entre partenaires commencent à diminuer considérablement. Les restrictions et la retenue caractérisent ce stade. Plutôt que de discuter d'un désaccord (ce qui demande de l'énergie), les partenaires optent pour le retrait soit psychologique (silence, rêve éveillé ou fantasmes), soit physique (lorsqu'ils passent moins de temps ensemble). La circonspection ne veut pas dire l'évitement total. Il s'agit plutôt d'une diminution de l'intérêt et de l'engagement : c'est l'opposé de ce qui se produit au stade de la fusion.

**Circonspection** retenue prudente dans les paroles ou les actions, qui marque une diminution de l'engagement et de l'intérêt pour l'autre.

### La stagnation

Si la circonspection se poursuit, la relation passe au stade de la **stagnation**. L'excitation inhérente au stade du renforcement des liens a depuis longtemps disparu, et les partenaires se conduisent l'un envers l'autre de manière routinière, sans émotion. Il n'y a aucune évolution, d'où le nom de stagnation.

**Stagnation** absence de progression, de progrès.



Gary (Vince Vaughn) et Brooke (Jennifer Aniston) passent par toutes les étapes de la détérioration des relations dans le film *La rupture*. (Voir le résumé du film à la fin de ce chapitre.)

3

**Éloignement** stade de la relation où l'on évite l'autre.

**Rupture** stade final d'une relation qui s'est détériorée, où l'on se dissocie de l'autre.

Ce phénomène ne se limite pas au monde relationnel; il s'observe également chez de nombreux travailleurs qui n'ont plus d'enthousiasme pour ce qu'ils font et qui continuent néanmoins à effectuer les mêmes tâches pendant des années. La même résignation se retrouve chez certains couples qui, jour après jour, ont les mêmes conversations, voient les mêmes personnes et vivent leur routine sans joie et sans nouveauté.

### L'éloignement

Lorsque la stagnation devient trop désagréable, les gens en relation commencent à s'éviter. Il s'agit du stade de l'**éloignement**. Ils le font parfois indirectement, en utilisant des prétextes du style «J'ai été malade dernièrement, c'est pour ça que je n'ai pas pu te rencontrer» et, d'autres fois, directement: «Ne m'appelle pas, je ne veux pas te voir.»

La détérioration d'une relation n'est pas inévitable. L'une des principales différences entre les relations qui se terminent par une séparation et celles qui retrouvent leur intimité initiale tient à la communication entre les partenaires lorsqu'ils ressentent de l'insatisfaction<sup>29</sup>. Ceux qui évitent leurs problèmes, les contournent et s'éloignent échouent. En revanche, les couples qui communiquent plus directement peuvent réussir à entretenir leur relation et à la maintenir en bon état. Les partenaires confrontent leurs points de vue, parlent de leurs préoccupations et consacrent du temps et de l'énergie à trouver des solutions à leurs problèmes.

### La rupture

Ce ne sont pas toutes les relations qui se terminent: beaucoup de partenariats professionnels, d'amitiés et d'unions durent toute une vie. Par contre, plusieurs se détériorent et atteignent le stade final de la **rupture**. Les caractéristiques de ce stade sont les dialogues sommaires sur l'aboutissement de la relation et le désir de se dissocier. La relation peut se terminer par un souper cordial, une note sur la table de la cuisine, un courriel ou un document juridique. Selon les sentiments de chaque personne, ce stade peut être assez court ou s'étirer dans le temps.



Vidéo Une conversation entre Meg et Trevor



## 8.2.2 Les limites du modèle de Knapp

Selon le modèle de Knapp, une relation n'affiche que les traits dominants d'un seul des dix stades à un moment donné. Cette limite théorique ne s'applique pas toujours en pratique. Ainsi, quel que soit le stade, on y retrouve habituellement des éléments d'autres stades. Par exemple, des amoureux qui sont au cœur du renforcement des liens feront encore des découvertes («Génial, je ne savais pas ça!») et auront des désaccords liés à la différenciation («Je n'ai rien contre toi, mais j'ai besoin de passer une fin de semaine seul»). De la même façon, les membres d'une famille qui consacrent une grande partie de leur énergie à s'éviter peuvent avoir de bons moments au cours desquels l'intimité qu'ils vivaient antérieurement revient brièvement.

De plus, la rupture n'est pas nécessairement totalement négative. Le fait de comprendre les investissements mutuels dans la relation et les besoins de développement personnel de l'autre peut atténuer le ressentiment. De fait, un grand nombre de relations sont plutôt redéfinies que terminées. Des gens divorcés, par exemple, peuvent trouver de nouvelles façons moins intimes d'être en relation tout en maintenant une amitié stimulante.

Bien que le modèle de Knapp offre un aperçu des stades relationnels, il ne décrit pas les fluctuations de la communication à l'intérieur de chaque relation. Ainsi, Knapp suggère que le passage d'un stade à l'autre est habituellement séquentiel, si bien que les relations se développent et se détériorent de manière prévisible. Il faut donc garder en tête que toutes les relations ont leurs particularités et évoluent chacune à leur façon. Ainsi, certaines relations ne se détériorent qu'en apparence pour mieux repartir et ne se terminent donc jamais.

### INVITATION À L'INTROSPECTION

#### À quel stade en est votre relation, selon Knapp ?

Vous saurez mieux apprécier la justesse et la valeur des stades relationnels en répondant aux questions suivantes.

- 1** Décrivez le stade auquel se trouve actuellement l'une de vos relations et les comportements qui caractérisent votre communication. Illustrez votre description par des exemples précis.
- 2** Discutez de l'évolution de cette relation à partir des stades décrits dans les pages précédentes. Resterez-vous au stade actuel ou passerez-vous bientôt à un autre ? Lequel ? Expliquez votre réponse.
- 3** Êtes-vous satisfait du stade où se trouve votre relation ? Si oui, décrivez ce que vous pouvez faire pour augmenter la probabilité que la relation atteigne le suivant. Sinon, que pouvez-vous faire pour entraîner la relation vers un stade plus satisfaisant ?
- 4** Puisqu'une relation implique deux personnes, définissez le point de vue de votre partenaire. Celui-ci dirait-il que la relation se situe au stade que vous avez nommé ? Si ce n'est pas le cas, expliquez comment votre partenaire pourrait caractériser la relation. Décrivez, au moyen d'exemples précis, ce qu'il fait pour déterminer le stade où se situe la relation. Qu'aimeriez-vous qu'il fasse pour que la relation passe à un autre stade ou qu'elle demeure au stade que vous désirez ? Que pouvez-vous faire pour l'inciter à se comporter comme vous le voulez ?
- 5** Pensez à une relation (amicale ou amoureuse) que vous avez eue, mais qui est terminée. À quel point le modèle de Knapp peut-il être utilisé efficacement pour décrire le développement et le déclin de cette relation ? Si le modèle ne correspond pas à votre réalité, développez-en un nouveau qui illustrera mieux l'évolution de votre relation.



## 8.3 L'OUVERTURE DE SOI DANS LES RELATIONS INTERPERSONNELLES

Maintenant que nous connaissons les fondements d'une relation interpersonnelle de même que les étapes de son évolution, voyons comment l'ouverture de soi peut l'influencer. L'un des critères servant à évaluer la solidité d'une relation est la quantité d'informations qu'on partage avec l'autre, d'où l'importance de l'ouverture de soi dans les relations interpersonnelles.

**Ouverture de soi** processus qui consiste à dévoiler délibérément des informations sur soi, qui sont à la fois significatives et inconnues des autres.



**Interpénétration sociale** modèle qui décrit la relation interpersonnelle en termes d'étendue et de profondeur.

**Étendue** éventail de sujets qu'abordent les personnes se livrant l'une à l'autre.

**Profondeur** qualité des informations divulguées selon qu'elles sont impersonnelles ou personnelles.

L'**ouverture de soi** est le processus qui consiste à dévoiler délibérément certaines informations sur soi, qui sont à la fois significatives et encore inconnues des autres. Examinons cette définition. L'ouverture de soi doit être « délibérée ». Si une personne mentionne accidentellement à un ami qu'elle songe à quitter son emploi, ou si son expression faciale révèle une irritation qu'elle souhaitait cacher, cela ne relève pas de l'ouverture de soi.

En plus d'être donnée intentionnellement, l'information doit être « significative ». Faire part de son plein gré de faits, d'opinions ou de sentiments insignifiants – parler de sa préférence pour les sushis, par exemple – ne peut être considéré comme une ouverture de soi.

Enfin, l'information dévoilée doit être « inconnue des autres ». Faire savoir qu'on est déprimé ou transporté de joie n'a rien d'une confidence si tout le monde autour de soi le sait déjà. L'ouverture de soi se produit plus aisément lorsqu'il y a uniquement deux personnes (plutôt que plusieurs) et se fait généralement progressivement au fil d'une relation. En effet, de petites confidences instaurent la confiance qui mène à la divulgation d'informations plus importantes.

### 8.3.1 Les dimensions de l'ouverture de soi

L'ouverture de soi comporte différentes dimensions, puisqu'on se révèle davantage dans certains messages que dans d'autres. Les psychosociologues Irwin Altman et Dalmas Taylor expliquent, grâce à leur modèle de **interpénétration sociale**<sup>30</sup>, deux dimensions de l'ouverture de soi. La première concerne l'**étendue** des informations divulguées, c'est-à-dire l'éventail des sujets abordés. Par exemple, l'étendue de l'ouverture de soi dans une relation de travail augmentera si des collègues commencent à se parler de leur vie professionnelle aussi bien que de leur vie personnelle. La seconde dimension est la **profondeur** des informations divulguées, le fait de passer d'une conversation impersonnelle à des messages plus personnels.

4

Selon l'étendue et la profondeur des informations partagées, une relation est considérée comme superficielle ou intime. Dans une relation superficielle, on peut en effet parler de nombreux sujets mais sans profondeur. Une relation plus intime, quant à elle, a généralement plus de profondeur. Les relations les plus intimes sont celles qui se démarquent par l'étendue et la profondeur des informations partagées.

Avec leur modèle d'interpénétration sociale, Altman et Taylor décrivent le développement d'une relation comme étant sa progression sur les plans de la profondeur et de l'étendue. Pourquoi certains messages ont-ils une plus grande profondeur que d'autres ? Pour répondre à cette question, il faut tenir compte de quatre degrés d'ouverture de soi. Comme nous l'avons vu précédemment, certaines révélations sont vraiment plus significatives que d'autres (dire « Je t'aime » est plus révélateur que dire « J'aime la crème glacée »). D'autres informations relèvent d'une plus grande profondeur parce qu'elles sont d'ordre privé (lorsqu'on dévoile un secret à un ami). Les quatre degrés d'ouverture de soi sont présentés dans le tableau 8.1.

La différence entre les quatre degrés d'ouverture que sont les clichés, les faits, les opinions et les sentiments explique pourquoi certains échanges sont frustrants. À certains moments, les interlocuteurs ne vont pas jusqu'à exprimer des opinions personnelles et des sentiments. À d'autres, ils y consacrent trop de temps. D'ailleurs, dévoiler une trop grande quantité d'informations personnelles peut embarrasser l'autre. De même, il arrive que deux interlocuteurs désirent partager, mais à un degré différent. Si l'un s'en tient habituellement à des faits et exprime, à l'occasion, une opinion et que l'autre désire révéler des sentiments personnels, tous deux se sentiront mal à l'aise. Observez ce qui se passe quand Steve fait la connaissance d'Antoine à une soirée chez Maryse.

**TABLEAU 8.1** Les quatre degrés d'ouverture de soi

Degré d'ouverture	Définition	Exemple
<b>Cliché</b>	Phrase, idée toute faite devenue banale à force d'être répétée.	« Comment ça va ? », « Ça va bien. Et toi ? »
<b>Fait</b>	Information objective divulguée, qui répond ou non aux critères de l'ouverture de soi.	« Je n'en suis pas à ma première tentative au collège. J'ai abandonné il y a un an, car j'avais des notes abominables. »
<b>Opinion</b>	Énoncé qui révèle ce que pense l'émetteur et qui reflète ses valeurs.	« Je ne pense pas que vous m'exprimiez le fond de votre pensée. »
<b>Sentiment</b>	Dimension émotive accompagnant une opinion.	« Je ne pense pas que vous m'exprimiez le fond de votre pensée, <i>et j'en suis blessé.</i> »

Steve: Salut, je m'appelle Steve. Ça va ?

Antoine: Oui, et toi ? Moi, c'est Antoine.

Steve: Tu connais Maryse depuis longtemps ?

Antoine: Oui. Nous sommes sortis ensemble pendant deux ans. Malheureusement, elle m'a laissé il y a quelques semaines. Elle souhaite que nous restions amis. C'est pour ça que je suis ici.

Steve: Ah oui ?

Antoine: Oui, mais je trouve ça difficile. Je la trouve tellement belle ! Je ne pense pas que je pourrai trouver une autre fille comme elle. C'est difficile de la revoir ici, ce soir.

Steve: Oui, je comprends. Je suis désolé pour toi. Écoute, je dois y aller. Je n'ai pas encore salué tout le monde. À bientôt !

Dans cet exemple, Antoine s'est livré beaucoup trop rapidement. Il a dévoilé des sentiments alors que Steve ne s'attendait pas à ce degré d'ouverture. Cela a créé un malaise, et Steve a préféré s'éloigner. Dans une relation, il importe de doser la quantité d'informations qu'on veut partager et de le faire avec le degré d'ouverture approprié.

5

### 8.3.2 La fenêtre de Johari

Pour bien comprendre le rôle de premier plan que joue l'ouverture de soi dans les relations interpersonnelles, attardons-nous à un modèle qui décrit le processus de l'interaction entre deux personnes : la **fenêtre de Johari**<sup>31</sup>. Imaginez qu'un cadre comme celui présenté à la figure 8.2, à la page suivante, contient tout ce qui vous concerne : vos préférences et vos aversions, vos objectifs, vos besoins, vos secrets, etc.

Bien sûr, comme la plupart des gens, vous découvrez continuellement de nouvelles choses sur vous-même. Pour illustrer cet état de fait, divisez le cadre en deux parties : la première représente tout ce que vous connaissez de vous, et la seconde, ce qui vous est encore inconnu (*voir la figure 8.3*). Divisez maintenant le cadre dans l'autre sens. Cette fois, la partie supérieure représente ce que les autres connaissent de vous, et l'autre, ce que vous tenez à garder secret. La figure 8.4 illustre cette division. En superposant les deux cadres ainsi divisés, vous obtenez la fenêtre de Johari. La figure 8.5 présente toutes les informations qui vous concernent, réparties entre les quatre cases.

**Fenêtre de Johari** représentation de l'interaction entre deux personnes, basée sur les informations cachées ou connues concernant l'une d'elles.



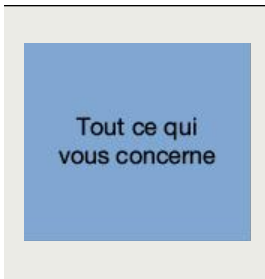


FIGURE 8.2

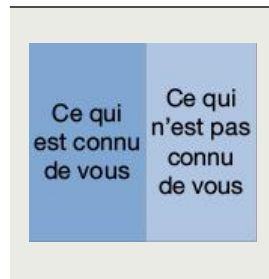


FIGURE 8.3

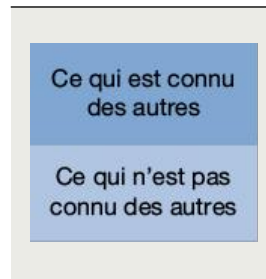


FIGURE 8.4

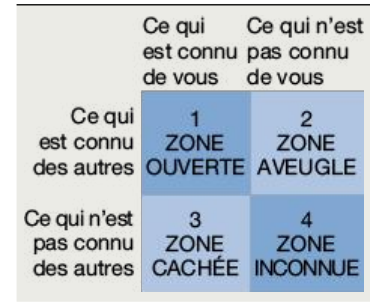


FIGURE 8.5

La première case renferme les informations connues de vous-même et des autres. Cette partie est votre «zone ouverte». La deuxième case, nommée «zone aveugle», contient les informations que vous ignorez à votre sujet, mais que les autres connaissent. Ces informations proviennent principalement des rétroactions de l'entourage. La troisième case représente votre «zone cachée»: ce que vous connaissez de vous, mais que vous ne tenez pas à dévoiler. Les éléments de cette zone deviennent publics par l'ouverture de soi. La quatrième case renferme les informations inconnues à la fois de vous et des autres.

Au premier abord, cette «zone inconnue» paraît impossible à vérifier. Après tout, si personne ne sait ce qu'elle contient, comment peut-on être certain qu'elle existe? On peut en déduire l'existence par le fait qu'on apprend constamment de nouvelles choses sur soi. Il n'est pas inhabituel de découvrir, par exemple, qu'on a un talent, un point fort ou une faiblesse qu'on ne soupçonnait pas auparavant.

### 8.3.3 Les éléments à considérer dans l'ouverture de soi

Bien qu'on laisse échapper à l'occasion quelques informations personnelles révélatrices, l'ouverture de soi relève d'une décision consciente et délibérée. En fait, lorsqu'une personne s'ouvre à une autre, c'est qu'elle y voit un avantage ou à tout le moins qu'elle poursuit un but. L'ouverture de soi comporte cependant certains risques aussi. Voyons tout cela de plus près.

#### Les buts de l'ouverture de soi

Plusieurs bonnes raisons poussent les individus à partager des informations personnelles. En découvrant chacune d'elles, vous verrez celles qui s'appliquent à vous.

**La catharsis** Parfois, on dévoile des informations dans le but de se libérer d'un poids. Dans un élan de sincérité, une personne pourrait ainsi vouloir exprimer ses regrets d'avoir mal agi dans le passé.

**Le désir de réciprocité** Le fait de dévoiler des informations sur soi incite parfois l'autre à en faire autant. Par exemple, exprimer ce qu'on ressent à son partenaire («Je m'ennuie depuis quelque temps...») peut sans doute l'amener à se confier avec autant de sincérité. Cependant, la réciprocité n'est pas toujours immédiate: raconter aujourd'hui vos problèmes professionnels à une amie pourra l'aider, un jour ou l'autre, à se sentir plus à l'aise pour vous confier l'histoire de sa famille.

**Le besoin d'approfondir une idée** Il arrive que les gens parlent de leurs convictions, de leurs opinions, de leurs pensées ou de leurs sentiments pour les clarifier. Cela se produit avec des thérapeutes, mais aussi avec de bons amis.

**Le besoin d'approbation** On dévoile parfois de l'information («Je pense avoir bien fait») dans l'espoir d'obtenir l'approbation de son interlocuteur et de valider ainsi un comportement. Une personne peut même chercher l'approbation d'un aspect de son concept de soi.

**La gestion de l'identité** On se révèle parfois pour se rendre plus attirant. Il s'agit d'une façon de «se vendre». Lors d'un premier rendez-vous amoureux, deux personnes pourraient ainsi échanger des informations dans le but de paraître plus sincères, plus intéressantes, plus intelligentes ou plus intéressées par l'autre. De la même façon, une personne évoquera des détails de son passé pour paraître plus amicale et plus sympathique. Ce principe s'applique aussi à d'autres situations. Un vendeur dira «Je préfère être honnête avec vous...» essentiellement pour montrer qu'il est du côté du client.



**Le maintien et le renforcement de la relation** De nombreuses recherches confirment le rôle de l'ouverture de soi dans le succès des relations<sup>32</sup>. Ainsi, la qualité de l'ouverture de soi est fortement liée à la satisfaction dans une relation maritale<sup>33</sup>. Il en va de même dans d'autres types de relations. Par exemple, le lien entre des grands-parents et leurs petits-enfants est renforcé quand l'honnêteté et la profondeur caractérisent leurs échanges<sup>34</sup>.

**L'influence sociale** Divulguer des informations personnelles peut permettre d'exercer un plus grand contrôle sur l'autre, et parfois même sur la situation elle-même. Par exemple, lorsqu'un employé révèle à son employeur qu'il vit des difficultés importantes sur le plan personnel, l'employeur sera plus réticent à le congédier s'il considère son rendement moins bon.

## Les risques de l'ouverture de soi

Bien que les bénéfices soient importants, l'ouverture de soi comporte aussi certains risques. Ceux-ci expliquent d'ailleurs pourquoi il peut être difficile et parfois douloureux de s'ouvrir aux autres<sup>35</sup>. Ces risques entrent dans plusieurs catégories<sup>36</sup> que nous présentons ci-dessous.

**Le rejet** L'auteur John Powell a résumé les risques de l'ouverture de soi par cette phrase: «J'ai peur de te dire qui je suis, parce que, si je le fais, tu risques de ne pas aimer ce que je suis; or c'est tout ce que j'ai<sup>37</sup>.» La peur de la désapprobation et du rejet est très forte. Si elle est parfois exagérée et illogique, il reste que les dangers de s'ouvrir à l'autre sont bien réels, comme le montre l'exemple qui suit.

Léa: Tu es devenu plus qu'un ami pour moi. Pour être franche, je t'aime.

Mark: Je crois qu'on devrait cesser de se voir.

**L'impression négative** Même si l'ouverture ne mène pas nécessairement au rejet total, elle est susceptible de créer une impression négative. Voyons un exemple.

Claude: Je pense que nous devrions avoir un autre chien.

Damien: Pour dire la vérité, je n'affectionne pas vraiment les chiens. Je ne te l'ai pas dit avant parce que je sais à quel point tu les aimes.

Claude: Vraiment? J'espère seulement que tu ne me caches pas beaucoup de choses du genre...

**La diminution de la satisfaction relationnelle** Non seulement l'ouverture peut moduler l'opinion qu'on se fait de l'autre, mais elle est susceptible de réduire la satisfaction que procure la relation.



J'aimerais que tu t'ouvres à moi.  
J'ai besoin de munitions...

Nadia: Je dois te dire quelque chose. Je n'aime vraiment pas que tu me câlines autant.

Ray: Mais je veux être près de toi...

**La perte d'influence** Un autre risque de l'ouverture de soi est la perte d'influence dans la relation.

Le gérant: J'aimerais te donner congé pour la fin de semaine, mais, à vrai dire, on ne me demande pas mon avis ici. Le grand patron prend toutes les décisions. En fait, il ne respecte pas du tout mon opinion.

L'employé: Sans blague. Je saurai à qui m'adresser quand je voudrai que quelque chose se fasse ici.

**Le risque de blesser l'autre personne** Même si la divulgation d'une information procure un soulagement, elle peut blesser l'autre ou, du moins, le contrarier.

Mario: Ouf! J'ai eu 70 % à mon examen et, bien honnêtement, je n'avais même pas ouvert mes livres!

Stella: Moi, j'avais étudié et j'ai quand même échoué.

### 8.3.4 Des recommandations concernant l'ouverture de soi

Il n'est pas facile de déterminer quel est le bon moment pour s'ouvrir ni ce qu'on devrait partager. Les recommandations suivantes aideront à choisir le degré d'ouverture de soi approprié à une situation donnée.

#### Évaluer l'importance de l'autre personne

Il se peut qu'une relation soit suffisamment sérieuse pour justifier le partage d'informations significatives. Il est également possible qu'une personne souhaite se rapprocher de quelqu'un avec qui elle a des liens moins intimes. Dans ce cas, l'ouverture constitue une façon d'y parvenir.

#### Établir la quantité et le type d'informations à dévoiler

Partager trop d'informations trop rapidement est généralement une erreur. On a vu précédemment que le processus d'ouverture de soi se fait graduellement dans la plupart des relations. La majorité des conversations, y compris celles entre amis, portent sur des sujets quotidiens et terre à terre, et ne révèlent que très peu ou pas d'informations personnelles<sup>38</sup>. Même les partenaires qui ont une relation intime n'échangent pas constamment des détails de leur vie personnelle<sup>39</sup>.

6

En plus d'être modérée, l'ouverture de soi ne devrait pas toujours comporter des informations négatives. N'entendre qu'une suite de confessions ou de plaintes devient rapidement harassant. De fait, les gens qui font trop de révélations négatives sont souvent perçus comme des personnes mal adaptées<sup>40</sup>.

#### Évaluer le risque

Il faut considérer les risques potentiels d'un œil réaliste. Par exemple, il pourrait être malvenu de se confier à une personne qui a tendance à juger les autres, à les ridiculiser ou à les trahir. Savoir que son partenaire est digne de confiance et d'un grand soutien rend la perspective de l'ouverture de soi plus raisonnable.

Il peut être particulièrement risqué de pratiquer l'ouverture de soi au travail<sup>41</sup>. Le milieu de travail est tel qu'il oblige parfois les communicateurs à se garder de partager leurs sentiments, condition nécessaire à l'atteinte des objectifs personnels et organisationnels. Par exemple, il est possible que les opinions d'un patron ou d'un client soient offensantes pour un employé, mais celui-ci préférera se taire plutôt que de perdre son emploi ou son client.



Vidéo *L'ouverture de soi appropriée et inappropriée*

### **Faire preuve de discernement**

L'ouverture de soi constitue une arme redoutable si on en fait usage sans discernement. Comme l'indique le chapitre 11, chaque personne a son propre seuil de tolérance psychologique et est sensible à certains sujets. Aborder ces sujets particuliers est un moyen infaillible – mais coûteux sur le plan relationnel – de désemparer l'autre. Il est important de réfléchir aux conséquences de la franchise avant de s'ouvrir aux autres. Des remarques comme «J'ai toujours pensé que tu n'étais pas très intelligent» ou «L'année dernière, j'ai fait l'amour avec ta meilleure amie» auront probablement des effets dévastateurs sur l'interlocuteur et son estime de soi ainsi que sur la relation entre les deux personnes.

Enfin, le moment choisi pour s'ouvrir a également son importance. Si l'autre est fatigué, préoccupé ou de mauvaise humeur, il s'avère plus sage de reporter la conversation.

### **S'exprimer clairement**

Lorsqu'on s'ouvre aux autres, il est important de le faire de façon claire et aisément compréhensible. Ainsi, il est préférable de décrire le comportement de l'autre («Lorsque tu ne réponds pas à mes appels téléphoniques ou que tu ne me rends pas visite...») que de se plaindre en des termes vagues («Lorsque tu m'évites...»). Certaines des recommandations faites dans le chapitre 5, comme celle suggérant de s'exprimer à la première personne, aideront à communiquer de façon simple et sans ambiguïté.

### **Établir une réciprocité**

La quantité d'informations qu'on accepte de dévoiler dépend habituellement de la quantité d'informations divulguées par l'autre. En règle générale, l'ouverture fonctionne dans les deux sens. Ainsi, dans un couple, les partenaires seront plus satisfaits si leur degré d'ouverture est semblable<sup>42</sup>.

Pourtant, à certains moments, une ouverture à sens unique est concevable. C'est le cas de la plupart des relations thérapeutiques formelles où une personne consulte un professionnel reconnu dans le but de résoudre un problème. On ne s'attend pas non plus, au cours d'un examen médical, à ce que le médecin parle de ses problèmes de santé.

### **Évaluer l'obligation morale**

Divulguer des informations personnelles est parfois une obligation morale. Par exemple, des études ont montré que la majorité des patients séropositifs interrogés pensent qu'il est de leur devoir de révéler leur état à leurs partenaires et aux fournisseurs de soins de santé, même si cela met en jeu leur fierté, leur dignité et qu'ils risquent d'être stigmatisés<sup>43</sup>. En dépit de ces résultats, 20 ans de recherches montrent que dans les faits, 40 % d'entre eux ne révèlent pas leur état à leurs partenaires sexuels<sup>44</sup>.

## 8.4 LORSQUE L'OUVERTURE DE SOI N'EST PAS SOUHAITABLE

7

L'ouverture de soi joue un rôle important dans les relations interpersonnelles, mais elle n'est pas obligatoire dans toute forme de communication. Les situations ci-dessous illustrent que l'honnêteté la plus complète n'est pas toujours un choix facile ni même un choix idéal.

- Une nouvelle connaissance se montre beaucoup plus intéressée que vous ne l'êtes à nouer des liens d'amitié avec vous. Elle vous invite à une fête qui aura lieu à la fin de la semaine. Vous n'avez rien de prévu, mais vous ne voulez pas y aller. Que lui dites-vous ?
- Votre patron vous demande ce que vous pensez de ses nouveaux vêtements. Vous les trouvez clinquants et de mauvais goût. Que lui dites-vous ?
- Vous vous sentez attirée par le copain de votre meilleure amie, et il vous a avoué ressentir la même chose pour vous. Vous convenez avec lui de ne pas donner suite à cette attirance pour éviter de causer du chagrin à votre amie. Celle-ci vous demande par la suite si vous ressentez le moindre attrait pour son copain. Lui dites-vous la vérité ?
- Un parent qui vous rend souvent visite vous offre en cadeau un tableau que vous trouvez laid. Que lui répondez-vous quand il vous demande : « Où vas-tu l'accrocher ? »

Si, en principe, l'honnêteté est souhaitable, on peut imaginer les conséquences désagréables qu'elle entraînerait dans de tels cas. Les études et l'expérience prouvent que les communicateurs, même ceux animés des meilleures intentions, ne sont pas toujours parfaitement honnêtes lorsqu'ils se trouvent dans des situations où la vérité causerait de la gêne<sup>45</sup>. Les solutions de rechange les plus couramment utilisées sont le silence, le mensonge de politesse, l'ambiguïté et l'insinuation. Voyons chacune d'entre elles plus en détail.

### 8.4.1 Le silence

Pour ne pas blesser l'autre ni causer une situation embarrassante, on peut choisir de garder pour soi ses pensées et sentiments. La plupart des communicateurs avisés préféreront se taire plutôt que de laisser échapper des opinions du genre « Tu as l'air horrible dans cette robe » ou « Tu parles trop ».

### 8.4.2 Le mensonge de politesse

**Mensonge de politesse** mensonge qu'on fait pour éviter de froisser son interlocuteur ou pour toute autre raison acceptable moralement.

En règle générale, le mensonge est considéré comme un manquement à l'éthique. Bien que le fait de recourir au mensonge pour obtenir un avantage déloyal soit répréhensible, un autre genre d'accroc à la vérité, soit le **mensonge de politesse**, ne peut être considéré aussi facilement comme immoral. En effet, souvent inoffensif, le mensonge de politesse aide d'ailleurs parfois la personne à qui on s'adresse. Prenons l'exemple d'une jeune femme qui désire perdre du poids et qui commence à s'entraîner au gym. Son conjoint pourrait lui dire qu'il voit les changements positifs de ses efforts (même s'il n'en constate aucun) simplement pour l'encourager et la motiver à poursuivre. Ce type de mensonges est chose courante. Dans le cadre de plusieurs études couvrant une période de 40 ans, la grande majorité des personnes interrogées ont reconnu que, même dans leurs relations les plus intimes, le mensonge était justifié à certains moments<sup>46</sup>.





Tu te souviens que je t'ai dit que je serais toujours honnête avec toi ? Eh bien, c'était un gros mensonge.

### 8.4.3 L'ambiguïté

Devant le dilemme de dire un mensonge ou une vérité déplaisante, de nombreux communicateurs préfèrent recourir à l'ambiguïté. Sans le vouloir, les gens s'expriment parfois de façon ambiguë, ce qui entraîne de la confusion. La phrase «Je te rejoins tantôt» signifie-t-elle dans cinq minutes ou dans trois heures ? Il arrive aussi qu'on soit délibérément vague. Par exemple, si un ami demande votre avis sur sa tenue que vous trouvez trop voyante, vous pourriez répondre : «C'est très original, unique même !»

L'ambiguïté évite d'embarrasser à la fois le locuteur et l'interlocuteur. Une étude menée par la chercheuse en communication Sandra Metts et ses collègues montre que l'ambiguïté permet de sauver les apparences dans certaines situations délicates<sup>47</sup>. Ils ont demandé à des centaines d'étudiants comment ils s'y prendraient pour refuser les avances sexuelles d'une personne qui compte pour eux, un ami par exemple. La majorité d'entre eux ont opté pour une solution diplomatique («Je ne me sens pas prêt pour ça dans l'immédiat»), la trouvant moins gênante qu'une réponse plus directe («Tu ne m'attires pas sexuellement»). La réponse diplomatique semblait suffisamment claire pour faire passer le message sans blesser ni humilier l'autre.

Peu de gens veulent mentir, et l'ambiguïté leur offre une porte de sortie intéressante. Comme l'a précisé une équipe de chercheurs, l'ambiguïté n'est ni un faux message ni une vérité limpide, mais plutôt une solution de remplacement qu'on utilise précisément lorsqu'on ne veut recourir à aucune de ces options<sup>48</sup>. Elle constitue donc une solution de rechange au mensonge.

### 8.4.4 L'insinuation

L'insinuation est plus directe que l'ambiguïté. Alors qu'un énoncé ambigu ne vise pas nécessairement à changer le comportement d'autrui, l'insinuation a vraiment pour but d'obtenir des autres la réaction désirée<sup>49</sup>. Voici quelques exemples des différences entre un énoncé direct et une insinuation :

**Énoncé direct**

«Je suis trop occupé pour poursuivre cette conversation.»

«Veuillez baisser le volume de votre musique, ça me dérange.»

«J'aimerais t'inviter à dîner, mais j'ai trop peur que tu me dises non.»

**Insinuation pour sauver les apparences**

«Je sais que tu es occupé; je te laisse.»

«Je crois que la musique est un peu forte; elle semble importuner les gens.»

«Ah, c'est presque l'heure de dîner. As-tu déjà mangé dans ce nouveau resto italien, au coin de la rue?»

L'insinuation peut épargner aux autres le malaise qui accompagne une vérité difficile à entendre. Puisqu'elle permet de sauver les apparences, les communicateurs sont plus enclins à opter pour l'insinuation plutôt que de dévoiler clairement leurs intentions lorsqu'ils transmettent un message potentiellement embarrassant<sup>50</sup>. Le succès de l'insinuation dépend de la capacité du récepteur à comprendre le message sous-jacent. Une remarque subtile risque donc de rester totalement incomprise; dans ce cas, on peut choisir d'être plus direct ou de ne pas donner suite.

**8**

Il est facile de comprendre pourquoi les gens choisissent l'insinuation, l'ambiguïté et les mensonges de politesse plutôt que l'ouverture de soi. Ces stratégies permettent de gérer des situations délicates plus aisément, facilitant les choses à la fois pour le locuteur et pour la personne à qui il s'adresse. Toutefois, l'habileté à reconnaître les situations où il devient plus judicieux d'utiliser ces stratégies de rechange demande une certaine compétence en matière de communication. Par ce fait même, il est clair qu'à certains moments, il est préférable d'opter pour l'honnêteté, même si la vérité est pénible à dire et à entendre.

## RÉCAPITULATION

- 1 Kevin et Martin sont des associés qui s'entraident dans leurs affaires. On pourrait dire que ce type de relation correspond à \_\_\_\_\_.  
A) la gestion des tensions dialectiques  
B) de l'engagement  
C) de la différenciation  
D) la théorie de l'échange social
- 2 On s'étonne qu'Élyse et Marie soient amies. Élyse est très ordonnée, conservatrice et réservée tandis que Marie est désorganisée, créative, ouverte d'esprit et extravertie. Leur relation durable est un exemple \_\_\_\_\_.  
A) d'attraction interpersonnelle  
B) de complémentarité  
C) de transgressions relationnelles  
D) de métacommunication
- 3 Quelles sont les deux dimensions de l'ouverture de soi, selon le schéma d'interpénétration sociale?  
A) L'étendue et l'intimité  
B) La profondeur et l'étendue  
C) L'intimité et la profondeur  
D) L'étendue et la volonté
- 4 \_\_\_\_\_ est le processus qui consiste à dévoiler délibérément certaines informations sur soi, qui sont à la fois significatives et encore inconnues des autres.  
A) L'intimité  
B) Le dévoilement  
C) L'ouverture de soi  
D) L'ambiguïté
- 5 Quel degré d'ouverture de soi l'affirmation «Je vais terminer mes études cette année» illustre-t-elle?  
A) Une opinion  
B) Un fait  
C) Un sentiment  
D) Un cliché
- 6 «Savais-tu que Maxime n'obtiendra pas la promotion à laquelle il s'attendait? Le patron va le lui apprendre cet après-midi.» Par rapport à Maxime, dans quelle zone de la fenêtre de Johari cette information se situe-t-elle?  
A) La zone ouverte  
B) La zone cachée  
C) La zone aveugle  
D) La zone inconnue
- 7 Quel bénéfice à l'ouverture de soi l'affirmation «Crois-tu que j'ai bien fait de refuser cet emploi?» illustre-t-elle?  
A) L'influence sociale  
B) Le besoin d'approbation  
C) Le besoin d'approfondir une idée  
D) Le désir de réciprocité
- 8 Parmi les différents risques liés à l'ouverture de soi, lequel est le plus susceptible de se produire au début d'une relation?  
A) Le rejet  
B) La diminution de la satisfaction relationnelle  
C) La perte d'influence  
D) L'impression négative
- 9 Dans quel type de relation peut-on concevoir que l'ouverture de soi soit unidirectionnelle?  
A) La relation amicale  
B) La relation professionnelle  
C) La relation sociale  
D) La relation thérapeutique
- 10 Vous confiez un secret à un collègue de travail pour qui vous avez le béguin. Sur quoi cette ouverture de soi repose-t-elle?  
A) L'obligation morale  
B) L'importance de l'autre personne  
C) La réciprocité de l'ouverture de soi  
D) Aucune de ces réponses

*Pour les réponses, voir le corrigé à la fin du manuel.*

## RÉSUMÉ

### 8.1 Les fondements des relations interpersonnelles

Les gens tissent des relations pour toutes sortes de raisons. Certaines d'entre elles relèvent de l'attraction que les communicateurs éprouvent l'un envers l'autre. Les facteurs favorisant l'attraction sont l'apparence, la ressemblance, la complémentarité, l'attirance réciproque, la compétence, l'ouverture, la proximité et les bénéfices.

### 8.2 Le modèle relationnel de Knapp

Le modèle de développement relationnel de Knapp définit les différentes étapes d'une relation en se basant sur les caractéristiques de la communication à chacune d'entre elles. On y propose dix stades au cours desquels les gens se rapprochent et s'éloignent les uns des autres.

### 8.3 L'ouverture de soi dans les relations interpersonnelles

L'un des critères d'évaluation de la solidité d'une relation est la quantité d'informations qu'on partage avec l'autre, d'où l'importance de l'ouverture de soi dans les relations interpersonnelles.

Le modèle de l'interpénétration sociale présente deux dimensions de l'ouverture de soi : l'étendue et la profondeur. Dévoiler des sentiments est généralement plus révélateur que de partager des opinions, et faire part de ses opinions reflète habituellement une plus grande ouverture que divulguer des faits. Les clichés sont peu révélateurs. La fenêtre de Johari illustre ce qu'une personne révèle aux autres, ce qu'elle leur

cache, ce qu'elle n'a pas conscience de dévoiler ou des faits la concernant qu'elle ignore, et ce qu'elle ne connaît pas d'elle-même.

Les communicateurs s'ouvrent aux autres pour diverses raisons, dont le désir de réciprocité, le besoin de se libérer d'un poids, le besoin d'approfondir une idée, le besoin d'approbation, la gestion de l'identité, le maintien et le renforcement de la relation, ainsi que l'influence sociale. Les risques de l'ouverture de soi comprennent le rejet, l'impression négative, la diminution de la satisfaction dans la relation, la perte d'influence et la possibilité de blesser l'autre personne.

### 8.4 Lorsque l'ouverture de soi n'est pas souhaitable

Le silence, le mensonge de politesse, l'ambiguïté et l'insinuation constituent des solutions de rechange à la révélation de faits intimes, de sentiments et d'opinions. Les mensonges de politesse, inoffensifs, ont plusieurs utilités : sauver les apparences, éviter les tensions ou les conflits, orienter les interactions sociales, gérer les relations et acquérir un certain pouvoir. Les messages ambigus offrent une solution de rechange intéressante au mensonge ou à l'honnêteté brutale. Les insinuations, plus directes que les affirmations ambiguës, sont principalement utilisées pour éviter les situations embarrassantes. Le mensonge, l'ambiguïté et l'insinuation peuvent être des solutions de rechange, mais cela dépend des motivations du locuteur et des conséquences de la tromperie.



Voir la fiche-résumé

## MOTS CLÉS

circonspection (205)

découverte (203)

différenciation (204)

éloignement (206)

engagement (204)

étendue (208)

fenêtre de Johari (209)

fusion (204)

interpénétration sociale (208)

maintien relationnel (202)

mensonge de politesse (214)

ouverture de soi (208)

phase initiale (203)

profondeur (208)

renforcement des liens (204)

rupture (206)

stagnation (205)



## AUTRES RESSOURCES



### Livres

- Bodenmann, G. (2003). *Une vie de couple heureuse*. Paris, France: O. Jacob.
- Calmé, N. (2000). *Être à deux ou les traversées du couple*. Paris, France: Albin Michel.
- Graf, A. et S. Vidal (1998). *Se parler au cœur du sexe: la communication intime dans le couple*. Grand-Lancy, Suisse: Jouvence.
- Granger, L. (1980). *La communication dans le couple*. Montréal, Québec: Éditions de l'Homme.
- Maschino, M. (1995). *Mensonges à deux*. Paris, France: Calmann-Lévy.



### Films

*Les 50 premiers rendez-vous*, réalisé par Peter Segal (2004).

Lorsque Henry Roth (Adam Sandler) fait la rencontre de Lucy Whitmore (Drew Barrymore), le courant passe, et ils conviennent de se revoir le lendemain. Mais au deuxième rendez-vous, Lucy ne se souvient absolument pas d'avoir rencontré Henry. Apparemment, plusieurs années auparavant, elle a subi une blessure à la tête qui fait en sorte que chaque soir, lorsqu'elle s'endort, elle oublie tout ce qui s'est passé depuis le jour de son accident. Cette trame fictive permet d'examiner de manière approfondie les premières étapes relationnelles que constituent la phase initiale, la découverte et le renforcement des liens, étapes qu'Henry et Lucy ne peuvent pas dépasser. Henry fait la cour à Lucy jour après jour, en essayant une foule de techniques dont certaines sont plus fructueuses que d'autres. Après une longue série de premiers rendez-vous, Henry réalise qu'il souhaite s'engager sur le plan émotionnel et il met donc au point une formule novatrice pour permettre à la relation d'évoluer vers la fusion et l'engagement.

*La Rupture*, réalisé par Peyton Reed (2006).

Ce film relate, sur un ton tragicomique, la désintégration de la relation entre Brooke Meyers (Jennifer Aniston) et Gary Grobowski (Vince Vaughn) d'une manière qui s'apparente aux différents stades de séparation selon le modèle de développement relationnel de Mark Knapp. Le spectateur remarque que la

communication entre les deux personnages passe par la circonspection (littéralement, lorsque chacun barre à l'autre l'accès à son espace personnel dans l'appartement), la stagnation, l'éloignement et finalement la rupture. *La Rupture* a adapté au grand écran le message que véhiculent tant de chansons populaires: rompre est si difficile.

(*500 jours ensemble*, réalisé par Marc Webb (2009).

«Il est important de savoir que ceci n'est pas une histoire d'amour», annonce le narrateur dès les premiers instants du film (*500 jours ensemble*). En effet, il ne s'agit pas d'une comédie romantique comme les autres. L'histoire de Tom (Joseph Gordon-Levitt) et de Summer (Zooey Deschanel) est racontée par l'examen non chronologique de plusieurs journées de leur relation tumultueuse.

Les étapes relationnelles jouent un rôle important pour ce couple. Tom croit que leur idylle a un potentiel à long terme, et il souhaite que son couple atteigne ce que Knapp appellerait la fusion et l'engagement. Summer, par ailleurs, semble se contenter de demeurer à l'étape de la découverte et du renforcement des liens. Lorsque Tom l'incite à s'engager davantage, Summer adopte des comportements typiques aux étapes associées à la détérioration des relations.

Le film démontre bien que les étapes relationnelles sont souvent une question de perception. Les parties impliquées peuvent parfois ne pas s'entendre sur la nature de l'étape à laquelle ils se situent, ou sur celle à laquelle ils souhaiteraient être.

*Menteur, menteur*, réalisé par Tom Shadyac (1997).

Fletcher Reed (Jim Carrey) est un avocat charmant et beau parleur qui raconte n'importe quoi pour obtenir ce qu'il veut, sans égard pour la vérité. Dans la vie privée, Reed dit également des mensonges opportuns, si bien que Max, son fils de cinq ans (Justin Cooper), ne croit plus un mot de ce qu'affirme son père. Quand Reed ne se présente pas à la fête d'anniversaire de Max, celui-ci fait un vœu en soufflant ses bougies: que son père ne dise pas un seul mensonge pendant une journée entière. Son vœu est exaucé et on nous offre la vision de ce que serait la vie si tout le monde était parfaitement honnête.

La majeure partie du film provoque le rire, mais on y expose aussi de façon amusante les raisons pour lesquelles une franchise totale est irréaliste dans les situations quotidiennes.





## VRAI ou FAUX

Faites le test! Dites si chacun des énoncés suivants est vrai ou faux. Vérifiez vos réponses en repérant les sections surlignées dans ce chapitre.

- 1 Toutes les relations comportent les quatre dimensions de l'intimité.
- 2 La communication électronique permet parfois d'atteindre une intimité relationnelle plus rapidement que si les personnes étaient en présence l'une de l'autre.
- 3 Les messages des membres de notre famille sont les premiers que l'on reçoit et ils ont un impact considérable dans notre communication.
- 4 Les étiquettes que l'on donne aux enfants peuvent influencer la vie familiale, même à l'âge adulte.
- 5 Selon Chapman, il existe plusieurs langages amoureux et un des problèmes dans les relations de couple provient du fait que les partenaires assument parfois que le langage amoureux qu'ils préfèrent est également celui qu'appréciera leur conjoint.
- 6 Ce qui différencie les relations jugées satisfaisantes de celles qui ne le sont pas repose principalement sur la communication.
- 7 L'engagement est important dans tout type de relation interpersonnelle, que ce soit en amitié, avec la famille, en amour ou au travail.
- 8 Selon des recherches, les personnes qui ont obtenu le pardon pour une transgression sont moins susceptibles de la répéter que celles qui ne l'ont pas obtenu.

# L'INTIMITÉ ET LA COMMUNICATION DANS LES RELATIONS INTERPERSONNELLES

## CONTENU DU CHAPITRE

### OBJECTIFS

- Déterminer le degré et le type d'intimité d'une relation et décrire des façons d'améliorer la qualité et la portée de cette intimité.
- Expliquer comment la communication façonne et perpétue les rôles familiaux et décrire les propriétés des systèmes familiaux ainsi que les modèles de communication qu'adoptent les familles.
- Reconnaître les différents types d'amitiés et évaluer le rôle de la communication dans leur durabilité.
- Reconnaître les styles de conflits dans les relations amoureuses et évaluer l'efficacité avec laquelle les partenaires s'adaptent au langage amoureux de leur conjoint.
- Choisir des stratégies de communication pour maintenir et soutenir une relation intime et engagée.
- Décrire diverses stratégies qui permettent de réparer une transgression relationnelle.

<b>9.1</b>	<b>L'INTIMITÉ DANS LES RELATIONS INTERPERSONNELLES</b>	<b>222</b>
9.1.1	Les dimensions de l'intimité	222
9.1.2	Les différences liées au genre	223
9.1.3	L'intimité et les influences culturelles	225
9.1.4	L'intimité dans la communication électronique	225
9.1.5	Les limites de l'intimité	226
<b>9.2</b>	<b>LA COMMUNICATION DANS LES FAMILLES</b>	<b>226</b>
9.2.1	Les caractéristiques de la communication familiale	227
9.2.2	Les familles en tant que système	229
9.2.3	Les modèles de communication dans les familles	230
<b>9.3</b>	<b>L'AMITIÉ ET LA COMMUNICATION</b>	<b>233</b>
9.3.1	Les différents types d'amitiés	233
9.3.2	Le sexe, le genre et les amitiés	235
9.3.3	L'amitié et les médias sociaux	237
<b>9.4</b>	<b>LA COMMUNICATION DANS LES RELATIONS AMOUREUSES</b>	<b>238</b>
9.4.1	Les tournants dans une relation amoureuse	239
9.4.2	Les différents styles de conflits des couples	239
9.4.3	Les langages amoureux	240
<b>9.5</b>	<b>LES CARACTÉRISTIQUES DES RELATIONS INTERPERSONNELLES</b>	<b>242</b>
9.5.1	Les relations sont en constante évolution	242
9.5.2	La culture a des répercussions sur les relations	242
9.5.3	Les relations ont besoin d'être entretenues	243
9.5.4	Les relations nécessitent un engagement	244
9.5.5	Les relations offrent un soutien social	245
<b>9.6</b>	<b>RÉPARER UNE RELATION COMPROMISE</b>	<b>246</b>
9.6.1	Les types de transgressions relationnelles	246
9.6.2	Les stratégies visant à réparer une relation	247
9.6.3	Pardonner les transgressions	248
	<b>Récapitulation</b>	<b>249</b>
	<b>Résumé</b>	<b>250</b>
	<b>Mots clés</b>	<b>250</b>
	<b>Autres ressources</b>	<b>251</b>

**A** quel point les relations intimes sont-elles importantes? Des études empiriques nous offrent quelques pistes de réponse. Des chercheurs ont demandé à des personnes mourantes, dans des hospices ou des hôpitaux, ce qui était le plus important dans leur vie. Jusqu'à 90 % de ces patients en phase terminale plaçaient les relations intimes au sommet de la liste. Comme le disait une mère de trois enfants âgée de 50 ans et atteinte d'un cancer incurable, «inutile d'attendre d'être dans ma situation pour savoir qu'il n'y a rien de plus important dans la vie que les relations fondées sur l'amour»<sup>1</sup>. Un autre chercheur a conclu que les relations intimes étaient «sans doute la source de satisfaction et de bien-être la plus importante dans la vie, dans l'ensemble des cultures et à travers tous les groupes d'âge»<sup>2</sup>.

Ce chapitre examinera de près ces relations étroites. Nous commencerons par regarder comment l'intimité permet de rendre certaines relations plus significatives et personnelles que d'autres. Nous étudierons ensuite trois contextes (la famille, les amis et les partenaires amoureux) dans lesquels surviennent la plupart de nos relations intimes. Finalement, nous fournirons quelques conseils qui vous permettront d'améliorer vos communications dans les relations intimes.

## 9.1 L'INTIMITÉ DANS LES RELATIONS INTERPERSONNELLES

**Intimité** lien étroit entre deux personnes, qui naît d'une proximité physique, d'échanges intellectuels et émotionnels et du partage d'activités.

L'**intimité** peut être présente dans plusieurs types de relations. Lorsque des chercheurs ont demandé à des centaines d'universitaires de déterminer quelle était leur «relation la plus étroite, la plus profonde, la plus engagée et la plus intime», les réponses furent variées<sup>3</sup>. Près de la moitié des étudiants (47 %) ont nommé leur partenaire amoureux. Environ un tiers des répondants (36 %) ont choisi une relation d'amitié. La plupart des autres répondants (14 %) ont mentionné un membre de leur famille. Voyons maintenant comment l'intimité se traduit dans ces différents contextes.

### 9.1.1 Les dimensions de l'intimité

Afin de mieux comprendre ce qu'est l'intimité, il est important d'explorer les quatre dimensions qui la composent.

#### La dimension physique

La première dimension est physique. Le bébé, avant même la naissance, a avec sa mère une proximité physique qu'il ne connaîtra plus jamais. En grandissant, les enfants sont bercés, caressés et portés. À mesure qu'ils vieillissent, les occasions de contacts physiques avec leurs parents sont moins régulières, alors qu'augmente l'intimité avec leurs amis et leurs partenaires. Une part de cette intimité est sexuelle, mais elle comprend également des marques d'affection telles que les baisers et les étreintes. Cela dit, l'intimité sexuelle n'implique pas nécessairement une relation amoureuse. Une étude a révélé que plus de la moitié des adolescents actifs sexuellement ne sortaient pas sur une base régulière avec leurs partenaires. De plus, la majorité des répondants n'ont exprimé aucun désir de fréquenter leurs partenaires sexuels<sup>4</sup>.

#### La dimension intellectuelle

La deuxième dimension de l'intimité découle du partage intellectuel. Les échanges d'idées ne sont évidemment pas tous intimes. Par exemple, les étudiants n'établissent que très rarement, voire jamais, des liens étroits avec un professeur ou des camarades lorsqu'ils parlent d'un examen. Par contre, si les mêmes personnes échangent des idées sur des sujets importants, il peut alors se produire un rapprochement stimulant.



## La dimension émotionnelle

La troisième dimension est émotionnelle. Cette forme d'intimité est présente lorsqu'il y a échange de sentiments importants. Partager des informations personnelles reflète et crée un sentiment de proximité. Étonnamment, il n'est pas nécessaire d'être en présence de l'autre pour avoir ce type de communication. Une étude révèle que près des deux tiers des utilisateurs de messagerie électronique sélectionnés au hasard ont déclaré avoir noué une relation personnelle dans un forum de discussion dans Internet<sup>5</sup>. Comme le font des amis « traditionnels », les gens ayant développé une amitié grâce à Internet définissent leur relation en termes d'interdépendance (« Nous ferions tout pour nous entraider »), d'étendue (« Nos échanges couvrent des sujets très variés »), de profondeur (« J'ai l'impression que je pourrais tout lui confier ») et d'engagement (« Je tiens vraiment à entretenir cette relation »).



## Une quatrième dimension ?

Comme le concept d'intimité repose sur la proximité, cela implique un partage d'activités, ce qui constitue la quatrième dimension de l'intimité. Il peut s'agir de deux collègues qui travaillent côte à côte ou de deux connaissances qui se rencontrent régulièrement pour pratiquer un sport. En passant du temps ensemble, ils développent des façons particulières d'interagir, leur relation devenant ainsi plus intime. Une plus grande intimité dans une relation d'amitié ou d'amour se reflète souvent par différentes formes de jeu : les partenaires s'inventent des codes secrets, s'amuse à imiter les autres et à se taquiner<sup>6</sup>.

Certaines relations présentent les quatre dimensions de l'intimité (physique, intellectuelle, émotionnelle et partage d'activités) alors que d'autres n'en comportent qu'une ou deux. Par ailleurs, plusieurs relations n'ont rien d'intime. Des connaissances, des colocataires ou des collègues ne deviennent pas nécessairement des amis proches. Parfois, les membres d'une même famille développent des relations harmonieuses, mais relativement impersonnelles.

Même si toutes les relations n'ont pas à devenir intimes, vivre sans développer de liens étroits n'est pas vraiment souhaitable. De fait, les personnes qui ont peur de l'intimité dans leurs fréquentations s'attendent à retirer moins de satisfaction d'une relation à long terme et se déclarent plus distantes, même avec leur partenaire de longue date. Plusieurs recherches permettent de conclure que la peur de l'intimité entraîne d'importantes difficultés lorsqu'il s'agit de tisser des relations et de les entretenir<sup>7</sup>.

La plupart des coéquipiers reconnaissent que s'entraîner ensemble et compétitionner contribuent à créer des liens uniques d'intimité.

1

## 9.1.2 Les différences liées au genre

Jusqu'à tout récemment, la plupart des spécialistes en sciences sociales croyaient que les femmes avaient plus de facilité à développer et à maintenir des relations intimes que les hommes<sup>8</sup>. Cette vision découlait de l'hypothèse selon laquelle la divulgation d'informations personnelles serait l'ingrédient le plus important pour le développement de l'intimité. Il faut dire que la plupart des recherches indiquent que les femmes (dans l'ensemble) sont plus disposées que les hommes à partager leurs pensées et leurs sentiments, bien que les différences ne soient pas aussi considérables qu'on puisse le croire<sup>9</sup>. C'est dans les relations entre femmes que l'on trouve la plus grande ouverture, si l'on tient compte de la quantité et de la profondeur des informations échangées. Viennent ensuite les relations hommes-femmes, suivies des relations entre hommes, dans lesquelles on trouve une moins grande ouverture que dans tous les

autres types de relations. Dans l'ensemble des groupes d'âge, les femmes divulguent plus d'informations que les hommes et ces informations sont plus personnelles et plus susceptibles d'impliquer des sentiments.

Il y a quelques décennies, les spécialistes en sciences sociales ont interprété l'absence relative d'ouverture des hommes comme un signe indiquant qu'ils ne souhaitaient pas développer de relations intimes (voire qu'ils en étaient incapables). Certains estimaient que la propension féminine à révéler davantage d'informations personnelles et de sentiments rendait les femmes plus « matures émotionnellement » et plus « compétentes dans les relations interpersonnelles » que les hommes. Les programmes et les livres de croissance personnelle incitaient les hommes à développer une plus grande intimité en apprenant à s'ouvrir et à partager leurs sentiments<sup>10</sup>.

Des études plus récentes ont cependant démontré que l'expression des émotions ne constituait pas la seule façon de développer des relations intimes. Comme nous l'avons expliqué au chapitre 5, les hommes vivent et expriment souvent l'intimité par l'intermédiaire d'activités partagées ou encore en faisant des choses pour ou avec d'autres personnes. Le même modèle existe d'ailleurs dans la communication entre les pères et leurs fils. Alors que les mères expriment typiquement leur amour envers leurs fils de façon directe, par des mots et des actions non verbales comme des câlins et des baisers, les pères sont moins susceptibles d'agir ainsi avec leurs fils à l'adolescence ou à l'âge adulte<sup>11</sup>. Ils manifestent plutôt leur affection en rendant service à leurs fils ou en les aidant avec diverses tâches ou difficultés.

En fait, le sexe biologique n'est pas l'aspect le plus important dans le développement de l'expression de l'intimité masculine. Ce serait plutôt le rôle lié au genre qu'adopte chaque homme qui influencerait sur son comportement. Au chapitre 3, nous avons vu que les hommes et les femmes adoptaient des rôles liés au genre (masculin, féminin ou androgyne), qui ne correspondaient pas toujours à leur sexe biologique. L'application de cet éventail de styles au concept d'intimité révèle que les hommes masculins sont plus susceptibles d'exprimer leur affection par des comportements d'aide et des activités partagées<sup>12</sup>. En revanche, les hommes dont le style de communication incorpore certains éléments associés de façon stéréotypée aux femmes sont pour leur part portés à exprimer leur affection plus directement, particulièrement aux autres hommes.

Les différentes façons de mesurer l'intimité chez les hommes et les femmes contribuent à expliquer une partie des tensions et des malentendus qui peuvent survenir entre les sexes. Par exemple, une femme qui considère que l'ouverture émotionnelle est l'ultime mesure d'affection pourra ne pas voir les efforts déployés par un homme « inexpressif », qui cherche à démontrer son attachement en lui rendant service ou en passant du temps avec elle. Des gestes comme réparer un robinet ou faire de la randonnée pédestre pourraient être perçus comme autant de moyens d'éviter l'intimité, alors que pour l'homme qui propose ces activités, il s'agit justement de marques d'affection et d'efforts visant à développer l'intimité. De même, les idées divergentes à propos de la signification des relations sexuelles et des moments choisis pour les pratiquer peuvent entraîner des malentendus. Alors que plusieurs femmes considèrent les relations sexuelles comme une façon d'exprimer une intimité qui a déjà été développée, les hommes sont plus susceptibles de voir cet acte comme une façon de créer cette intimité<sup>13</sup>.

Comme toujours, il est important de comprendre que les généralisations ne s'appliquent pas à tout le monde. Par ailleurs, les définitions des comportements masculins appropriés tendent à changer<sup>14</sup>. Par exemple, une analyse des comédies de situation les plus populaires à la télévision a révélé que les personnages masculins qui dévoilaient des informations personnelles sur eux-mêmes étaient généralement perçus plus favorablement que les autres<sup>15</sup>. Les chercheurs remarquent également qu'un changement



culturel se produit en Amérique du Nord, alors que les pères démontrent davantage d'affection envers leurs fils que ce que l'on pouvait voir dans les générations précédentes, même si une partie de cette affection continue d'être exprimée au moyen d'activités partagées<sup>16</sup>.

### 9.1.3 L'intimité et les influences culturelles

Au cours de l'histoire, les notions de comportement public et de comportement privé ont changé radicalement<sup>17</sup>. Ce qui relève aujourd'hui de l'intimité a déjà été tout à fait public. Par exemple, dans l'Europe germanique du XVI<sup>e</sup> siècle, un manuel sur les bonnes mœurs mentionnait que les nouveaux mariés devaient aller au lit en présence de témoins qui validaient l'union<sup>18</sup>. Inversement, à la même époque, en Angleterre, le type de communication habituel entre époux de l'aristocratie était plutôt formel et ressemblait à la façon dont de simples connaissances ou des voisins s'adressent aujourd'hui la parole. Encore de nos jours, le concept d'intimité varie d'une culture à l'autre.

Par exemple, les personnes nées aux États-Unis ou en Australie se dévoilent plus facilement que les membres des autres cultures étudiées<sup>19</sup>. Elles sont portées à se confier et à révéler des renseignements personnels à de simples connaissances, voire à des étrangers. La description pince-sans-rire suivante, tirée d'un guide touristique britannique, illustre bien cette tendance.

Si vous vous asseyez près d'un Américain dans un avion, il vous adressera immédiatement la parole en vous appelant par votre prénom, vous demandera comment vous trouvez la vie aux États-Unis, vous expliquera son divorce récent dans les moindres détails, vous invitera à dîner chez lui, vous offrira de vous prêter de l'argent et vous étreindra chaleureusement avant de vous quitter. Cela ne veut pas forcément dire qu'il se rappellera votre nom le lendemain<sup>20</sup>.

Dans certaines cultures collectivistes, comme à Taiwan et au Japon, il y a une grande différence entre la manière de communiquer avec les membres de son propre groupe (la famille et les amis proches) et les membres de groupes extérieurs<sup>21</sup>. En général, les gens ne vont pas vers les étrangers : ils attendent d'être présentés officiellement avant d'engager la conversation. Une fois les présentations faites, ils s'adressent aux étrangers de façon formelle. Ils leur cachent par tous les moyens les informations défavorables sur les membres de leur groupe, appliquant le principe selon lequel on ne lave pas son linge sale en public.

### 9.1.4 L'intimité dans la communication électronique

Voilà quelques dizaines d'années, il aurait été difficile de concevoir que les ordinateurs puissent favoriser l'intimité. Ces machines étaient considérées comme des appareils impersonnels, incapables de transmettre les éléments importants de la communication, tels que les expressions du visage, le ton de la voix et le toucher. Aujourd'hui, toutefois, les chercheurs savent que la communication électronique peut être tout aussi personnelle que les interactions face à face.



2

Des études montrent que, dans certaines situations, la communication électronique permet d'atteindre une intimité relationnelle plus rapidement que si les personnes étaient en présence l'une de l'autre<sup>22</sup>, pouvant même améliorer, particulièrement chez les personnes réservées, l'intimité verbale, émotionnelle et sociale<sup>23</sup>. De plus, l'anonymat relatif des forums de discussion, des blogues et des services de rencontre en ligne procure une liberté d'expression qui n'est pas forcément présente dans les échanges en personne<sup>24</sup>, aidant ainsi la relation à s'amorcer.

Tout comme ils le font en présence d'un interlocuteur, les communicateurs choisissent de se révéler à divers degrés avec leurs cyberpartenaires. Certaines relations en ligne sont relativement impersonnelles, d'autres, extrêmement personnelles. Quoi qu'il en soit, la communication électronique joue un rôle important dans la création et le maintien de l'intimité au sein des relations contemporaines.

Bien sûr, les liens intimes peuvent également être problématiques dans le cyberspace. À l'ère numérique, certaines personnes sont «virtuellement infidèles», alors qu'elles entretiennent des relations romantiques en ligne tout en étant engagées auprès d'une personne dans la vie de tous les jours. Deux études différentes ont montré que les gens considéreraient l'infidélité en ligne comme une trahison aussi grande (sinon plus importante) qu'une infidélité commise en personne<sup>25</sup>. Bien qu'il puisse être tentant de croire que l'absence d'intimité physique fait en sorte que les relations en ligne demeurent «morales», la plupart des gens perçoivent en fait l'intimité émotionnelle (qui peut aisément être créée en ligne) comme étant une composante de la fidélité tout aussi importante dans une relation.

### 9.1.5 Les limites de l'intimité

Il est impossible de créer des liens avec tout le monde : on n'a tout simplement pas assez de temps et d'énergie pour cela. Et même si on avait l'occasion de développer une relation d'intimité avec chacune des personnes rencontrées, peu d'entre elles souhaiteraient autant de proximité.

Plusieurs de nos contacts quotidiens n'exigent aucune intimité. Certains reposent sur des échanges économiques (les personnes avec qui l'on travaille, le caissier au dépanneur), d'autres, sur l'appartenance à un groupe (la religion ou l'école), d'autres encore, sur la proximité physique (les voisins et les gens avec qui l'on fait du covoiturage) ; enfin, certains découlent de rapports avec des tiers (des amis communs, les gens de la garderie).

Certains auteurs ont souligné qu'une obsession de l'intimité risque de conduire à des relations moins satisfaisantes<sup>26</sup>. Les personnes pour qui la communication intime est la seule valable accordent peu de valeur aux relations qui ne répondent pas à ce standard. Cela peut les amener à considérer l'interaction avec des étrangers ou de simples connaissances comme superficielle. Compte tenu du plaisir que peuvent procurer des échanges polis mais distants, un tel point de vue est fort limité. L'intimité est gratifiante, incontestablement, mais ce n'est pas la seule forme d'interaction.

## 9.2 LA COMMUNICATION DANS LES FAMILLES

Lorsque vous pensez au mot «famille», des images de votre histoire personnelle vous reviennent peut-être à l'esprit. Certains de vos souvenirs ravivent probablement des sentiments positifs, alors que d'autres pourront évoquer des images plus douloureuses. L'auteure populaire Erma Bombeck a bien évoqué le mélange de joies et de peines présent dans l'ensemble des familles, même les plus heureuses.

Nous formions une étrange bande de personnages au quotidien, partageant nos maladies comme notre dentifrice, convoitant le dessert des autres, cachant le shampoing de l'un, empruntant l'argent d'un autre, nous embarrassant à tour de rôle dans nos chambres, nous infligeant des blessures et embrassant nos plaies l'instant d'après pour faire partir la douleur. Nous nous aimions, nous riions, nous nous défendions et nous essayions, au travers de toutes ces choses, de trouver le lien commun qui nous unissait<sup>27</sup>.

Aujourd'hui, la signification du mot «famille» s'est élargie pour dépasser les seules relations définies par la génétique, la légalité ou les coutumes ancestrales. Vous êtes peut-être issu d'une famille recomposée qui inclut des beaux-parents, des demi-frères ou des demi-sœurs. Vous connaissez probablement des gens qui font partie de familles dans lesquelles il n'y a pas de lien biologique entre les individus (comme dans le cas des adoptions) ou des personnes qui fonctionnent comme une famille sans être unis par des liens légaux (comme les couples vivant en cohabitation ou les parents de famille d'accueil). Nous considérerons l'ensemble de ces arrangements alors que nous étudierons les différentes propriétés qui caractérisent la communication familiale.



## 9.2.1 Les caractéristiques de la communication familiale

Peu importe la forme que peuvent prendre les différentes familles, leur communication est marquée par les mêmes caractéristiques fondamentales.

### La communication familiale est formative

Les messages des membres de notre famille sont les premiers que l'on reçoit et ils comptent d'ailleurs parmi les plus importants<sup>28</sup>. Par exemple, les messages des mères influencent la façon dont leurs filles considéreront les relations amoureuses<sup>29</sup>. Il est facile d'imaginer l'impact de messages maternels comme «Le mariage est la meilleure chose qui me soit jamais arrivée» ou «Les hommes sont tous des salauds». Outre la vision des relations amoureuses qu'elle peut transmettre, la communication parentale influencera les attitudes des enfants sur une foule d'autres sujets. Par exemple, les messages qu'entendent les enfants sur l'apprentissage et l'école en grandissant auront une influence importante sur leur persévérance scolaire future<sup>30</sup>.

3

La communication dans la famille d'origine peut avoir des effets qui perdureront la vie durant. La théorie de l'attachement soutient que l'enfant développe des liens (de sécurité ou d'insécurité) avec les membres de sa famille. L'attachement insécurisant lors de la petite enfance se traduit souvent par de l'anxiété à propos des nouvelles relations, par un inconfort avec l'intimité et par une crainte de perdre des relations, une fois que la personne atteint l'âge adulte<sup>31</sup>. Les partenaires amoureux qui craignent le rejet et l'abandon sont plus susceptibles d'adopter des comportements qui augmentent le risque de voir leurs peurs se concrétiser<sup>32</sup>. En d'autres termes, leurs très faibles attentes entraînent une autoréalisation de leurs prophéties dysfonctionnelles.

Heureusement, l'inverse est également vrai : lorsque l'attachement est sécurisant, les enfants deviennent plus confiants en grandissant. Ils développent en outre une meilleure intimité et peuvent entretenir des relations efficaces avec leurs enseignants, leurs

pairs et les autres<sup>33</sup>. Lorsque les deux partenaires d'une relation amoureuse ont des styles d'attachement sécurisants, ils ont tendance à communiquer de façon constructive, même durant les conflits<sup>34</sup>.

De pareilles découvertes vous feront probablement apprécier l'importance d'élever des enfants jouissant d'un attachement sécurisant. Cependant, sachez que même les enfants qui n'ont pas eu la chance de grandir dans un environnement positif pourront apprendre des façons de communiquer qui leur permettront de profiter de relations heureuses à l'âge adulte. Ce livre présente plusieurs habiletés dont ils pourront s'inspirer.

En plus du type d'attachement, l'ordre de naissance joue également un rôle important dans le développement de notre façon de communiquer<sup>35</sup>. Par exemple, les aînés sont souvent plus extravertis que leurs frères et sœurs plus jeunes. Ils ont par ailleurs un plus grand besoin de garder le contrôle. Les cadets ont pour leur part tendance à être plus près de leurs amis, mais sont également susceptibles d'avoir des relations plus difficiles avec leur famille. Finalement, les benjamins sont souvent plus engagés et plus près des membres de leur famille que ne le sont leurs frères et sœurs plus âgés.

### **La communication familiale est déterminée par les rôles de chacun**

Les rôles sont associés à une série d'attentes relatives à la façon de communiquer. Certains rôles sont déterminés par la position familiale. Vous pouvez probablement dresser une liste des rôles traditionnels associés au père, à la mère, au fils et à la fille. Évidemment, plusieurs de ces normes sont en évolution dans notre société moderne, ce qui exige une certaine forme de négociation. Lorsque chaque membre d'une famille assume son rôle, la communication est généralement aisée. Des problèmes pourront cependant survenir lorsque certains rôles sont remis en cause. Pensons au rôle traditionnel associé au père «pourvoyeur» dans les années 1950 et 1960 au Québec. À cette époque, il était impensable de considérer qu'un père puisse rester à la maison pour s'occuper des enfants. Aujourd'hui, chez les couples ayant des enfants de moins de 6 ans, le taux d'activité professionnelle des mères québécoises est passé de 29,7 % en 1976 à 76,7 % en 2008<sup>36</sup>. Ces changements ont demandé beaucoup d'adaptation et de conciliation au sein des familles. Malgré ces modifications et malgré le fait que l'importance de l'implication du père et de son engagement auprès de ses enfants n'est plus à discuter, une étude effectuée par le ministère de la Famille et des Aînés au Québec, en 2011, a dénoté que selon les perceptions populaires, le père à la maison projette encore une image négative et ses compétences parentales sont sous-estimées<sup>37</sup>. Les rôles peuvent donc être facilement catalogués.

Lorsque les enfants grandissent, ils peuvent également être étiquetés (plus ou moins subtilement) par les autres membres de leur famille<sup>38</sup>. Des termes comme «le bon garçon», «le mouton noir», «la petite fille sage» ou «le bon à rien» vous disent peut-être quelque chose. Une fois que ces étiquettes existent, elles ont tendance à causer une autoréalisation des prophéties, comme décrit au chapitre 2<sup>39</sup>. Si les rôles sont positifs, les attentes pourront entraîner des développements positifs. Cependant, lorsque les prédictions sont négatives («Es-tu capable de faire quoi que ce soit correctement?») ou peut-être, dans certains cas, nuisibles («Pourquoi n'es-tu pas plus comme ton frère?»), elles pourront se traduire par une moins grande proximité et une plus forte propension aux conflits entre les individus<sup>40</sup>. Les effets de ces étiquettes peuvent empoisonner la vie familiale pendant des décennies<sup>41</sup>.

Bien que les étiquettes puissent persister, les rôles familiaux, eux, auront tendance à changer à mesure que les parents et les enfants vieilliront. Durant les premières années de l'âge adulte (typiquement, entre 18 et 25 ans), les enfants qui avaient autrefois besoin de la supervision étroite de leurs parents affirment leur indépendance<sup>42</sup>. La communication change alors pour mieux refléter les transitions qui se produisent dans les

relations. Dans plusieurs familles, les enfants d'âge adulte et les parents se considèrent comme des égaux. Des conflits peuvent survenir lorsque les enfants s'attendent à être traités comme des adultes, alors que les parents insistent pour s'en tenir aux rôles qui ont été définis des années plus tôt. Les enfants doivent aussi assumer un nouveau rôle d'aidant lorsque leurs parents deviennent malades ou très âgés.

Les relations entre les frères et sœurs et les rôles qu'ils assument peuvent également changer avec le temps<sup>43</sup>. Durant l'enfance, ils se considèrent comme des compagnons fidèles et entrent parfois en compétition. À l'âge adulte, les frères et sœurs développeront souvent des liens plus forts en mettant davantage l'accent sur la communication et la camaraderie que sur la rivalité qu'ils entretenaient entre eux<sup>44</sup>.



Dans le film *J'ai tué ma mère*, Hubert (Xavier Dolan) a honte de sa mère (Anne Dorval), qu'il trouve sans goût, ignorante, et dont il déteste le comportement. On voit bien dans ce film les difficiles relations qui peuvent s'installer entre un adolescent et sa mère. (Voir le résumé du film à la fin du chapitre.)

### La communication familiale est involontaire

Chacun a la liberté de choisir ses amis et ses amoureux, mais on ne peut pas choisir ses parents, ses frères et sœurs ainsi que les autres membres de sa famille. Même si l'on prend la décision radicale de couper tout contact avec certains proches, leur influence persistera probablement malgré tout. Les membres d'une famille peuvent être séparés, mais ils feront toujours partie de la même famille.

Le réseau formé de liens familiaux involontaires s'agrandit et se complexifie encore davantage à l'âge adulte. Les partenaires amoureux que l'on choisit en tant qu'adultes viennent eux aussi avec tout un réseau familial. Qu'on le veuille ou non, un couple uni est associé à trois familles distinctes : celle qu'ils créent ensemble et la famille d'origine de chacun des partenaires<sup>45</sup>. À partir du moment où ils ont des enfants, les partenaires sont éternellement liés, à des degrés plus ou moins grands, à ces familles<sup>46</sup>.

## 9.2.2 Les familles en tant que système

Avant de poursuivre votre lecture, imaginez un mobile représentant votre famille. Visualisez une photo de chaque membre de la famille attachée au bout de sa propre ficelle et reliée par des bâtonnets aux images suspendues de ses proches. Ce mobile représente un modèle simpliste, mais utile, d'un **système familial** : un groupe d'individus interdépendants qui interagissent et s'adaptent les uns aux autres<sup>47</sup>. Le fait de réfléchir à ce mobile pourra vous aider à comprendre certains concepts importants lorsque vous étudierez les caractéristiques des systèmes familiaux.

**Système familial** groupe de personnes interdépendantes qui interagissent et s'adaptent les unes aux autres.

### Les systèmes familiaux sont interdépendants

Si vous touchez l'un des morceaux du mobile, toutes les autres pièces vont bouger à leur tour. De la même manière, le comportement d'un des membres d'une famille influencera toutes les personnes qui sont liées à lui. Si quelqu'un est malheureux dans votre famille, cela aura probablement une incidence dans votre vie. Si un membre de votre famille est heureux, l'atmosphère familiale dans son ensemble sera probablement plus positive. Cette interdépendance amène les thérapeutes familiaux à reconnaître qu'un traitement accordé à un seul membre d'une famille sera généralement peu efficace. Il est beaucoup plus réaliste et efficace de réfléchir à l'influence exercée par les différents membres d'une famille et de travailler avec le groupe dans son ensemble<sup>48</sup>.



## Les systèmes familiaux se manifestent par la communication

Si, dans un mobile, ce sont les ficelles et les bâtonnets qui relient les différents morceaux, c'est la communication qui joue ce même rôle dans un système familial. Les mots et les actions symboliques font basculer l'équilibre de la vie familiale, parfois pour le meilleur, parfois pour le pire. En lisant ce qui suit, vous constaterez que la communication a un impact déterminant sur le bien-être des familles.

## Les systèmes familiaux sont imbriqués

Des sous-systèmes existent à l'intérieur de tous les systèmes familiaux. Dans une famille traditionnelle, une relation unique existe entre la mère et le père. Les frères et sœurs forment également leur propre système, et chacune des interactions des enfants avec un de leurs parents représente un autre sous-système (mère-fille, père-fille, par exemple). Plus la famille est grande, plus il y aura de sous-systèmes.

Les familles font également partie de suprasystèmes plus larges. Vous pourriez illustrer ceci en élargissant votre mobile imaginaire pour qu'il comprenne les membres de votre famille étendue : les grands-parents, les oncles et les tantes, les cousins et cousines, les beaux-frères et belles-sœurs, les demi-frères et demi-sœurs, etc.

Au-delà des liens de parenté, les familles font également partie de la société dans laquelle elles évoluent. Par exemple, les enfants qui grandissent dans des environnements marqués par la violence ont tendance à être plus anxieux et à avoir des habiletés sociales moins développées à l'âge adulte<sup>49</sup>. Ils seront également plus susceptibles d'agir de façon agressive à leur tour en vieillissant<sup>50</sup>. L'environnement scolaire peut également influencer sur la façon dont les enfants communiquent<sup>51</sup>.



Les personnages de la comédie *Famille moderne* appartiennent tous au même suprasystème, mais ils forment également plusieurs sous-systèmes. (Voir le résumé de l'émission à la fin de ce chapitre.)

## Les familles représentent davantage que la somme de leurs parties constituantes

À l'image du mobile que vous visualisez, qui n'est pas qu'une simple collection de photos, la famille ne pourrait être résumée à un quelconque assemblage d'individus. Même si vous connaissiez chacun des membres d'une famille indépendamment, il vous serait impossible de comprendre leur fonctionnement familial avant de les avoir vus interagir. De nouvelles façons de communiquer émergent lorsque tous les membres d'une famille sont réunis<sup>52</sup>. Par exemple, vous connaissez peut-être des amis qui sont devenus très différents lorsqu'ils se sont mis en couple. Ils sont peut-être devenus de meilleures personnes à cette occasion, en se montrant plus

confiants, plus vifs d'esprit et en étant globalement plus heureux. À l'inverse, peut-être sont-ils devenus plus défensifs ou plus agressifs. La nature d'une relation de couple est elle-même sujette à changer à l'arrivée d'un enfant. Les interactions de la famille seront à nouveau modifiées à chaque naissance subséquente.

## 9.2.3 Les modèles de communication dans les familles

Les sujets dont parlent les familles sont généraux et concernent le quotidien : ils parlent des activités qu'ils ont faites, de logistique, d'événements partagés, etc. C'est plutôt la façon dont les familles communiquent qui pourra varier de façon significative : autant par les modes de conversation que par le degré de conformité privilégié<sup>53</sup>.

La façon dont les familles discutent d'une foule de sujets varie selon l'importance qu'ils accordent à la conversation. Les familles qui attachent une grande importance à la conversation sont très ouvertes et interagissent librement, régulièrement et spontanément. C'est tout le contraire des familles qui accordent peu d'importance à la conversation, où plusieurs sujets sont tabous et où certains autres ne peuvent être abordés que de façon restrictive. Vous pourrez jauger l'importance attribuée à la conversation dans votre famille en essayant de vous rappeler des règles (probablement tacites) entourant des sujets comme la religion, le sexe, la politique et les histoires et sentiments personnels de chacun des membres de votre famille.

Les familles chez qui la conversation est très importante considèrent la communication comme une façon de relaxer ou encore d'exprimer l'affection et le plaisir<sup>54</sup>. Lorsque des conflits surviennent, ces familles essaient de trouver des solutions satisfaisantes pour l'ensemble de leurs membres<sup>55</sup>. En contraste, les membres des familles dans lesquelles les conversations sont restreintes interagissent moins et échangent moins de pensées privées. Il n'est donc pas surprenant d'apprendre que les familles qui attachent une grande importance à la conversation considèrent la communication comme un exercice enrichissant<sup>56</sup>. De même, les enfants qui grandissent dans ces familles disposeront généralement de plus d'habiletés interpersonnelles dans leurs relations futures<sup>57</sup>.

En ayant lu ce qui précède, vous pourriez être tentés de conclure que les familles qui valorisent la conversation agissent mieux que les familles chez qui elle est plus restreinte. Cependant, il est important de reconnaître qu'il peut être nécessaire et utile d'établir certaines limites relatives aux différents sujets abordés, même dans les familles où les conversations sont très ouvertes<sup>58</sup>. Personne n'est complètement à l'aise avec l'idée de partager chaque parcelle de son histoire personnelle, de ses pensées ou de ses sentiments, même avec les personnes les plus proches. Cela dit, même les familles les plus ouvertes disposent de limites visant à protéger l'information personnelle des regards du monde extérieur. Par exemple, une étude a découvert que les enfants adultes qui savaient qu'un de leurs parents avait été infidèle maintenaient cette information secrète vis-à-vis des personnes ne faisant pas partie du cercle familial. Ils agissaient ainsi pour protéger le membre de leur famille, manifester de la loyauté envers lui et maintenir la cohésion familiale<sup>59</sup>.

La **conformité** fait référence à l'importance accordée par une famille à l'uniformité des attitudes, des valeurs et des croyances entre les différents membres. Les familles très conformes gèrent les communications de sorte à favoriser l'harmonie, à éviter les conflits, à développer l'interdépendance et à encourager l'obéissance. Elles sont souvent hiérarchisées et caractérisées par une autorité plus grande chez certains membres que d'autres. Il n'est pas surprenant que les conflits, dans ces familles, soient caractérisés par des stratégies d'évitement et d'accommodement<sup>60</sup>. En contraste, dans les familles où la conformité est moins importante, la communication est caractérisée par l'individualité, l'indépendance et l'égalité entre les membres. Ces familles encouragent davantage le développement individuel et croient que les intérêts de chacun des membres sont plus importants que ceux de la famille dans son ensemble.

L'importance relative accordée à la conversation et à la conformité peut créer quatre combinaisons distinctes, telles que décrites à la figure 9.1, à la page suivante. Chacun de ces modes reflète un **modèle de communication familiale** différent : consensuel, pluraliste, protecteur ou laxiste. Pour comprendre ces différentes catégories, imaginez quatre familles différentes. Dans chacune d'elles, une jeune fille de 15 ans souhaite se faire tatouer à un endroit très visible sur son corps, ce qui inquiète ses parents. Imaginez maintenant comment la communication relative à ce problème pourrait varier en fonction de l'importance accordée à la conversation et à la conformité par chaque famille.

**Conformité** importance accordée par une famille à l'uniformité des attitudes, des valeurs et des croyances.

**Modèle de communication familiale** modèle d'interaction familiale qui varie selon l'importance relative accordée à la conversation et à la conformité. Ce modèle pourra être consensuel, pluraliste, protecteur ou laxiste.

		Importance accordée à la conformité	
		Grande	Faible
Importance accordée à la conversation	Grande	Familles consensuelles	Familles pluralistes
	Faible	Familles protectrices	Familles laxistes

**FIGURE 9.1** L'importance accordée à la conversation et à la conformité selon les familles

- **La famille consensuelle.** On dira d'une famille dans laquelle on accorde une importance élevée à la conversation et à la conformité qu'elle est « consensuelle ». La communication y reflétera la tension existante entre la volonté de respecter et de préserver la hiérarchie de l'autorité et un intérêt envers le développement d'une communication ouverte et libre. Dans une famille consensuelle, la jeune fille se sentirait à l'aise de faire connaître les arguments justifiant son désir d'avoir un tatouage, et les parents seraient prêts à entendre ce que leur fille a à dire. Ultimement, par contre, la décision serait prise par la mère et le père.
- **La famille pluraliste.** Les familles qui attachent une grande importance à la conversation et une faible importance à la conformité sont dites « pluralistes ». Dans ces familles, la communication est ouverte et non entravée, et les contributions de tous les membres de la famille sont jugées selon leurs propres mérites. Il est facile de visualiser la discussion que cette famille pourrait avoir afin de déterminer si le tatouage représente une bonne idée ou non. Les frères et sœurs aînés et cadets de la jeune fille (et peut-être même d'autres proches) présenteraient leur point de vue tour à tour et, dans le meilleur des mondes, un consensus finirait par émerger de ces discussions.
- **La famille protectrice.** Les familles qui accordent une faible importance à la conversation et une importance élevée à la conformité sont dites « protectrices ». Dans ces familles, la communication est caractérisée par une obéissance à l'autorité et par une réticence au partage des sentiments et des pensées. Dans une famille protectrice, il n'y aurait que très peu (voire pas) de débat sur le tatouage. Ce sont les parents qui décideraient, et leur verdict serait sans appel.
- **La famille laxiste.** Les familles qui attachent à la fois peu d'importance à la conversation et à la conformité sont dites « laxistes ». Dans ces familles, la communication reflète l'absence d'implication des différents membres les uns envers les autres. Le processus décisionnel y est par ailleurs plus individuel. Dans ce type de famille, la jeune fille pourrait très bien ne pas mentionner le tatouage dans une discussion avant de prendre sa décision. Si elle le faisait, les parents auraient peu de choses à dire sur l'idée de leur fille de vouloir décorer son corps de façon permanente. Pour ce sujet, comme pour bien d'autres, leur réaction serait indifférente et se résumerait à « Bof ! Si tu veux ».

De plus en plus de recherches suggèrent que certains modèles de communication sont plus productifs et satisfaisants que d'autres<sup>61</sup>. Par exemple, les jeunes adultes qui sont issus de familles consensuelles et pluralistes développent une bonne écoute et font preuve d'une plus grande flexibilité intellectuelle que ceux qui proviennent de milieux protecteurs ou laxistes<sup>62</sup>. Les enfants de familles pluralistes manifestent moins d'agressivité verbale que ceux qui proviennent de tout autre type de milieu<sup>63</sup>. En contraste, les parents qui adoptent une approche protectrice influencent leurs enfants à moins se révéler à eux et instaurent un climat moins satisfaisant pour l'ensemble des membres

**INVITATION À L'INTROSPECTION****Les modes de communication de votre famille**

Utilisez les catégories présentées dans les pages précédentes et illustrées à la figure 9.1 pour décrire les modes de communication qui définissent le mieux votre famille d'origine, la famille dans laquelle vous vivez actuellement ou les deux. À quel point ce modèle est-il productif et satisfaisant ? Un autre modèle vous semblerait-il préférable ? Pourquoi ?



de la famille<sup>64</sup>. En d'autres mots, la communication ouverte et le processus de prise de décision partagée produisent de meilleurs résultats que les jeux de pouvoir et les attitudes de fermeture par rapport au dialogue.

## 9.3 L'AMITIÉ ET LA COMMUNICATION

Nul ne peut choisir la famille dans laquelle il est né. Nous ne choisissons généralement pas non plus nos voisins ou nos collègues de travail. Les amitiés, par contre, sont volontaires : nous pouvons y mettre un terme beaucoup plus facilement que nous pouvons échapper à l'orbite relationnelle de la famille, aux liens du mariage ou même à nos relations professionnelles. La facilité avec laquelle il est possible de rompre les liens qui nous unissent à nos amis (de même que le travail requis pour maintenir des relations d'amitié positives) contribue à expliquer pourquoi les amitiés sont plus susceptibles de se terminer que tout autre type de relation interpersonnelle<sup>65</sup>.

Quelles que soient les raisons pour lesquelles les relations interpersonnelles sont formées, les amitiés naissent et se maintiennent par la communication. Dans les pages suivantes, nous étudierons la nature de l'amitié et nous examinerons le rôle de la communication dans ce contexte important.

### 9.3.1 Les différents types d'amitiés

Le mot «ami» couvre une grande variété de relations, englobant autant les enfants d'âge préscolaire qui jouent ensemble «à faire semblant» que les adolescents, dont les alliances changent en fonction des courants sociaux en vogue à l'école secondaire, en passant par les couples qui socialisent ensemble et les meilleurs amis pour la vie, pour qui l'on serait prêt à faire n'importe quoi. Comme vous le verrez, les divers types d'amitiés impliquent différentes formes de communication.

#### Les amitiés de jeunesse et les amitiés matures

Certaines caractéristiques de l'amitié demeureront vraies tout au long de la vie. Par exemple, l'ouverture à l'autre est typique des relations intimes, de la plus tendre enfance à la vieillesse<sup>66</sup>. À certains autres égards, par contre, la nature de l'amitié variera en même temps que les participants gagneront en maturité<sup>67</sup>.

Les enfants d'âge préscolaire développent rarement des amitiés durables. Ils profitent plutôt du temps passé auprès de leurs camarades de jeu temporaires. En vieillissant, les enfants développent généralement des amitiés plus stables, mais ils cherchent principalement à répondre à leurs propres besoins et sont assez peu motivés par l'empathie. À l'adolescence, l'amitié devient une composante centrale de la vie sociale, devenant souvent plus importante que la famille. C'est durant ces années que les amis commencent à être appréciés pour leurs qualités personnelles plutôt que d'être perçus comme de simples camarades de jeux ou d'activités.

Lorsqu'ils quittent les environnements qui leur sont familiers, les jeunes adultes élargissent leur cercle d'amis de façon souvent très satisfaisante<sup>68</sup>. À ce moment de leur vie, les qualités qui sont considérées comme importantes chez un ami deviennent plus stables et mures : l'amabilité, le soutien, la confiance, l'engagement et l'ouverture. Le désir d'avoir des amitiés solides demeure aussi fort lorsque les responsabilités associées à la famille et au mariage s'accumulent, mais c'est alors le temps disponible pour maintenir ces amitiés qui diminue<sup>69</sup>. À l'âge adulte, les amitiés deviennent particulièrement précieuses alors qu'elles fournissent un soutien social important. Les fortes relations d'amitié ont une influence positive sur la santé des individus comme sur le sentiment de satisfaction qu'ils éprouvent à l'égard de leur vie<sup>70</sup>.

### **Le long terme et le court terme**

Certaines amitiés durent pendant des années, ou même toute une vie, alors que d'autres s'étiolent ou se terminent au gré des changements qui surviennent dans la vie d'un des participants (comme la fin des études secondaires, un déménagement ou un changement d'emploi). Bien que les technologies modernes diminuent le risque de voir une amitié prendre fin en raison d'un déménagement lointain<sup>71</sup>, certaines amitiés fléchiront ou ne pourront perdurer sans la présence de contacts personnels. Les changements de valeurs pourront également expliquer la courte durée d'une amitié<sup>72</sup>. Vous avez peut-être déjà eu un groupe d'amis avec lesquels vous aimiez faire la fête et sortir, mais que vous avez délaissé lorsque vous êtes sortis de cette phase de votre vie.

### **Les amitiés relationnelles et occupationnelles**

Nous choisissons parfois des amis parce que nous partageons certaines activités avec eux : il pourra s'agir de coéquipiers d'une ligue de balle molle, de collègues de travail ou de confrères cinéphiles. Ces amitiés sont considérées comme étant occupationnelles si elles s'articulent principalement autour de certaines activités. En revanche, les amitiés relationnelles sont basées sur une appréciation mutuelle et sur un soutien social qui est indépendant des activités partagées. Évidemment, ces deux catégories peuvent se chevaucher : certaines amitiés seront basées à la fois sur des activités communes et sur un soutien émotionnel.

### **Le degré d'ouverture**

À quel point vous ouvrez-vous à vos amis en leur parlant de vous ? Votre degré d'ouverture varie assurément d'un ami à l'autre. Certaines personnes ne connaissent que des informations générales à votre sujet tandis que d'autres connaissent vos secrets les plus personnels. Le modèle d'interpénétration sociale présenté au chapitre 8 pourra vous aider à explorer la profondeur et l'étendue de votre ouverture envers vos différents amis.

### **Le sentiment d'obligation**

Il y a certains amis pour qui nous serions prêts à faire presque n'importe quoi : aucune demande n'est exagérée. Nous nous sentons moins obligés envers d'autres amis, autant par rapport à ce que nous serions prêts à faire pour eux qu'au regard de l'empressement avec lequel nous le ferions. Nos amis les plus proches reçoivent généralement des réponses rapides lorsqu'ils nous demandent une faveur, qu'ils nous appellent ou même lorsqu'ils nous laissent des messages sur notre mur Facebook.

### **La fréquence des contacts**

Vous maintenez probablement des liens étroits avec certains amis. Peut-être les voyez-vous chaque jour sur Skype, au gymnase, durant vos déplacements ou dans des occasions sociales. Vos contacts seront moins fréquents avec d'autres amis que vous joindrez



occasionnellement par téléphone ou par courriel. Évidemment, les contacts moins fréquents ne s'accompagnent pas toujours d'une moins grande ouverture ou d'un moins grand sentiment d'obligation envers un ami. Plusieurs amis proches ne se voient qu'une fois par année, mais ils en profitent alors pour renouer un dialogue ouvert, franc et profond ensemble.

Après avoir lu ce chapitre jusqu'ici, vous commencez sans doute à voir que la nature des communications peut varier d'une amitié à l'autre. Qui plus est, les communications dans une même amitié pourront également changer au fil du temps. Des amitiés impersonnelles pourront être marquées par des périodes d'ouverture soudaines. La quantité de communications pourra aussi varier, en étant plus ou moins fréquentes à différents moments d'une relation. Les amitiés qui demandent moins d'obligations peuvent évoluer pour devenir des relations plus étroites, et vice versa.

### 9.3.2 Le sexe, le genre et les amitiés

Les amitiés ne sont pas toutes égales. En plus des différences décrites dans les pages précédentes, le genre influence grandement la façon dont nous communiquons avec nos amis.

#### Les amitiés entre personnes de même sexe

Typiquement, la communication ne sera pas la même dans les amitiés entre personnes de même sexe, selon qu'elle ait lieu entre des hommes ou des femmes. Comme nous l'avons vu au chapitre 5, la plupart des femmes accordent davantage d'importance aux discussions portant sur des sujets personnels, qui définissent en quelque sorte l'intimité d'une relation. Les hommes, en revanche, sont plus susceptibles d'exprimer et de créer cette intimité par l'intermédiaire d'activités partagées. Dans une étude, plus de 75 % des hommes interrogés affirmaient que leurs expériences les plus significatives passées auprès de leurs amis étaient survenues à l'occasion d'activités partagées<sup>73</sup>. Ces hommes déclaraient que c'est en faisant des choses ensemble qu'ils « apprenaient à se connaître », qu'ils développaient des sentiments d'interdépendance, qu'ils s'appréciaient l'un l'autre et qu'ils démontraient une affection commune. Par ailleurs, les hommes considéraient l'aide pratique comme étant un bon indicateur de l'importance qu'avait une amitié. De pareilles découvertes indiquent que, pour plusieurs hommes, l'intimité se développe à partir d'activités qui n'impliquent pas nécessairement une grande ouverture : un ami est une personne qui fait des choses pour vous et avec vous.

En contraste, les femmes ont tendance à dévoiler plus d'informations personnelles que les hommes, que ce soit dans leurs relations en personne<sup>74</sup> ou en ligne<sup>75</sup>. Bien que les hommes comme les femmes accordent de la valeur aux amis qui leur offrent un soutien émotionnel, les femmes seront généralement plus douées pour fournir ce soutien et plus susceptibles de se tourner vers leurs amies lorsqu'elles auront besoin de ce type d'aide<sup>76</sup>. Évidemment, ces découvertes représentent des généralisations et pourraient ne pas s'appliquer à certaines amitiés spécifiques. Les questions de la rubrique « Invitation à l'introspection » à la page 237 vous aideront à voir à quel point elles correspondent à votre propre situation.

#### Les amitiés hommes-femmes

Les amitiés hommes-femmes offrent des avantages que les amitiés entre personnes de même sexe ne peuvent pas offrir<sup>77</sup>. Elles fournissent une occasion de voir les choses d'une perspective différente, ce qui peut présenter un contraste bienvenu avec le type d'interactions qui caractérisent la communication entre amis de même sexe<sup>78</sup>. Les hommes y voient souvent une occasion de partager davantage leurs émotions et de discuter de leurs relations. Les femmes y voient pour leur part une occasion de passer du bon temps et de partager des plaisanteries et des activités sans implication émotionnelle.



Vidéo *Les relations :*  
*Randy et Hope*

Les amitiés entre hommes et femmes hétérosexuels présentent cependant des défis qui n'existent pas dans les amitiés entre personnes du même sexe. Le plus évident d'entre eux est l'attirance sexuelle potentielle ou réelle<sup>79</sup>. Comme Billy Crystal l'a dit à Meg Ryan dans le film culte *Quand Harry rencontre Sally*: «Un homme et une femme ne peuvent pas être amis sans que le sexe s'en mêle.»

Les recherches suggèrent qu'Harry avait au moins partiellement raison. Dans une étude menée auprès de 150 travailleurs, plus de 60 % des participants indiquaient que la tension sexuelle était un facteur qu'ils prenaient en compte dans leurs relations avec leurs collègues du sexe opposé<sup>80</sup>. Bien qu'il soit possible de développer une amitié purement platonique avec des personnes du sexe opposé, définir ce type de relation n'est pas aisé. Certaines observations portent à croire que le fait de communiquer davantage en ligne (plutôt qu'en personne) pourrait contribuer à maintenir des amitiés platoniques entre personnes de sexe opposé<sup>81</sup>.

Lorsqu'il est question de potentiel de développement amoureux, les amitiés hétérosexuelles entre personnes de sexe opposé peuvent être réparties en quatre catégories principales<sup>82</sup>. (Nous pouvons assumer que la chose est aussi vraie pour les amitiés entre homosexuels et lesbiennes de même sexe.) Certaines amitiés s'accompagnent de la promesse d'une relation amoureuse mutuelle: les deux partenaires veulent alors que l'amitié se mue en relation amoureuse. D'autres amitiés sont strictement platoniques: aucun des partenaires ne désire alors que l'amitié n'évolue vers un autre type de relation. Dans la troisième catégorie, un partenaire aimerait que la relation devienne amoureuse, tout en croyant que l'autre partenaire ne partage pas cette volonté. Dans la quatrième catégorie, un partenaire rejette toute relation amoureuse, tout en croyant que l'autre partenaire souhaite faire évoluer l'amitié vers ce type de relation. Sans surprise, ce sont les deux derniers types de relations qui sont les plus compliqués. Dans ces situations, le partenaire le moins intéressé utilisera souvent de stratégies pour communiquer des messages de refus: il s'assurera de faire moins d'activités et d'avoir moins de contacts avec l'autre personne, minimisera le badinage amoureux et parlera davantage de ses propres relations amoureuses.



Depuis *Quand Harry rencontre Sally*, plusieurs films ont repris à leur compte la question suivante: des amis peuvent-ils développer une intimité physique sans porter atteinte à leur relation? Dans *Amis modernes*, la réponse est: «Ce n'est pas simple.»

leur relation comme étant principalement sexuelle. Les femmes, en revanche, sont beaucoup plus susceptibles de développer une implication émotionnelle. Ce type de découverte a mené certains observateurs à remarquer que les femmes sont généralement plus attirées par la partie «amis», tandis que les hommes sont davantage intéressés par la partie «amants»<sup>85</sup>.

Comme l'activité sexuelle peut mener à des désirs non réciproques d'engagement amoureux, il semblerait logique de voir les partenaires d'une relation «amis-amants»

### Les amis-amants

«L'amitié avec bénéfices» décrit une relation d'amitié hétérosexuelle qui n'est pas amoureuse, mais où il y a présence d'activité sexuelle. Une étude rapporte que près de 60 % des étudiants universitaires affirment avoir été impliqués dans au moins une relation «amis-amants»<sup>83</sup>.

Les hommes et les femmes sont aussi susceptibles les uns que les autres d'être dans des relations amis-amants. Certaines études suggèrent que les hommes comme les femmes aiment avoir l'occasion de satisfaire leurs besoins physiques sans avoir à vivre les défis associés à l'engagement émotionnel<sup>84</sup>. Une majorité d'hommes décrivent

discuter régulièrement du statut de leur relation. Or, les recherches ont démontré que les participants à ces relations évitent souvent de parler explicitement de ce sujet important<sup>86</sup>.

### Les rôles liés au genre

Le sexe biologique n'est pas le seul facteur à considérer lorsqu'on examine les différents types d'amitiés. Les rôles liés au genre (*voir le chapitre 3*) jouent également un rôle important. Par exemple, une amitié entre un homme de type masculin et une femme de type féminin pourra avoir des caractéristiques très différentes d'une amitié entre une femme de type masculin et un homme de type féminin même si, techniquement, il s'agit de deux amitiés entre personnes de sexe opposé.

L'orientation sexuelle est un autre facteur qui contribuera à définir les amitiés. Plusieurs femmes hétérosexuelles rapportent ainsi qu'elles apprécient leur amitié avec des hommes homosexuels parce qu'ils partagent des centres d'intérêt communs, que le potentiel de complications romantiques est quasi nul<sup>87</sup> et que ces amitiés permettent aux femmes de se sentir plus attirantes<sup>88</sup>.

#### INVITATION À L'INTROSPECTION

##### L'amitié et le genre

Analysez l'influence du genre sur la communication dans vos amitiés en tenant un journal dans lequel vous noterez les échanges que vous avez avec un ami du même sexe et avec un ami du sexe opposé. Pour chaque échange, relevez le sujet dont vous avez discuté (l'école ou l'argent, par exemple) et la nature de l'interaction (expression de sentiments, discussion sur des informations personnelles, activité partagée, etc.). Analysez ensuite vos résultats. Constatez-vous des différences entre les communications que vous entretenez avec vos amis du même sexe et du sexe opposé ?



### 9.3.3 L'amitié et les médias sociaux

Dans la « vraie vie », il est facile de savoir quelles sont les personnes que vous considérez comme de véritables amis. Avec le temps, Internet a compliqué la définition traditionnelle de l'amitié. Prenez seulement Facebook, où un ami pourra aussi bien être quelqu'un que vous avez rencontré une seule fois dans une fête ou en vacances, un camarade de classe, un ancien voisin que vous aviez perdu de vue, une personne que vous avez rencontrée en ligne (mais jamais en personne) ou même un illustre inconnu cherchant seulement à agrandir la taille de sa liste d'amis.

Malgré toutes les possibilités offertes, les recherches indiquent que les sites de réseaux sociaux sont beaucoup plus utilisés pour maintenir des amitiés actuelles ou relancer d'anciennes amitiés que pour développer de nouvelles relations<sup>89</sup>. Par exemple, la majorité des échanges qui se fait sur Facebook a lieu entre des camarades de classe. Même lorsque des étrangers se rencontrent d'abord en ligne, ils essaient généralement de se voir en personne lorsque la relation devient plus intime<sup>90</sup>. De pareilles découvertes indiquent que les médias sociaux ne remplacent généralement pas la communication en personne. Ils servent plutôt à soutenir et à raviver des amitiés qui ont été développées de façon traditionnelle<sup>91</sup>.

La découverte la plus intrigante à propos de l'amitié et des médias sociaux concerne le nombre d'amis qu'une personne peut avoir sur ces sites. En effet, une étude menée



par le Pew Research Center a permis de déterminer que l'utilisateur moyen de Facebook avait 245 amis<sup>92</sup>. Cette recherche démontre les limites de l'adage voulant que « plus on a d'amis, mieux c'est ». Il existe en fait une relation directe entre le nombre d'amis Facebook qu'une personne peut avoir et la perception de ces amitiés par les autres<sup>93</sup>. Si vous avez trop peu d'amis Facebook, les autres pourraient croire (peut-être injustement) que vous n'êtes pas très sociable ou amical. D'autre part, si vous avez trop d'amis virtuels, les gens pourraient croire que ces amitiés sont moins sincères.

Un spécialiste de l'anthropologie évolutive suggère que le cerveau humain n'est pas capable de gérer plus de 150 relations à la fois<sup>94</sup>. Le nombre précis pourra évoluer dans les années à venir, mais un fait demeure: appeler un grand groupe de personnes ses « amis » élargit la définition d'un terme que la plupart des gens utilisent pour décrire une relation significative. Les utilisateurs de Facebook reconnaissent généralement que plusieurs des « amis » qu'ils ont sur ce site pourraient être mieux décrits en employant le terme de « connaissances ».

Évidemment, les sites de réseaux sociaux ne sont pas les seuls médias qui nous permettent de communiquer avec nos amis. Le téléphone, les messages texte, les courriels et même les blogues peuvent contribuer à maintenir des amitiés. Plus loin dans ce chapitre, nous aborderons le rôle important des médias sociaux dans le maintien de l'ensemble de nos relations intimes.

## 9.4 LA COMMUNICATION DANS LES RELATIONS AMOUREUSES

Bien sûr, il existe plusieurs types d'amour. Il y a des termes qui font référence à l'amour amical: le type d'amour qu'un couple pourra connaître durant les activités partagées ou qu'un ami pourra exprimer en disant « Je t'aime, vieux frère ». D'autres unions se font grâce à des considérations pratiques et logiques: le type d'affection que peuvent ressentir les vieux couples ou encore l'amitié qui peut se développer entre des collègues de travail avec le temps. Certaines relations se caractérisent par de la compassion altruiste et désintéressée: le type d'amour qui mène quelqu'un à s'occuper d'un partenaire malade ou qui pousse un parent à consoler un enfant en détresse.

Les pages suivantes s'attarderont à la communication dans les relations amoureuses: les relations marquées par un amour à long terme entre deux partenaires. Typiquement (mais pas toujours), les relations amoureuses sont caractérisées par des manifestations physiques d'affection et par un certain degré d'engagement. Pour nos besoins, ces relations pourront inclure des couples qui se fréquentent de façon exclusive, des partenaires qui résident ensemble et des époux qui sont mariés depuis des années. La question cruciale est de savoir si les personnes concernées se définissent elles-mêmes comme prenant part à une relation amoureuse. Nous étudierons les tournants dans les relations amoureuses, les styles de communication qui sont employés dans les conflits au sein de ces relations et les façons dont les partenaires expriment leur affection. À la fin du chapitre, nous parlerons du maintien et de l'amélioration de l'ensemble de nos relations intimes, y compris les relations amoureuses.

## 9.4.1 Les tournants dans une relation amoureuse

Si vous demandez à des couples à quel moment a commencé leur relation amoureuse, il y a de bonnes chances qu'ils puissent déterminer un moment charnière. Il pourra s'agir d'une date précise, d'une étreinte spéciale ou de la première fois qu'un des partenaires a prononcé les mots «Je t'aime». Les chercheurs en communication appellent ces moments des **tournants relationnels**: des moments charnières qui modifient fondamentalement une relation<sup>95</sup>. Songez à un couple qui s'apprête à passer de «simples amis» à «quelque chose de plus significatif». Il est facile d'imaginer un moment transitionnel («C'est alors que nous nous sommes embrassés») où la relation a pris un tournant romantique<sup>96</sup>.

Les tournants relationnels marquent souvent des mouvements entre les stades abordés au chapitre 8. Cela pourra aller des déclarations faites sur Facebook<sup>97</sup> à l'intimité physique<sup>98</sup>, en passant par la «première grande dispute»<sup>99</sup>, les ruptures ou les réconciliations<sup>100</sup>. Un coup d'œil à cette liste nous permettra de conclure que les tournants relationnels ne sont pas tous positifs. Sans surprise, les couples qui peuvent déterminer plus de tournants négatifs que de tournants positifs ont une satisfaction relationnelle moins élevée<sup>101</sup>.

Les tournants peuvent fournir des indices sur l'état d'une relation: «J'ai l'impression que tu m'évites depuis qu'on a visité ta famille» ou «Je me sens beaucoup plus proche de toi depuis notre grande discussion de la semaine dernière». Dans ce sens, ils représentent des outils utiles pour la communication et pour la **métacommunication** à propos de l'état d'une relation amoureuse.

**Tournant relationnel** moment charnière qui modifie fondamentalement une relation.

**Métacommunication** messages que les personnes échangent entre elles sur leur communication.

## 9.4.2 Les différents styles de conflits des couples

Le fait que «la première grande dispute» soit un tournant commun dans les relations amoureuses suggère que les conflits forment une partie normale de la communication des couples. Pour la plupart des partenaires, le premier désaccord est rarement le dernier. John Gottman a passé des années à étudier les relations amoureuses. Il en a conclu que les conflits des couples pouvaient généralement être répartis dans les trois styles suivants<sup>102</sup>.

1. **L'attitude volatile.** Ces couples ont des disputes intenses et houleuses qui portent parfois sur des incidents mineurs. Ils élèvent la voix, rivalisent pour avoir le dessus sur l'autre et expriment leurs opinions passionnément. Dans ces couples, les conflits sont souvent considérés comme des concours qui doivent être gagnés.
2. **L'attitude fuyante.** Les couples qui utilisent ce style préfèrent ignorer les problèmes plutôt que d'avoir à les affronter. Ils minimisent les désaccords et évitent les sujets délicats. Les partenaires reconnaissent qu'ils ont des conflits, mais ils les gèrent rapidement et froidement.
3. **L'attitude honnête.** Ces couples gèrent les conflits de façon ouverte et coopérative. Lorsqu'ils ont des opinions divergentes, ils en discutent de façon civilisée, sans renier leurs sentiments. Ils écoutent attentivement l'autre partenaire et cherchent des solutions collaboratives à leurs problèmes.

Ce dernier style correspond à l'approche préconisée dans cet ouvrage et semble être la forme de communication idéale<sup>103</sup>. Malgré tout, Gottman a reconnu que les deux autres styles pouvaient être efficaces dans certains cas. Voici ce qu'il a appris au sujet des couples vivant un mariage heureux malgré une approche volatile en regard des conflits.

Il appert que les vives querelles que connaissent ces couples ne représentent qu'une petite partie de ce qui est autrement un mariage chaleureux et marqué par un amour sincère. La passion et l'envie avec lesquelles ils se disputent semblent nourrir encore davantage leurs interactions positives. Non seulement ils expriment plus de colère que les couples honnêtes moyens, mais ils rient davantage et sont aussi plus affectueux qu'eux<sup>104</sup>.



Voici par ailleurs ce que Gottman a découvert sur les couples satisfaits qui adoptaient une attitude fuyante devant les conflits.

Plutôt que de résoudre les conflits, les couples qui adoptent une attitude fuyante font appel à leur vision commune du mariage. Ils réaffirment ce qu'ils aiment et chérissent dans le mariage, en mettant l'accent sur les aspects positifs et en acceptant le reste. En agissant ainsi, les partenaires parviennent souvent à mettre un terme à une dispute non résolue en ayant encore des sentiments positifs l'un envers l'autre<sup>105</sup>.

Si les styles de conflits ne peuvent pas être considérés comme un facteur crucial pour le succès des relations amoureuses, qu'est-ce qui peut l'être? Gottman maintient que la clé se trouve dans l'équilibre entre les actes communicatifs positifs et négatifs. Selon, lui le «ratio idéal» serait de 5 pour 1. En effet, tant que les couples ont cinq fois plus d'interactions positives (en se touchant, en se souriant, en se complimentant, en riant, en s'échangeant des mots aimables, et ainsi de suite) que d'interactions négatives, ils seront susceptibles d'avoir des relations heureuses et durables. Les couples adoptant une attitude fuyante auront généralement très peu d'interactions négatives, tandis que les couples adoptant une attitude volatile éprouveront pour leur part une facilité naturelle à avoir un grand nombre d'interactions positives. Pour l'ensemble des couples, y compris pour ceux adoptant une attitude honnête, il est essentiel de maintenir un ratio approprié.

### 9.4.3 Les langages amoureux

«Si tu m'aimes, écoute ce que j'ai à te dire.»

«Si tu m'aimes, dis-le.»

«Si tu m'aimes, montre-le-moi.»

5

Le message porté par ces affirmations est le suivant : «Voici ce que l'amour signifie pour moi.» L'auteur Gary Chapman soutient que chaque personne a sa propre notion

## #COMMUNICATION ÉLECTRONIQUE

### Les ruptures amoureuses sur les réseaux sociaux

Si Internet et les réseaux sociaux permettent d'établir de nouvelles relations, ils ont également transformé les ruptures amoureuses. En effet, au lieu d'un face à face déchirant ou orageux, certains préféreront mettre fin à une relation amoureuse en utilisant les nouvelles technologies.

La rupture à l'ère du 2.0 est avant tout une occasion de fuir la relation, quels que soient les motifs. On sera tous d'accord pour dire que cette façon de faire manque carrément de courage et de savoir-vivre. Mais elle serait beaucoup plus fréquente qu'on ne le croit.

Une enquête réalisée par aufeminin.com auprès de 1400 femmes est particulièrement élocuente.

- 36 % des répondantes ont été quittées via un message texte (SMS).
- 35 % ont appris la rupture par téléphone.

Source : Henri Michaud, rédacteur Canal Vie.

- 8 % ont eu la surprise de constater que leur ex avait changé son statut social sur Facebook, passant de «en couple» à «célibataire» sans autre explication.
- Même si elle se fait encore rare, la rupture en 140 caractères a été expérimentée par 4 % des répondantes. Hé oui, certains y vont de brèves explications, sur Twitter...
- Enfin, le courriel est également utilisé pour mettre un terme à une relation amoureuse.

Une autre étude réalisée par Lab42 révèle que 40 % des répondants envisagent d'utiliser Facebook ou un texto pour mettre un terme à leur relation amoureuse.

Les hommes sont plus nombreux à utiliser ce moyen peu galant. Ils éviteront ainsi de voir la tristesse ou les pleurs de la personne quittée. Les femmes, elles, utiliseraient ce moyen pour quitter un homme qu'elles craignent.

de ce qu'il considère comme de l'amour. Il appelle ces notions les **langages amoureux**, en suggérant que les ennuis surviennent généralement lorsque nous ne reconnaissons pas que notre façon d'exprimer notre amour ne correspond pas à celle de notre partenaire<sup>106</sup>.

Chapman a défini les cinq langages amoureux suivants dans les relations amoureuses. Les recherches récentes soutiennent d'ailleurs les catégories qu'il propose<sup>107</sup>.

1. **Les paroles d'affirmation.** Cela inclut les compliments, les mots d'encouragement, le soutien verbal, les notes ou les lettres écrites, ou toute autre façon d'indiquer qu'une personne est appréciée. Les personnes qui utilisent ce langage amoureux sont facilement blessées par les insultes, la dérision et par l'absence de reconnaissance verbale de leurs efforts.
2. **Le temps de qualité.** Il s'agit d'être présent et disponible pour votre partenaire et de lui accorder votre attention pleine et complète pendant une période de temps significative. L'inattention ou la distraction fait en sorte qu'il n'y a plus de « qualité » dans le temps que vous passez ensemble.
3. **Les cadeaux.** Les personnes qui mesurent l'amour en nombre de cadeaux croient que « c'est l'intention qui compte ». Les meilleurs cadeaux ne sont pas nécessairement les plus chers, mais ceux qui ont une signification particulière pour un individu. Pour les partenaires qui valorisent les cadeaux, le fait d'oublier de souligner un événement important représente une transgression.
4. **Les services.** Sortir les poubelles, mettre de l'essence dans la voiture, faire la lessive : la liste des tâches qui peuvent être considérées comme des services est infinie. À l'image des cadeaux, il s'agira de savoir quels services seront les plus appréciés de votre partenaire. (Un indice : ce sont probablement les tâches que la personne déteste le plus faire elle-même.)
5. **Les contacts physiques.** Bien que cette catégorie puisse inclure l'activité sexuelle, les contacts significatifs peuvent aussi comprendre d'autres marques d'affection comme un bras passé autour des épaules, une main tenue dans la sienne, une joue que l'on effleure ou un massage des épaules.

De façon compréhensible, mais erronée, les partenaires assument parfois que le langage amoureux qu'ils préfèrent est également celui qu'appréciera leur conjoint. Par exemple, si votre langage amoureux préféré est « les cadeaux », vous vous attendrez sans doute à ce que votre partenaire vous offre des cadeaux pour célébrer les occasions spéciales, voire les occasions ordinaires. De même, vous lui offrirez probablement des cadeaux régulièrement, en assumant qu'ils seront appréciés à leur juste valeur.

Comme vous pouvez vous l'imaginer, le fait de présumer que votre partenaire adoptera le même langage amoureux que vous pourra entraîner certaines déceptions. Chapman affirme que c'est souvent le cas chez les couples mariés.

Nous avons tendance à recourir à notre principal langage amoureux pour nous exprimer, et nous devenons confus lorsque notre époux ne comprend pas ce que nous lui communiquons. Nous lui exprimons notre amour, mais le message ne parvient pas à ses oreilles parce que pour lui, nous parlons une langue étrangère<sup>108</sup>.

La plupart des gens apprennent les langages amoureux dans leur famille d'origine. Jusqu'à un certain point, nous nous imprégnons des différentes façons de donner et de recevoir l'affection dès notre plus jeune âge. La bonne nouvelle, c'est que nous pouvons apprendre à communiquer notre amour de différentes façons, particulièrement avec l'aide de nos partenaires amoureux. Étudiez la liste précédente des différents types de langages amoureux et cherchez à reconnaître votre style principal. Vous pourrez ensuite demander à votre partenaire de faire le même exercice avant de comparer vos résultats.

**Langages amoureux** façons de communiquer l'affection dans les relations amoureuses. Ces langages se déclinent en cinq catégories : les paroles d'affirmation, le temps de qualité, les cadeaux, les services et les contacts physiques.

## AU TRAVAIL

## Les relations amoureuses au travail

Conjuguer le travail et le plaisir peut s'avérer risqué, en particulier lorsqu'il est question de relations amoureuses. Comme nous l'avons mentionné à la page 223, la proximité favorise les rapprochements. Si des collègues passent plusieurs heures à interagir, il ne faut pas s'étonner que les relations amoureuses au travail soient assez courantes. La recherche sur ce sujet a révélé ce qui suit<sup>a</sup>.

- Près de 40 % des personnes salariées qui ont participé à un sondage disent avoir eu une aventure avec un ou une collègue à un moment ou à un autre de leur vie professionnelle.
- Dans le cadre d'une étude, 76 % des répondants ont déclaré que les relations amoureuses au travail sont aujourd'hui beaucoup plus fréquentes qu'il y a 10 ans.
- Quelque 70 % des spécialistes en ressources humaines interviewés ont affirmé que leur entreprise n'avait pas de

politique officielle, écrite ou verbale, concernant les relations amoureuses au travail.

- Les entreprises qui ont établi une politique à ce sujet découragent les relations de cette nature. « Sortir avec un collègue est un peu comme manger à son bureau : tôt ou tard, ça va faire des dégâts », estime un chercheur. « Les relations amoureuses au boulot peuvent sembler très attirantes au départ, mais si elles explosent – et c'est ce qui arrive habituellement –, les retombées en milieu de travail peuvent être très gênantes. »
- Sur une note plus positive, 34 % des personnes qui ont fréquenté un ou une collègue ont fini par se marier.

D'après les spécialistes des ressources humaines, si l'on souhaite avoir une relation amoureuse avec un ou une collègue, on aurait avantage à connaître et à suivre les politiques de l'entreprise en la matière. Il convient alors de se montrer subtil et discret pendant les heures de travail.

## 9.5 LES CARACTÉRISTIQUES DES RELATIONS INTERPERSONNELLES

L'analyse des relations montre que certaines caractéristiques s'appliquent à toute relation interpersonnelle. À mesure que vous prendrez connaissance de ces particularités, examinez comment elles se transposent dans votre expérience personnelle.

### 9.5.1 Les relations sont en constante évolution

Même les relations les plus durables sont rarement stables durant de longues périodes. Dans les contes de fées, un couple peut « vivre heureux pour toujours », mais ce type d'équilibre est rare dans la vraie vie. Pensons à des conjoints qui sont mariés depuis un certain temps. Tantôt les partenaires sentent le besoin de se différencier l'un de l'autre, tantôt ils ont envie de se rapprocher, de vivre une plus grande intimité. Parfois aussi, ils se sentent en sécurité dans les modes relationnels prévisibles qu'ils ont établis, alors qu'à d'autres moments, l'un des conjoints a soif de nouveauté. Conséquemment, la relation risque de devenir limitée ou même stagnante et l'union peut alors se terminer. Cependant, en y consacrant des efforts, les partenaires peuvent passer du stade de la stagnation à celui de la découverte, ou du stade de la circonspection à celui du renforcement des liens.

### 9.5.2 La culture a des répercussions sur les relations

Nombre d'éléments qui façonnent les relations interpersonnelles sont universels<sup>109</sup>. Par exemple, les spécialistes des sciences sociales ont constaté qu'au sein de toute culture, la communication comporte toujours une dimension liée à la tâche et une autre liée à la relation. Ils ont également observé que, dans toutes les sociétés, les mêmes expressions faciales indiquent les mêmes émotions et que la répartition du pouvoir a une grande influence sur une relation. De plus, dans toutes les cultures (et chez presque tous les

mammifères), les mâles sont moins portés à s'investir émotionnellement dans leurs relations sexuelles et sont généralement plus compétitifs.

Si les relations comportent des éléments universels, certaines particularités les distinguent selon les cultures. Considérons, par exemple, à quel point la notion occidentale du romantisme et du mariage se reflète dans les stades relationnels décrits aux pages 203 à 206. La notion selon laquelle l'engagement ne vient qu'après la découverte, le renforcement des liens et la fusion ne s'applique pas partout<sup>110</sup>. D'ailleurs, dans certaines cultures, les futurs conjoints ne font connaissance que quelques semaines, quelques jours, voire quelques minutes avant de devenir mari et femme. Les travaux de recherche montrent que ces relations peuvent également être satisfaisantes<sup>111</sup>.

Plusieurs différences profondes, mais pas toujours manifestes font en sorte que les relations entre gens de différentes cultures sont stimulantes<sup>112</sup>. Par exemple, décider de la quantité d'information à partager constitue un défi dans toute relation, mais cela devient particulièrement délicat lorsque les règles culturelles sur la façon de se révéler varient. Comme nous l'avons déjà vu, dans certaines cultures, comme en Amérique du Nord, on privilégie la franchise, le franc-parler, alors que dans d'autres cultures, comme au Japon, on considère que la diplomatie est plus importante.

Lorsque les défis que pose une relation relèvent de différences culturelles, les compétences interculturelles décrites dans le chapitre 1 deviennent particulièrement importantes. La motivation, la tolérance devant l'ambiguïté, l'ouverture d'esprit, la connaissance des coutumes des autres et la capacité de s'adapter aux différents styles de communication contribuent à faciliter la communication et à rendre les relations plus satisfaisantes.

### 9.5.3 Les relations ont besoin d'être entretenues

Tout comme une voiture requiert des mises au point régulières, les relations exigent un certain entretien pour demeurer satisfaisantes pour les partenaires<sup>113</sup>. Ce qui différencie les relations jugées satisfaisantes de celles qui ne le sont pas repose sur la communication dans une proportion de 80 %. Cela souligne l'importance d'explorer la nature de l'interaction liée à l'entretien des relations<sup>114</sup>. Les chercheurs ont d'ailleurs relevé cinq stratégies que les couples utilisent pour que leurs interactions demeurent satisfaisantes<sup>115</sup>.

6

- **Rester positif.** Maintenir un climat relationnel poli et joyeux, et éviter la critique.
- **Être ouvert.** Parler franchement de la nature de la relation et dévoiler ses besoins et ses préoccupations personnelles.
- **Montrer de l'assurance.** Laisser savoir à l'autre, verbalement et autrement, qu'il est important et qu'on est engagé dans la relation.
- **Entretenir des relations sociales.** Communiquer avec des personnes extérieures à la relation peut procurer le soutien qui aide les partenaires à se comprendre et à s'apprécier mutuellement. Les amis, la famille et les collègues permettent également de satisfaire certaines aspirations de sorte que la relation n'est plus considérée comme la seule capable de répondre à tous les besoins des partenaires.
- **Partager des tâches.** Aider l'autre à s'occuper des corvées et des obligations facilite la vie et réaffirme la valeur de la relation.

Ces stratégies peuvent s'appliquer à tous les types de relations de même qu'à toutes les formes de communication, y compris à la communication électronique. Dans le cadre d'une étude, des chercheurs ont analysé les courriels d'étudiants universitaires pour



déterminer à quelles stratégies ils faisaient appel. Avec la famille et les amis, deux se sont distinguées : l'ouverture («La vie a été plutôt difficile pour moi, ces derniers temps») et les relations sociales («J'espère que Simon et toi allez bien»). Avec leur partenaire amoureux, c'est l'assurance qui intervient le plus souvent («Je t'envoie juste un petit courriel pour te dire que je t'aime»). Selon les conclusions de l'étude, si les différents types de relations exigent diverses stratégies pour les entretenir, le courrier électronique représente un bon outil pour cultiver les relations interpersonnelles.

### 9.5.4 Les relations nécessitent un engagement

Des affirmations courantes suggèrent que l'engagement joue un rôle de premier plan dans nos interactions de tous les jours avec les autres : «Je cherche une relation durable», «Notre relation n'a pas fonctionné parce que mon partenaire n'a pas voulu s'engager», «Je ne suis pas prêt à m'engager».

7

L'engagement relationnel s'accompagne de la promesse – tantôt implicite, tantôt explicite – de rester en relation avec l'autre et de faire fonctionner la relation. **L'engagement est important dans tout type de relation interpersonnelle**, que ce soit en amitié («Amis pour la vie»), en famille («Nous sommes toujours là pour toi»), dans une équipe de travail très solidaire («On assure tes arrières») ou dans une relation de couple («Jusqu'à ce que la mort nous sépare»).

Comme le démontrent ces exemples, l'engagement prend forme par la communication qui le renforce aussi. L'encadré 9.1 présente des indicateurs d'engagement dans les relations amoureuses. On peut aisément imaginer des indicateurs semblables, applicables à d'autres types de relations.

À la lumière de ces indicateurs, on constate que les paroles ne permettent pas toujours de juger si un engagement est véritable. Il faut aussi tenir compte des actions. Le fait de dire «Tu peux compter sur moi» n'est pas une garantie de loyauté. Cependant, si une action n'est pas accompagnée de mots, l'engagement risque de ne pas être clair.

#### ENCADRÉ 9.1 Les principaux indicateurs d'engagement dans une relation amoureuse

Procurer de l'affection
Offrir du soutien
Maintenir l'intégrité
Tenir compagnie à l'autre
Faire l'effort de communiquer régulièrement
Faire preuve de respect
Construire un avenir à deux
Créer une ambiance relationnelle positive
Résoudre ensemble les problèmes qui surviennent dans la relation
Renforcer l'engagement l'un envers l'autre

Source : Weigel, D.J. (2008). Mutuality and the communication of commitment in romantic relationships. *Southern Communication Journal*, 73, p. 24-41.



## 9.5.5 Les relations offrent un soutien social

S'il est nécessaire d'entretenir une relation pour éviter qu'elle ne s'essouffle, il faut parfois offrir un **soutien social** à nos proches qui traversent des épreuves en leur fournissant des ressources émotionnelles, informatives ou pratiques<sup>116</sup>. La communication joue un rôle central dans l'aide que l'on peut donner aux personnes qui nous tiennent à cœur. Examinons ces trois types d'aide de plus près.

**Soutien social** aide accordée aux autres au moyen de ressources émotionnelles, informatives ou pratiques.

### Le soutien émotionnel

Lorsqu'on vit un deuil, un stress intense ou une période difficile, peu de choses sont plus utiles que l'oreille attentive et empathique d'un proche qui sait répondre de façon attentionnée à nos besoins. Le chapitre 7 décrit les bonnes et moins bonnes façons d'offrir son soutien aux personnes ayant des besoins émotionnels. Il est important de s'assurer que notre message demeure centré sur la personne, en répondant directement aux émotions exprimées par notre interlocuteur («Ça doit être difficile pour toi») plutôt qu'en cherchant à minimiser ses émotions («Ce n'est pas la fin du monde, tu sais») ou à détourner son attention («Après la pluie, le beau temps»)<sup>117</sup>.

### Le soutien informatif

Les personnes qui sont les plus proches de nous s'avèrent souvent nos meilleures sources d'information. Elles peuvent nous offrir des recommandations de magasinage, des conseils relationnels ou des observations sur des choses qui échappent à notre attention. Vous vous souvenez sans doute d'une occasion où vous avez exprimé votre gratitude à un proche en lui disant «Merci de m'avoir averti». Il est important de se remémorer les informations sur la formulation de conseils présentées aux pages 184-185. Les informations sont toujours mieux reçues lorsqu'elles sont désirées ou demandées par la personne à qui on les offre.

### Le soutien pratique

Pour aider un proche, la meilleure façon de procéder consiste parfois à se rouler les manches pour accomplir une tâche ou pour lui rendre un service. Cela pourrait être aussi simple que de conduire un ami à l'aéroport ou aussi exigeant que d'aider un ami à traverser une longue maladie. Nous comptons sur nos partenaires amoureux et sur les membres de notre famille pour nous offrir de l'aide en cas de besoin. Le soutien pratique est par ailleurs l'un des principaux indicateurs permettant de reconnaître une relation d'amitié étroite («C'est dans le besoin que l'on reconnaît ses vrais amis»)<sup>118</sup>.

Il est bon de noter que le soutien social peut également provenir de gens que l'on n'a parfois jamais rencontrés en personne. Comme les groupes de soutien en ligne et les blogues sont relativement anonymes (à l'instar de leurs participants, d'ailleurs), ils constituent une source d'aide unique, dans laquelle des inconnus jouent le même rôle que des amis proches<sup>119</sup>. Par exemple, on estime qu'environ 20 % des utilisateurs d'Internet ont fait des recherches en ligne pour trouver des gens qui avaient des problèmes de santé similaires aux leurs. Lorsqu'on leur demande pourquoi ils agissent ainsi, ils répondent souvent qu'ils se sentent plus à l'aise de parler avec des personnes vivant une situation semblable à la leur et avec lesquelles ils ont peu ou n'ont pas de liens formels, particulièrement lorsque leurs problèmes de santé sont embarrassants ou chargés d'une grande stigmatisation sociale. Par exemple, une étude s'est penchée sur le soutien social offert par les blogues aux personnes souffrant d'obésité morbide<sup>120</sup>. Ces sites deviennent des communautés interactives où les personnes ayant



### INVITATION À L'INTROSPECTION

#### Comment entretenez-vous vos relations ?

À quel point une communication constructive vous aide-t-elle à entretenir vos relations importantes ? Choisissez une relation qui compte pour vous et que vous entretenez avec des membres de votre famille, des amis ou votre partenaire amoureux. Déterminez à quel point vous utilisez tous les deux les stratégies énumérées à la page précédente pour entretenir une relation solide et satisfaisante. Quelles mesures pourriez-vous adopter pour améliorer cette relation ?

un état de santé similaire peuvent parler de leurs difficultés quotidiennes et offrir à leurs pairs des commentaires encourageants. L'un des blogueurs ayant participé à l'étude présente les choses ainsi : « Quand je vis une semaine dans laquelle mon pèse-personne semble être mon pire ennemi ou que j'ai un problème que je ne sais pas comment résoudre, je n'ai qu'à écrire un court texte que je publie sur le blogue. Mes lecteurs m'offrent toujours de bons conseils, des commentaires pertinents et un soutien essentiel. »

**Transgression relationnelle**  
non-respect des règles dans  
une relation.

## 9.6 RÉPARER UNE RELATION COMPROMISE

Tôt ou tard, même les relations les plus solides peuvent laisser à désirer. Certains problèmes sont provoqués par des forces externes telles que le travail et l'argent ; d'autres sont attribuables aux différences et aux désaccords qui surviennent inévitablement au sein de la relation. Un troisième type de problèmes est lié aux **transgressions relationnelles**, c'est-à-dire au non-respect de règles explicites ou implicites par l'un des partenaires, comme le fait de flirter avec une autre personne s'il s'agit d'une relation amoureuse.

### 9.6.1 Les types de transgressions relationnelles

Le tableau 9.1 regroupe quelques types de transgressions relationnelles. De telles infractions sont classées en quatre catégories<sup>121</sup>.

- **Mineures par opposition à importantes.** Plusieurs des éléments présentés dans le tableau 9.1 ne sont pas nécessairement des transgressions majeures et, à petites doses, ils peuvent même se révéler avantageux pour la relation. Un peu de distance, par exemple, peut rendre les partenaires plus amoureux ; un peu de jalousie peut être un signe d'affection et un peu de colère est susceptible d'enclencher le processus de résolution de problèmes. Toutefois, s'ils se produisent avec ampleur ou trop régulièrement, ces comportements deviennent des transgressions sérieuses qui ne manqueront pas de nuire aux relations.
- **Sociales par opposition à relationnelles.** Certaines transgressions enfreignent les règles sociales que partage l'ensemble de la société. Ainsi, pratiquement tout le monde conviendrait que ridiculiser ou humilier un ami ou un membre de la famille en public équivaut à transgresser une règle sociale. Les autres règles sont relationnelles par nature : il s'agit de normes particulières élaborées par les parties concernées.
- **Délibérées par opposition à non intentionnelles.** Certaines transgressions ne sont pas intentionnelles. On peut révéler quelque chose sur le passé de quelqu'un sans se rendre compte que cette confiance sera embarrassante pour cette personne. D'autres



Vidéo *Une conversation  
entre Jan et Ken*

**TABLEAU 9.1** Certains types de transgressions relationnelles

Transgression	Exemples
<b>Manque d'engagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incapacité à honorer les obligations importantes (financières, affectives, liées aux tâches)</li> <li>• Mauvaise foi</li> <li>• Égoïsme</li> <li>• Infidélité</li> </ul>
<b>Distance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Séparation physique (au-delà de ce qui est nécessaire)</li> <li>• Séparation psychologique (éloignement, indifférence)</li> </ul>
<b>Manque de respect</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critique (particulièrement devant d'autres personnes)</li> </ul>
<b>Émotions problématiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jalousie</li> <li>• Soupçons injustifiés</li> <li>• Colère</li> </ul>
<b>Agressivité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hostilité verbale</li> <li>• Violence physique</li> </ul>

fautes sont toutefois intentionnelles. Sous l'emprise de la colère, il est facile de lancer un commentaire cruel, sachant très bien qu'il blessera l'autre.

- **Ponctuelles par opposition à progressives.** Les transgressions les plus évidentes se produisent de manière ponctuelle : commettre un acte d'infidélité, attaquer verbalement l'autre ou quitter un endroit en colère. Cependant, des transgressions plus subtiles ont lieu au fil du temps, comme le retrait émotionnel. Tout le monde a besoin de s'isoler par moments, et on donne habituellement à l'autre l'espace dont il a besoin pour ce faire. Par contre, si le retrait devient lentement omniprésent, il enfreint la règle fondamentale selon laquelle, dans la majorité des relations, les partenaires se doivent d'être disponibles l'un pour l'autre.

## 9.6.2 Les stratégies visant à réparer une relation

Les travaux de recherche confirment ce que suggère le bon sens : la première étape pour réparer une transgression consiste à en discuter<sup>122</sup>. Un partenaire doit exprimer ce qu'il ressent lorsqu'il croit que l'autre lui a fait du tort (« Je me suis senti vraiment mal à l'aise lorsque tu as crié contre moi devant tout le monde, hier soir »). Il arrive qu'on se sente responsable de la transgression et qu'on veuille en discuter (« Qu'ai-je fait pour que tu te sentes si blessé? », « En quoi ma conduite t'a-t-elle posé problème? »). Poser des questions adéquates et savoir écouter la réponse sans être sur la défensive peut se révéler un énorme défi.

La meilleure façon de redresser un tort est d'assumer la responsabilité de la transgression<sup>123</sup>. Présenter des excuses n'est pas chose facile, particulièrement dans les cultures où sauver la face est important<sup>124</sup>. Toutefois, ne pas exprimer de regrets peut avoir une plus lourde conséquence que dire « Je suis désolé ». Des participants à une étude ont affirmé qu'ils avaient eu plus de remords dans les circonstances où ils n'avaient offert aucune excuse que dans celles où ils en avaient faites<sup>125</sup>. Vouloir se faire pardonner comporte un autre avantage. Selon des recherches, les personnes à qui l'autre a accordé son pardon sont moins susceptibles de répéter la transgression que celles qui ne l'ont pas obtenu<sup>126</sup>.

Même si le partenaire fautif présente des excuses, rien ne garantit toutefois que ses transgressions lui seront pardonnées. Pour que son message ait les meilleures chances de réparer la relation endommagée, il doit comprendre cinq éléments.

1. Exprimer des regrets : « Je suis désolé. » « Je me sens mal de t'avoir fait de la peine. »
2. Accepter ses responsabilités : « J'ai eu tort. » « C'était ma faute. »
3. Offrir une compensation : « Que pourrais-je faire pour me faire pardonner ? »
4. Exprimer son repentir : « Je ne vais plus recommencer. »
5. Demander pardon : « Est-ce que tu me pardonnes ? »

Les excuses auront plus d'effet si le comportement non verbal concorde avec les mots. Même si ces conditions sont remplies, il peut être irréaliste de s'attendre à un pardon immédiat. Parfois, surtout dans les cas de transgressions graves, celui qui s'est mal conduit doit exprimer son regret et tenir ses promesses pendant un certain temps avant que le partenaire floué soit convaincu de sa sincérité.



Je t'ai dit que je m'excusais...

à pardonner est de se rappeler les moments où l'on a soi-même blessé ou maltraité les autres dans le passé. En d'autres mots, il s'agit de se remémorer qu'on a déjà mal agi et qu'on a eu besoin d'être pardonné.

Les recherches suggèrent que les conversations les plus constructives à propos du pardon renferment les deux éléments suivants :

- une reconnaissance explicite (« Je ne peux pas oublier ce que tu as fait, mais je crois que tes excuses sont sincères et je les accepte ») ;
- une discussion sur les conséquences de la transgression et sur l'avenir de la relation (« Je dois être honnête avec toi : ça va prendre du temps avant que j'aie confiance en toi de nouveau<sup>130</sup> »).

Pour terminer, le spécialiste en communication Douglas Kelley suggère de se rappeler cette phrase : « Quand nous avons été blessé, nous avons deux possibilités : nous laisser envahir par la colère et la rancune ou pardonner. La colère et la rancune amènent la destruction tandis que le pardon mène vers la guérison. » Il convient donc de réfléchir sur la nature de la relation, la nature de la transgression ainsi que sur notre propre désir de poursuivre cette relation.

### 9.6.3 Pardonner les transgressions

Selon les spécialistes des sciences sociales, le pardon procure non seulement des avantages relationnels mais aussi personnels. Il a en effet été démontré qu'il réduit la détresse émotionnelle et l'agressivité<sup>127</sup>, et qu'il améliore les fonctions cardiovasculaires<sup>128</sup>. Évidemment, certaines transgressions sont plus difficiles à pardonner que d'autres. Une étude portant sur des partenaires amoureux a prouvé que l'infidélité sexuelle et la rupture étaient les deux offenses les moins pardonnables<sup>129</sup>.

Il arrive parfois des cas où même si des excuses sincères sont offertes, pardonner peut se révéler difficile. Les recherches montrent qu'une façon d'améliorer la capacité

## RÉCAPITULATION

- 1 L'intimité compte plusieurs dimensions. Parmi les suivantes, laquelle n'en fait pas partie ?
  - A) La dimension biologique
  - B) La dimension intellectuelle
  - C) La dimension émotionnelle
  - D) Le partage d'activités
- 2 Joanie, 15 ans, décide d'aller habiter avec son amoureux de 19 ans, qu'elle a rencontré il y a trois semaines. Ses parents écoutent ses arguments, mais lui manifestent tout de même leur désaccord et lui expliquent pourquoi. Ils utilisent le modèle de communication familiale  .
  - A) consensuel
  - B) pluraliste
  - C) protecteur
  - D) laxiste
- 3 Sébastien et Nathalie sont amis depuis quelques années. Que pourrait-il se produire qui risquerait de compliquer leur relation ?
  - A) Qu'ils aient tous les deux envie d'investir dans une relation amoureuse ensemble.
  - B) Que leur relation reste platonique parce qu'aucun d'entre eux n'a envie que leur amitié évolue vers un autre type de relation.
  - C) Qu'un partenaire désire que la relation devienne amoureuse tout en croyant que l'autre ne partage pas cette volonté.
  - D) Toutes ces réponses
- 4 Quel énoncé est faux ?
  - A) Un spécialiste en anthropologie a suggéré que le cerveau humain a de la difficulté à gérer plus de 150 relations à la fois.
  - B) Une étude rapporte que près de 60 % des étudiants universitaires auraient eu au moins une relation « amis-amants ».
  - C) Une étude menée auprès de 150 travailleurs a démontré que plus de 60 % de ceux-ci indiquaient que la tension sexuelle était un facteur dont ils tenaient compte dans leurs relations avec leurs collègues du sexe opposé.
  - D) Les hommes apprécient généralement leurs amitiés avec les autres hommes, car elles leur permettent d'aborder des sujets personnels entre eux.
- 5 Judith et Charles sont amis depuis longtemps. Un soir de fête, ils se sont embrassés. Ils se sont ensuite exprimé leurs sentiments amoureux. Quelle affirmation est vraie ?
  - A) Plus des personnes sont amies depuis longtemps, plus elles risquent de développer des sentiments amoureux.
  - B) Lors de la fête, le fait que Judith et Charles se sont embrassés a marqué un tournant dans leur relation.
  - C) En communiquant leurs sentiments amoureux, Judith et Charles ont utilisé, selon Chapman, le même langage amoureux.
  - D) Puisqu'ils se connaissent depuis longtemps, ils ont la certitude que leur relation durera.
- 6 Michel aimerait bien que Josée l'écoute attentivement quand il lui raconte sa journée. Puisqu'elle ne le fait pas, il ne se sent pas apprécié. Quel langage amoureux est beaucoup plus présent chez Michel que chez Josée ?
  - A) Le temps de qualité
  - B) Les cadeaux
  - C) Les services
  - D) Les contacts physiques
- 7 Quel élément n'est pas nécessaire pour augmenter les chances de réparer une relation endommagée ?
  - A) Que la personne fautive reconnaisse que la transgression était blessante.
  - B) Que la personne fautive présente des excuses sincères.
  - C) Que la personne fautive promette que le comportement blessant ne se produira plus.
  - D) Que la personne fautive donne des explications détaillées justifiant sa transgression.
- 8 Quel énoncé est faux ?
  - A) Les personnes qui souhaitent que toutes leurs relations soient intimes sont généralement moins satisfaites de celles-ci.
  - B) La communication électronique peut améliorer, particulièrement chez les personnes réservées, l'intimité verbale, émotionnelle et sociale.
  - C) La peur de l'intimité entraîne d'importantes difficultés lorsqu'il s'agit de tisser des relations et de les entretenir.
  - D) Le concept d'intimité reste le même d'une culture à l'autre.



- 9** Parmi les énoncés suivants, lequel n'est pas une caractéristique des relations interpersonnelles ?
- A) Les relations significatives sont toutes durables.
  - B) La culture a des répercussions sur les relations.
  - C) Les relations ont besoin d'être entretenues.
  - D) Les relations nécessitent un engagement.

- 10** Jade a remarqué que son amoureux devient fréquemment très violent et frappe des objets dans la maison. Il s'agit d'un exemple

- A) de transgression non intentionnelle
- B) de transgression importante
- C) de transgression sociale
- D) d'une transgression ponctuelle

*Pour les réponses, voir le corrigé à la fin du manuel.*

## RÉSUMÉ

### 9.1 L'intimité dans les relations interpersonnelles

L'intimité dans les relations interpersonnelles comporte quatre dimensions : physique, intellectuelle, émotionnelle et le partage d'activités. Le genre et la culture exercent une influence sur la façon dont l'intimité s'exprime. Des liens étroits peuvent se développer dans la communication électronique comme dans les interactions en personne. Toutes les relations ne sont pas intimes : on choisit les personnes auxquelles on veut s'ouvrir ; le lieu et le moment pour le faire sont également importants.

### 9.2 La communication dans les familles

Les relations familiales sont formatrices, déterminées par les rôles de chacun et généralement involontaires. Les familles fonctionnent comme des systèmes et développent des modèles de communication dans lesquels les diverses conversations répondent au degré de conformité employé par la famille.

### 9.3 L'amitié et la communication

Dans les relations d'amitié, la communication est influencée par plusieurs facteurs, dont l'âge des participants, l'historique relationnel, la fréquence des contacts, le sentiment d'obligation de chacun, les tâches partagées, le degré d'ouverture et le sexe. Les médias sociaux jouent un rôle important dans les relations modernes.

### 9.4 La communication dans les relations amoureuses

Les relations amoureuses sont ponctuées par des tourments relationnels. Typiquement, les couples utilisent l'une des trois attitudes suivantes dans les conflits : volatile, fuyante ou honnête. Chaque partenaire d'une relation amoureuse privilégie l'un des cinq langages amoureux ; il est souhaitable que chacun d'eux apprenne à communiquer dans le langage préféré de l'autre.

### 9.5 Les caractéristiques des relations interpersonnelles

Les relations sont en constante évolution, elles doivent être entretenues, elles nécessitent un engagement et elles sont influencées par la culture. Elles sont enfin marquées par un soutien émotionnel, informatif et pratique.

### 9.6 Réparer une relation compromise

Lorsque des transgressions relationnelles surgissent, les partenaires doivent recourir à des stratégies visant à réparer la relation. Pardonner des transgressions se révèle parfois difficile, mais plusieurs recherches ont démontré que les conversations constructives comportant des excuses sincères offrent les meilleures chances pour corriger la situation et pour que le pardon soit accordé.



*Voir la fiche-résumé*

## MOTS CLÉS

conformité (231)

intimité (222)

langages amoureux (241)

métacommunication (239)

modèle de communication

familiale (231)

soutien social (245)

système familial (229)

tournant relationnel (239)

transgression relationnelle (246)

## AUTRES RESSOURCES



### Livres

- Lacourse, M.-T. (2009). *Famille et société*, 4<sup>e</sup> éd. Montréal, Québec : Chenelière Éducation.
- Rimé, B. (2005). *Le partage social des émotions*. Paris, France : Presses universitaires de France.
- Todd, E. (2011). *L'Eurasie*. Paris, France, Gallimard.



### Films et téléseries

*J't'aime, mon homme!*, réalisé par John Hamburg (2009).

Les différents néologismes inventés ces dernières années pour décrire un amour fraternel et puissant entre deux amis permettent de croire que les gens cherchent de nouvelles façons de décrire les amitiés étroites entre des hommes hétérosexuels. Le film *J't'aime, mon homme!* explore ce thème.

Peter Claven (Paul Rudd) n'a pas d'ami proche qui pourrait agir comme garçon d'honneur à son mariage. Il entreprend donc l'organisation d'une série de rendez-vous avec des hommes dans l'espoir de se trouver un meilleur ami. Peter rencontre Sidney Fife (Jason Segel) au hasard d'une visite de maison et les deux hommes développent rapidement un lien étroit.

Peter et Sidney découvrent une intimité qui prend plusieurs formes. Ils développent une connexion émotionnelle et intellectuelle et profitent de nombreuses conversations ouvertes à l'occasion desquelles ils partagent plusieurs sentiments personnels. Ils aiment également les activités qu'ils font ensemble, particulièrement leurs sessions d'improvisation musicale. Les deux hommes n'hésitent pas à se faire des accolades et à se passer le bras autour des épaules.

Une intrigue secondaire survient lorsque Peter se demande si sa nouvelle amitié avec Sidney porte atteinte à la relation qu'il entretient avec sa fiancée. Cette dynamique met l'accent sur les défis liés à la gestion des demandes associées aux multiples relations intimes.

*Intervention*, téléserie créée par Sam Mettler (2005-).

Cette télé-réalité primée nous emmène dans le quotidien de personnes qui doivent confronter un proche au sujet de ses problèmes chroniques. Leurs interventions abordent des problèmes comme la toxicomanie, les troubles alimentaires, la dépendance au jeu ou les problèmes de santé physique ou mentale. Bien que les confrontations nécessitent parfois une certaine

dose de fermeté, les intervenants démontrent et incarnent clairement le soutien et l'engagement relationnel, en plus du pardon, dans certains cas.

*Famille moderne*, téléserie créée par Christopher Lloyd II et Steven Levitan (2009-).

Cette comédie acclamée par la critique raconte les mésaventures de trois familles qui font toutes partie du même suprasystème. Comme le titre le suggère, la diversité des relations présentée dans *Famille moderne* aurait été improbable dans les générations passées. La famille la plus traditionnelle est composée de Phil (Ty Burrell), le père aussi enjoué que lourdaud, de Claire (Julie Bowen), la mère stressée, et de leurs trois enfants, très différents les uns des autres. Le père de Claire, Jay (Ed O'Neill), vit en secondes noces avec sa femme colombienne, Gloria (Sofia Vergara), qui a la moitié de son âge. Ils habitent avec Manny (Rico Rodriguez), le fils de Gloria né d'une union précédente. Le frère de Claire, Mitchell (Jesse Tyler Ferguson), est pour sa part marié à son partenaire homosexuel Cameron (Eric Stonestreet), avec lequel il a adopté une fille vietnamienne.

Chaque épisode de *Famille moderne* illustre les principes des systèmes familiaux décrits dans ce chapitre. Cette série présente la complexité, l'interdépendance et la richesse des relations entre partenaires, parents, enfants, grands-parents, frères et sœurs, belles-familles, etc.

*J'ai tué ma mère*, réalisé par Xavier Dolan (2009).

*J'ai tué ma mère* raconte l'histoire mêlée d'amour et de haine entre un adolescent de 16 ans et sa mère, monoparentale. Hubert (Xavier Dolan) ne supporte plus du tout sa mère, Chantale (Anne Dorval). Il ne lui trouve que des défauts : elle mange mal, s'habille mal, parle mal, bref, il en a honte. Face à tous ces reproches, Chantale réagit soit en feignant l'indifférence, soit en criant aussi fort que lui, surtout lorsqu'elle apprend qu'il a prétendu qu'elle était morte. Lorsqu'il lui annonce son projet de quitter la maison pour aller vivre avec son meilleur ami Antonin (François Arnaud), elle cède, puis revient sur sa parole lorsqu'elle apprend, par la mère d'Antonin rencontrée par hasard, que leurs fils sont amants. C'est le manque de confiance de son fils qui l'irrite. Hubert, furieux, fugue et trouve abri chez une enseignante sensible à sa cause (Suzanne Clément). Chantale se tourne alors vers le père du garçon afin qu'il l'aide à faire entendre raison à leur fils.





## VRAI OU FAUX

Faites le test! Dites si chacun des énoncés suivants est vrai ou faux. Vérifiez vos réponses en repérant les sections surlignées dans ce chapitre.

- 1 Le climat de communication au sein d'une relation interpersonnelle repose sur le sentiment d'appréciation que l'un manifeste envers l'autre.
- 2 Être ignoré est aussi invalidant qu'être rejeté ou attaqué.
- 3 L'échange de messages validants entraîne une spirale positive, tandis que l'échange de messages invalidants mène à une spirale négative.
- 4 Changer de sujet est une forme de réaction défensive.
- 5 Il est plus facile d'écouter des critiques si on se donne la peine de prendre en considération les propos négatifs sans se sentir obligé de les accepter.
- 6 Poser des questions à la personne qui critique, au lieu de rester sur la défensive, permet parfois de mettre le doigt sur le vrai problème.
- 7 Quelles que soient les circonstances, une personne devrait toujours s'excuser lorsque quelqu'un considère l'un de ses comportements comme inacceptable.

## 10

L'AMÉLIORATION  
DES CLIMATS DE  
COMMUNICATION

## CONTENU DU CHAPITRE

<b>10.1</b>	<b>LE CLIMAT DE COMMUNICATION</b>	<b>254</b>
10.1.1	La communication validante et invalidante	255
10.1.2	L'évolution des climats de communication	259
<b>10.2</b>	<b>LA DÉFENSIVE: CAUSES ET REMÈDES</b>	<b>261</b>
10.2.1	Les types de réactions défensives	262
10.2.2	Comment prévenir les attitudes défensives chez les autres	264
<b>10.3</b>	<b>COMMENT RÉPONDRE À LA CRITIQUE DE FAÇON NON DÉFENSIVE</b>	<b>267</b>
10.3.1	La recherche d'informations complémentaires	267
10.3.2	L'accord avec la critique	270
	<b>Récapitulation</b>	<b>273</b>
	<b>Résumé</b>	<b>274</b>
	<b>Mots clés</b>	<b>274</b>
	<b>Autres ressources</b>	<b>275</b>

## OBJECTIFS

- Comprendre l'effet des types de messages sur le climat d'une relation.
- Reconnaître les types de réactions défensives et leurs impacts.
- Être en mesure d'améliorer la réponse à la critique.

Les relations interpersonnelles ressemblent beaucoup aux journées d'automne. Les unes sont belles et chaleureuses, les autres sont orageuses et froides. Alors que certaines relations bénéficient d'un climat stable, d'autres connaissent un temps très changeant : accalmies à un moment donné, suivies de fortes turbulences. Malheureusement, on ne peut pas évaluer le climat d'une relation interpersonnelle à l'aide d'un thermomètre ou en jetant un coup d'œil au ciel : les choses ne sont pas si simples. Chaque relation comporte un sentiment, une humeur persistante qui donne une couleur particulière aux interactions des partenaires.

S'il est impossible de changer le temps qu'il fait, on peut toutefois modifier le climat d'une relation. Ce chapitre explique les forces qui rendent certaines relations agréables et ce qui en altère d'autres. Il présente notamment les types de comportements susceptibles de provoquer des réactions de défense et d'hostilité, et ceux qui permettent d'éprouver de meilleurs sentiments.

## 10.1 LE CLIMAT DE COMMUNICATION

**Climat de communication**  
contexte émotif d'une relation.

L'expression **climat de communication** fait référence à l'aspect émotif d'une relation. Le climat ne concerne pas tant des activités spécifiques que les sentiments des uns envers les autres. Que ce soit dans les relations familiales, amicales ou même professionnelles, il revêt une grande importance.

Dans le milieu de travail, par exemple, le climat de communication est déterminant (*voir la rubrique Au travail*). Une personne qui a occupé un emploi dans un milieu où les médisances, les critiques et la suspicion étaient la règle et qui a ensuite eu la chance de travailler dans un milieu où l'atmosphère était saine et motivante sait à quel point le climat fait une différence. Les employés sont plus motivés<sup>1</sup>, le rendement et la satisfaction augmentent lorsque le climat de communication est sain<sup>2</sup>. De même, le climat est également le meilleur indicateur de la satisfaction dans un couple<sup>3</sup>. Les partenaires satisfaits font cinq fois plus de commentaires positifs que négatifs ; en revanche, les couples insatisfaits émettent autant de commentaires négatifs que positifs<sup>4</sup>.





## AU TRAVAIL

## Le climat de communication et la satisfaction au travail

Au cours de votre vie, vous allez sans doute passer plus de temps au travail que dans tout autre contexte. C'est pourquoi l'ambiance en entreprise importe autant que le salaire ou les conditions de travail lorsqu'il s'agit de votre qualité de vie.

Selon des recherches, les climats de communication positifs favorisent une satisfaction accrue au travail<sup>a</sup>. De plus, les chercheurs ont cerné deux facteurs toujours associés à une saine ambiance dans les environnements de travail<sup>b</sup>. Le premier concerne les éloges et les encouragements. Les employés se sentent appréciés quand leurs efforts sont remarqués. Le fait de reconnaître les efforts d'une personne ne signifie pas qu'il faut lui donner une promotion, une augmentation de salaire ou un prix, même si une gratification est toujours bienvenue.

Comme le fait observer le chercheur Daniel Goleman : « De petits échanges, qu'il s'agisse d'un compliment sur une tâche bien accomplie ou d'un mot d'encouragement après un revers, comptent dans le bien-être d'un individu au travail<sup>c</sup>. » Le second facteur qui influe sur l'ambiance réside dans la communication ouverte. Les employés aiment bien que les cadres et leurs collègues laissent leur porte ouverte, ce qui leur

permet d'échanger des commentaires, faire des suggestions et exprimer des préoccupations.

Dans les entreprises virtuelles, le climat de communication revêt autant d'importance que les interactions en personne<sup>d</sup>. Étant donné que la plupart des contacts reposent sur des messages écrits, prendre le temps de traiter les collègues de façon cordiale peut faire toute la différence.

Une étude a également révélé que le moral était meilleur et la confiance plus élevée dans les entreprises où, dans la correspondance électronique, on saluait d'abord le destinataire (même d'un simple « Bonjour ») et on terminait le message sur une note amicale (« Merci », « Bonne journée ») que dans les compagnies où ces éléments étaient absents des courriels<sup>e</sup>.

Lorsque vous cherchez un emploi, vous avez avantage à vous attarder au climat qui règne dans une entreprise. Faites une visite de votre lieu de travail potentiel. Soyez à l'affût d'indices qui vous aideront à comprendre comment vous vous sentiriez si vous passiez la majeure partie de votre vie dans cet environnement. Demandez aux employés en poste ce qu'ils pensent de l'ambiance dans leur entreprise.

Vous pouvez vous éviter bien des désagréments si le climat de communication au travail figure sur votre liste de critères pour un bon emploi. Nous vous invitons à rédiger une telle liste, en vous aidant de tous les points abordés dans cette rubrique.

### 10.1.1 La communication validante et invalidante

Qu'est-ce qui fait qu'un climat de communication est positif ou négatif? La réponse est étonnamment simple. Cela dépend si les gens se sentent appréciés par les autres dans leur relation. Les spécialistes des sciences sociales emploient les termes **communication validante** pour désigner les messages qui véhiculent l'appréciation et **communication invalidante** pour nommer ceux qui traduisent un manque de considération. Sous une forme ou une autre, les messages validants veulent dire « Tu comptes pour moi », « Tu es important ». Au contraire, les messages invalidants disent « Je ne me soucie pas de toi », « Je ne t'apprécie pas ».

L'aspect validant ou invalidant d'un message relève d'une appréciation subjective<sup>5</sup>. À certains moments, par exemple, un commentaire qui semble dévalorisant pour un étranger (« Espèce de niais ! ») passe pour une marque d'affection dans le contexte d'une relation d'amitié. De même, un commentaire destiné à aider l'autre (« Je te dis cela pour ton bien... ») peut très bien être considéré comme une agression. Voyons plus précisément les caractéristiques qui différencient les messages validants des messages invalidants.

#### Les types de messages validants

La recherche montre que les trois types de messages qui ont le plus de chances d'être validants sont, par ordre croissant d'importance, la reconnaissance, la considération et l'approbation<sup>6</sup>.

1

**Communication validante** messages indiquant que les personnes s'apprécient mutuellement.

**Communication invalidante** messages indiquant un manque de considération entre les personnes.

« J'ai appris qu'il est plus important d'être aimable que d'avoir raison. »

Andy Rooney, humoriste américain

**La reconnaissance** L'acte de validation le plus fondamental consiste à reconnaître l'autre. Cela semble aller de soi, et pourtant il arrive souvent qu'on ne réponde pas au besoin de reconnaissance des autres. Oublier d'écrire ou de rendre visite à un ami en est un exemple courant, de même que ne pas donner suite à un message téléphonique. Bien entendu, il peut tout simplement s'agir d'un oubli, mais si l'autre personne croit qu'on évite le contact, le message est invalidant.

**La considération** Prendre en compte les idées et les sentiments des autres est une forme de validation plus forte. L'écoute est probablement la façon la plus courante de manifester sa considération pour l'autre; l'interrogation et la reformulation, par exemple, en sont des formes plus actives. Il n'est donc pas étonnant que les employés évaluent très favorablement les responsables qui leur demandent leur avis, même s'il n'est pas forcément accepté<sup>7</sup>. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 7, reformuler les pensées et les sentiments de l'autre est un moyen très efficace de lui offrir du soutien pour l'aider à régler un problème.

**L'approbation** Alors que la considération témoigne de l'intérêt qu'on porte aux idées des autres, l'approbation signifie qu'on les accepte, ou du moins qu'on leur accorde de l'importance. Puisqu'elle véhicule un plus grand degré d'appréciation, elle est le type de message validant le plus puissant. La forme la plus évidente d'approbation est l'accord. Bien entendu, il n'est pas nécessaire d'être entièrement d'accord avec quelqu'un pour approuver son message. Ainsi, on peut dire à un ami « Je comprends pourquoi tu étais tellement fâché », même si on n'approuve pas son accès de colère.

## Les types de messages invalidants

La communication invalidante se traduit, quant à elle, par un manque de considération pour l'autre, que ce soit par la contestation ou l'ignorance d'un élément important de son message<sup>8</sup>. Les chercheurs en communication ont relevé sept types de messages invalidants<sup>9</sup>.

**L'insensibilité** Nous l'avons vu, la reconnaissance est l'acte de validation le plus fondamental. À l'inverse, ignorer quelqu'un revient à faire preuve d'insensibilité. Être ignoré est plus invalidant qu'être rejeté ou attaqué. La plupart des experts s'entendent pour dire qu'il est psychologiquement plus sain de susciter les reproches d'une personne que d'être ignoré par elle<sup>10</sup>. Des recherches effectuées sur le marché du travail démontrent que des employés poussent des collègues à démissionner en évitant d'interagir avec eux ou en créant un climat de communication délibérément froid<sup>11</sup>. Dans les relations de couple, le fait d'ignorer son partenaire est considéré comme un important indice d'une séparation prochaine<sup>12</sup>.

**La violence verbale** Le type de message invalidant le plus évident est la **violence verbale**, une forme de communication destinée à provoquer une douleur psychologique chez l'autre. Lorsqu'il y a violence verbale dans une relation, il s'agit rarement d'un cas isolé. Certaines injures sont proférées ouvertement ou dissimulées sous un humour malveillant ou du sarcasme.

- « Viens ici, mon gros. »
- « Tu es vraiment une salope ! »

**Les interruptions** Couper la parole à l'autre traduit parfois un manque d'intérêt pour ce qu'il a à dire. Les interruptions occasionnelles ne constituent probablement pas un message invalidant, alors qu'interrompre de façon répétée un locuteur peut être décourageant et irritant pour lui.

2 « Le pire péché envers nos semblables, ce n'est pas de les haïr, mais de les traiter avec indifférence; c'est là l'essence de l'inhumanité. »

George Bernard Shaw, auteur irlandais

**Violence verbale** forme de communication destinée à provoquer une douleur psychologique chez l'autre.

**Les réponses non pertinentes** Un commentaire sans lien avec ce qu'une personne vient de dire est une réponse non pertinente. Cela entraîne une grande frustration, puisque la personne se sent ignorée dans ce qu'elle vit et ressent, comme le montre le dialogue suivant.

André: Quelle journée! J'ai cru qu'elle ne finirait jamais. D'abord, ma voiture est tombée en panne et j'ai dû attendre la dépanneuse, puis l'ordinateur au bureau a eu un virus.

Jessica: Écoute, nous devons parler du cadeau d'anniversaire d'Anne. La fête a lieu samedi prochain et je n'ai que demain pour aller magasiner et le trouver.

André: Je suis vraiment crevé. Peut-on en parler dans quelques minutes? Je n'ai jamais eu une journée pareille.

Jessica: Je n'arrive pas à trouver ce qui pourrait convenir à Anne. Elle a tout...

**Les digressions** Les digressions consistent à dévier d'un sujet de conversation. Au lieu d'ignorer totalement les propos du locuteur, l'interlocuteur les utilise comme point de départ pour détourner la conversation.

Antoine: J'aimerais savoir si tu veux faire du ski pendant les vacances. Si on ne se décide pas rapidement, il ne sera plus possible de réserver.

Marc: Ouais, et si je ne réussis pas mon cours de botanique, je n'aurai pas envie de partir. Pourrais-tu m'aider à rédiger mon travail?

**Les réponses impersonnelles** Les réponses impersonnelles sont faites de clichés et d'autres affirmations qui ne répondent jamais vraiment aux attentes du locuteur.

L'employé: J'ai des problèmes personnels depuis quelque temps et j'aimerais pouvoir quitter le travail tôt cet après-midi pour les résoudre.

L'employeur: Ah, oui? Nous avons tous des problèmes personnels. Apparemment, c'est un signe des temps.

**Les réponses ambiguës** Les réponses ambiguës contiennent des messages ayant plus d'une signification de sorte que la personne n'est pas certaine de ce que l'autre pense.

Pierre: J'aimerais te revoir bientôt. Que penses-tu de mardi?

Amélie: Euh, peut-être.

Pierre: Eh bien, qu'en penses-tu? On se dit à mardi?

Amélie: Ouais, sûrement. À plus.



Je m'en occuperai impersonnellement.

## Les messages de désaccord

Entre la communication validante et la communication invalidante se glissent des messages de désaccord. Comme leur nom l'indique, ces messages signalent à l'autre qu'il a tort d'une façon ou d'une autre. Comme en font foi les exemples qui suivent, certains désaccords sont carrément hostiles, tandis que d'autres ne sont pas aussi invalidants qu'ils en l'ont l'air de prime abord. Étant donné qu'il existe plusieurs manières (tantôt meilleures, tantôt pires) d'exprimer un désaccord, il convient de moduler les messages en fonction d'une échelle allant de l'effet négatif à l'effet positif. Pour ce faire, explorons trois formes de désaccord: l'agressivité, la plainte et l'argumentation.



Le documentaire *Intimidation* démontre les effets dévastateurs de l'agressivité entre enfants. Il nous présente un constat perturbant des dégâts que peuvent causer le langage injurieux et les gestes offensants. (Voir le résumé du film à la fin de ce chapitre.)

**L'agressivité** L'agressivité représente la manière la moins constructive d'être en désaccord. Les chercheurs définissent l'agression verbale comme la tendance qu'a un individu d'attaquer le concept de soi de son interlocuteur afin de le blesser psychologiquement<sup>13</sup>. Contrairement à l'argumentation (décrite plus loin), l'agressivité rabaisse l'autre. Les méthodes utilisées pour avoir le dernier mot sur un désaccord au détriment de l'autre sont nombreuses : injurier, rabaisser, user de sarcasmes, railler, crier, harceler. Il n'est donc pas étonnant de constater que l'agressivité entraîne une panoplie de conséquences néfastes, dégénérant parfois jusqu'à la violence physique entre les individus.

**La plainte** Lorsqu'un communicateur veut manifester son mécontentement sans pour autant se disputer, il recourt souvent à la plainte. Comme c'est le cas avec tous les messages de désaccord, certaines façons de se plaindre sont meilleures que d'autres. Les couples satisfaits ont tendance à exprimer des doléances qui visent un comportement (« Tu laisses toujours tes

## #COMMUNICATION ÉLECTRONIQUE

### Cyberintimidation : petites victimes, gros dégâts

[...] Dès 11 ou 12 ans, un écolier montréalais sur quatre goûte déjà aux tourments de la cyberintimidation, révèle une étude inédite. Et l'intimidation « tout court » continue elle aussi de faire des ravages, difficiles à endiguer. Qu'on soit ultra timide, hyperactif ou obèse, la différence ne pardonne pas.

L'intimidation sur les réseaux sociaux commence très jeune. D'après une étude inédite menée auprès de 838 élèves d'écoles primaires de Montréal, près du quart des enfants de 11 ou 12 ans ont déjà été menacés, insultés ou ont déjà vu leur réputation salie sur MSN ou Facebook.

« C'est vraiment une proportion surprenante sachant que l'accès aux médias sociaux est censé être réservé aux 13 ans et plus », souligne Anne-Marie Côté, auteure de l'étude et candidate au doctorat en criminologie à l'Université de Montréal.

Les élèves ayant répondu anonymement à ses 200 questions fréquentaient des écoles de Montréal-Nord et d'Hochelaga-Maisonneuve. Mais ailleurs, le problème semble tout aussi criant.

« J'enseigne au primaire et les élèves passent leurs fins de semaine à s'insulter royalement sur Facebook », constate

Martin Laboissonnière, du Syndicat de l'enseignement de la Haute-Yamaska.

D'autres écoles primaires de sa commission scolaire ont reçu des plaintes officielles. [...] Contre toute attente, les écoliers du primaire (tous âges confondus) sont presque aussi susceptibles d'être agressés en ligne que les élèves du secondaire. C'est le cas de 8 % d'entre eux, contre 10 % de leurs aînés, révèlent les résultats préliminaires du tout premier portrait national de la violence à l'école, mené par l'Université Laval auprès de 56 000 élèves, 9 000 parents et 4 800 membres du personnel.

Autre constat-choc : les deux tiers des parents d'écoliers ignorent totalement ce qui se passe : seulement 1,5 % d'entre eux ont déclaré que leur enfant avait été la cible d'une cyberagression (contre 9,2 % des parents d'élèves du secondaire). [...]

La même enquête indique que 78 % des écoliers du primaire peuvent accéder librement à l'Internet sans surveillance d'un adulte. Et que 61 % possèdent un téléphone portable ou un autre appareil permettant de communiquer par textos...

Source : Malbœuf, M.-C. (2014, 29 août). Cyberintimidation : petites victimes, gros dégâts. *LaPresse.ca*. Repéré à [www.lapresse.ca/vivre/societe/201408/28/01-4795503-cyberintimidation-petites-victimes-gros-degats.php](http://www.lapresse.ca/vivre/societe/201408/28/01-4795503-cyberintimidation-petites-victimes-gros-degats.php) (Page consultée le 13 janvier 2015).

chaussettes traîner par terre»), tandis que les couples insatisfaits formulent plus de reproches axés sur des caractéristiques personnelles («Tu es paresseux»)¹⁴. Ce dernier type de plaintes est plus susceptible de mener à l'escalade du conflit¹⁵. La raison en est évidente: attaquer la personnalité de l'autre touche une partie plus fondamentale du soi présenté. Parler de chaussettes cible une habitude qui peut être modifiée; traiter quelqu'un de paresseux est une atteinte à la personne, et ce type de critique ne peut s'oublier sitôt le conflit passé. John Gottman, chercheur spécialisé dans les couples, a constaté que les plaintes ne sont pas forcément le signe qu'une relation va mal. En fait, parler ouvertement de leurs inquiétudes et des insatisfactions est habituellement plus sain pour les partenaires, tant que la critique est axée sur le comportement et non sur la personne¹⁶.

**L'argumentation** En règle générale, lorsqu'on dit d'un proche qu'il argumente sans arrêt, on porte un jugement défavorable. En revanche, on admire la capacité qu'ont les avocats et les participants à des débats télévisés de formuler des arguments solides.

Les chercheurs en communication définissent l'argumentation comme la capacité de présenter et de défendre des points de vue sur des questions tout en attaquant les prises de position de l'autre¹⁷. Les individus doués pour l'argumentation ont un concept de soi plus développé et communiquent de façon plus efficace.

L'habileté à bien argumenter peut également préserver le climat. Dans un débat, la manière dont les idées sont présentées est aussi importante que les arguments eux-mêmes. Conséquemment, il est impératif d'attaquer les idées et non les personnes. De plus, un argument solide est toujours mieux reçu lorsqu'il est émis d'une façon affirmative et empreinte de soutien¹⁸. Les comportements de soutien décrits à la section 10.2.2 montrent comment il est possible de discuter d'une manière respectueuse et constructive en prévenant la défensive chez les autres.

## 10.1.2 L'évolution des climats de communication

Lorsque deux personnes se mettent à communiquer, un climat relationnel s'installe de lui-même. Si elles se transmettent des messages validants, le climat sera sain. Dans le cas contraire, la relation sera probablement hostile, froide et suscitera des réactions défensives. Les messages verbaux contribuent au climat de la relation, mais la majorité des messages qui le créent sont de nature non verbale. Par exemple, le simple fait de s'approcher physiquement des autres est validant. Le sourire ou les froncements de sourcils, la présence ou l'absence de contact visuel, le ton de la voix, l'utilisation de l'espace personnel, tous ces indices et d'autres encore révèlent ce que les interlocuteurs ressentent l'un pour l'autre.

Une fois le climat instauré, il évolue à la façon d'une **spirale**, selon un schéma de communication réciproque dans lequel le message de chacun renforce celui de l'autre¹⁹. Dans les spirales positives, le message validant d'un partenaire provoque une réponse similaire de la part de l'autre. Cette réaction positive amène la première personne à émettre des messages encore plus validants. Les spirales négatives suivent le même principe et sont tout aussi puissantes, bien qu'elles entraînent un malaise croissant chez les personnes.

Le tableau 10.1, à la page suivante, illustre quelques schémas de communication qui, en raison de la réciprocité, peuvent créer des spirales positives ou négatives.

Les spirales conflictuelles qui s'intensifient montrent bien comment les messages invalidants se renforcent mutuellement²⁰. Une critique en entraîne une autre jusqu'à ce qu'un accrochage se transforme littéralement en bataille. Voyons un exemple.

**Spirale** schéma de communication où le message de chacun renforce celui de l'autre.



Vidéo *Les camarades de chambre*



**TABLEAU 10.1** Des schémas de communication selon la réciprocité positive et négative

Schémas de réciprocité négative	
Schéma	Exemple
Plainte – contre-plainte	A: J'aimerais que tu ne sois pas si égocentrique. B: Eh bien, j'aimerais que tu ne sois pas aussi critique.
Désaccord – désaccord	A: Pourquoi es-tu aussi dure envers Martha? C'est une patronne vraiment bien. B: Tu plaisantes? C'est la personne la plus fausse que je connaisse. A: Tu ne reconnaîtrais pas un bon patron si tu en voyais un. B: Toi non plus.
Indifférence mutuelle	A: Ça m'est égal si tu veux rester. Je suis épuisé et je m'en vais d'ici. B: Pars tout de suite si tu veux, mais débrouille-toi pour rentrer.
Dispute fondée sur le point de vue	A: Comment puis-je parler si tu ne veux pas écouter? B: Comment puis-je écouter si tu ne veux pas parler?
Schémas de réciprocité positive	
Schéma	Exemple
Validation du point de vue de l'autre	A: Ce devoir est vraiment déroutant. Personne n'arrive à savoir ce que nous sommes censés faire. B: Je comprends pourquoi ça semble si compliqué. Je vais essayer de t'expliquer...
Reconnaissance des similitudes	A: Je ne comprends pas pourquoi tu veux dépenser autant pour les vacances. Nous devrions économiser, pas dépenser plus! B: Je suis d'accord, on devrait faire des économies. Mais je crois qu'on peut faire ce voyage et continuer à économiser un peu. Laisse-moi te montrer mes calculs...
Soutien	A: Cet emploi me rend folle. Il était censé être provisoire. Je dois faire quelque chose de différent, et vite. B: Je vois bien à quel point tu le détestes. Essayons de voir comment tu pourrais trouver rapidement un travail qui corresponde davantage à tes aspirations.

Source : Cupach, W. et D. Canary (1997). *Competence in interpersonal conflict*. New York, NY : McGraw-Hill.

- Martin (*un peu irrité*) : Où étais-tu? Je croyais qu'on avait convenu de se retrouver ici il y a une demi-heure.
- Nicolas (*sur la défensive*) : Je suis désolé. J'ai été retenu à la bibliothèque. Je n'ai pas autant de temps libre que toi, tu sais.
- Martin : Je ne te faisais pas de reproches, alors ne sois pas si susceptible. Ce que tu viens de dire ne me plaît vraiment pas. Je suis très occupé. Et j'ai des choses plus importantes à faire que de t'attendre.
- Nicolas : Qui est susceptible? Je faisais une simple remarque. Tu es vraiment sur la défensive depuis quelque temps. Qu'est-ce qui ne va pas?

Les spirales conflictuelles qui s'atténuent, bien que moins évidentes, sont aussi parfois destructrices<sup>21</sup>. Plutôt que de se battre, les personnes se retirent peu à peu et s'investissent moins dans la relation. Heureusement, ces spirales peuvent aussi devenir plus saines. Un éloge peut susciter un compliment en retour, ce qui peut entraîner une marque de gentillesse, laquelle engendrera sans doute un meilleur climat relationnel.

Les spirales, qu'elles soient positives ou négatives, sont rarement sans fin. La majorité des relations traversent des cycles de progression et de régression. Dans le cas d'une spirale négative, les partenaires pourront utiliser la métacommunication afin d'arrêter le cycle dégradant : « Attends un peu, dira l'un. Cela ne nous mène nulle part. »

Cette capacité à se sortir des spirales négatives et à les orienter pour qu'elles soient plus constructives est la caractéristique des relations réussies<sup>22</sup>. Néanmoins, si les partenaires dépassent le point de non-retour et persistent dans leur spirale descendante, la relation risque fort de prendre fin.

Les spirales positives ont également leur limite : même les meilleures relations traversent des périodes de conflit et de retrait, bien que le temps et les habiletés de communication favorisent une plus grande harmonie entre les partenaires.



Prêt pour ta première leçon de résolution de conflit ?

## 10.2 LA DÉFENSIVE : CAUSES ET REMÈDES

Lorsque les autres sont désireux d'accepter et de prendre en compte des éléments essentiels de l'image qu'on leur présente, il n'y a pas lieu d'être sur la défensive. Quand la réaction des autres menace par contre l'image qu'on veut projeter, on cherche habituellement à résister à ces messages<sup>23</sup>. L'attitude défensive constitue alors un processus de protection.

Pour comprendre le fonctionnement de l'attitude défensive, il faut imaginer ce qui arriverait si certains aspects de votre soi présenté étaient critiqués. Supposez, par exemple, que vous êtes perfectionniste et que votre patron vous a critiqué parce que vous avez commis une erreur bête. Vous vous sentiriez menacé si cette attaque était injustifiée, mais vous pourriez également réagir de façon défensive, même si vous savez que la critique est justifiée<sup>24</sup>.

L'une des raisons pour lesquelles on porte des masques pour se défendre est le désir de correspondre au genre de personne qui obtiendra l'approbation des autres.





## INVITATION À L'INTROSPECTION

### L'évaluation des climats de communication

Vous pouvez évaluer le climat de communication de chacune de vos relations sans procéder à une analyse poussée. Cet exercice vous aidera à comprendre pourquoi telle relation évolue dans tel climat, et ce que vous pouvez faire pour l'améliorer.

- 1 Déterminez le climat de communication d'une relation interpersonnelle importante.
- 2 Faites la liste des messages validants et invalidants qui ont créé ce climat et qui l'entretiennent. Assurez-vous d'inclure aussi bien les messages verbaux que non verbaux.
- 3 Décrivez ce qui peut être fait soit pour maintenir le climat actuel (s'il est positif), soit pour le modifier (s'il est négatif). Là encore, les messages verbaux et non verbaux doivent être pris en compte.

**Dissonance cognitive** état de tension désagréable résultant d'une contradiction entre l'image de soi présentée par un individu et le jugement d'autrui.

**Mécanisme de défense** procédé psychologique visant à se défendre contre des sentiments jugés inconciliables avec l'image de soi.

## 10.2.1 Les types de réactions défensives

Lorsqu'une partie du soi présenté est critiquée par les autres et qu'on ne veut pas accepter leur jugement, on est confronté à ce que les psychologues appellent la **dissonance cognitive**<sup>25</sup>. La dissonance entraîne un inconfort, et les communicateurs s'efforcent d'y remédier en recherchant la cohérence.

L'un des moyens d'éliminer la dissonance est d'accepter le jugement de la personne qui critique et de modifier son image de soi en conséquence. Ainsi, une personne pourrait reconnaître avoir agi sans réfléchir ou s'être trompée. Dans d'autres situations, toutefois, on ne peut accepter les jugements, soit parce qu'ils sont faux, soit parce qu'il est impossible d'en démontrer la véracité. Il n'est jamais agréable d'avoir à admettre qu'on a été paresseux, incorrect ou idiot. Il y a trois moyens de remédier à la dissonance sans être d'accord avec la personne qui critique. Chacun se caractérise par des **mécanismes de défense**, c'est-à-dire des outils psychologiques qui permettent d'éviter la dissonance en maintenant une bonne image de soi.



Vidéo *Une conversation entre Jan et Ken*



Pourquoi je parle si fort ?  
Parce que j'ai tort.

### Attaquer celui qui critique

La contre-attaque s'inscrit dans l'idée que la meilleure défense, c'est l'attaque. Les manœuvres de contre-attaque peuvent prendre plusieurs formes.

**L'agression verbale** Celui qui se fait critiquer utilise parfois l'agression verbale pour attaquer directement l'autre. «Quand arrêteras-tu de me traiter de désordonné?» peut-on hurler à son colocataire. «C'est toi qui laisses des traces de dentifrice dans le lavabo et des vêtements sales partout dans le salon!» Ce type de réaction déplace le reproche sur la personne qui a émis la critique, sans reconnaître que le jugement d'origine était fondé. D'autres contre-attaques sont totalement hors sujet : «Tu n'es pas en position de te plaindre de mon laisser-aller. Au moins, je paie à temps ma part des factures.» Une fois de plus, cette réponse résout la dissonance sans s'attarder au bien-fondé de la critique.

**Le sarcasme** Une forme moins directe d'agression consiste à dissimuler la contre-attaque dans un message sarcastique. «Tu penses que je devrais étudier plus ? Merci d'avoir arrêté quelques instants de regarder tes téléromans à l'eau de rose et de manger des croustilles pour diriger ma vie!» La nature hostile et invalidante des contre-attaques sarcastiques engendre souvent une spirale défensive mutuellement destructrice.

## Déformer les informations critiques

Un deuxième moyen de défendre le soi perçu consiste à déformer quelque peu les critiques de manière à garder intact le soi présenté. Il existe de nombreuses façons de déformer les informations critiques.

**La rationalisation** La **rationalisation** consiste à inventer des explications logiques, mais pas nécessairement vraies, pour justifier un comportement inacceptable pour l'image de soi présentée. Dire «Je t'aiderais bien, mais je dois vraiment étudier» serait une façon détournée d'éviter une corvée. À l'interlocuteur qui lui fait une critique justifiée, une personne pourrait rétorquer : «Je ne mange pas trop. J'ai une journée chargée devant moi, et j'ai besoin de faire le plein d'énergie.»

**La compensation** Les personnes qui ont recours à la **compensation** mettent l'accent sur une force dans un domaine afin de faire oublier une faiblesse dans un autre. Pour préserver l'image de parent consciencieux, une mère ou un père qui se sent coupable protestera : «Je ne suis peut-être pas souvent à la maison, mais j'achète à mes enfants tout ce qu'il y a de meilleur !» De même, pour essayer de se convaincre et de convaincre les autres qu'on est un bon ami, on dira pour compenser : «Désolé d'avoir oublié ton anniversaire. Laisse-moi t'aider avec ce travail.» La plupart des actes de compensation ne sont pas répréhensibles en soi. C'est lorsqu'ils sont accomplis sans sincérité et dans le but précis de maintenir l'image de soi qu'il y a problème.

**La régression** Un autre moyen d'éviter de faire face à une attaque est de retourner, par un processus cognitif ou un comportement, à un stade antérieur de développement. Ainsi, une personne pourrait dire : «J'aimerais mieux faire ce travail, mais je ne peux pas : je ne le comprends pas du tout.» Un autre exemple de régression serait l'attitude d'une personne que son conjoint ou sa conjointe vient de quitter et qui décide de consommer une grande quantité d'alcool.

## Éviter les informations dissonantes

Un troisième moyen de protéger une image de soi menacée est d'éviter les informations dissonantes, quelles qu'elles soient. L'esquive prend plusieurs formes.

**L'évitement physique** Se tenir à l'écart des personnes qui critiquent le soi présenté est une manière évidente d'échapper à la dissonance. L'évitement physique est parfois sage – être malmené par des critiques hostiles présente peu d'avantages. À d'autres moments cependant, la relation peut être suffisamment importante et la critique suffisamment justifiée pour qu'un évitement ne fasse qu'empirer les choses.

**La répression** Parfois, on réprime mentalement les informations dissonantes. Par exemple, une personne a beau savoir qu'elle devrait discuter d'un problème avec un collègue ou un ami, elle chasse cette idée chaque fois qu'elle lui vient à l'esprit. Changer de sujet, prétendre ne pas avoir entendu la critique sont des attitudes entrant dans la catégorie de la répression.

**L'apathie** L'**apathie** est une autre forme d'évitement qui consiste à se montrer indifférent à des informations déplaisantes. Vous pourriez, par exemple, rester assis calmement à écouter la critique d'un ami et vous comporter comme si elle ne vous affectait pas. De même, vous pourriez réagir à la perte de votre emploi en jouant l'indifférence : «Qu'est-ce que ça peut faire ? Je n'aimais pas ce travail de toute façon.»

**Le déplacement** Le **déplacement** se produit lorsqu'on se décharge de sentiments agressifs ou hostiles sur des personnes (ou des objets) autres que celles qui ont émis la critique. Par exemple, une employée est très en colère contre son patron, mais plutôt que de risquer d'être licenciée en exprimant son mécontentement, elle se défoulera sur

**Rationalisation** mécanisme de défense qui consiste à trouver des explications d'apparence logique pour justifier un comportement inacceptable et maintenir l'image de soi présentée.

**Compensation** fait pour une personne de mettre l'accent sur un point fort de sa personnalité afin de faire oublier un point faible.

4

**Apathie** forme d'évitement consistant à jouer l'indifférence.

**Déplacement** fait de décharger ses sentiments hostiles sur une personne autre que la personne concernée.

son colocataire. Malgré son prix évident, le déplacement permet à la plupart des gens de préserver (du moins à leurs yeux) l'idée qu'ils sont maîtres de la situation et qu'ils sont en mesure de résister aux forces qui les menacent.

## 10.2.2 Comment prévenir les attitudes défensives chez les autres

Jusqu'à maintenant, les réactions défensives ont été présentées comme étant de la seule responsabilité de la personne qui se sent menacée. Or, les communicateurs compétents sauvent les apparences pour eux-mêmes, mais également pour les autres<sup>26</sup>. Il est évident que pour favoriser une réaction positive, il faut émettre des messages qui témoignent du respect à l'autre en préservant son image<sup>27</sup>. Mais comment peut-on transmettre un message respectueux quand on a un reproche à faire à quelqu'un ?

Les enseignants qualifiés essayent par exemple de soutenir leurs élèves, particulièrement lorsqu'ils leur offrent des critiques constructives. Ce travail mène les élèves à adopter des attitudes moins défensives<sup>28</sup>. De même, les superviseurs efficaces font usage de diplomatie pour adoucir les critiques qu'ils font à leurs employés, en disant des phrases comme celle-ci : « Tu es sur la bonne voie et ton travail a du potentiel. »

La solution à ce défi réside dans la nature bidimensionnelle de la communication. Il est en effet possible d'exprimer du mécontentement envers l'autre sur le plan du contenu tout en lui témoignant de l'estime sur le plan relationnel. Gérer des questions délicates de façon à améliorer ses relations peut sembler une lourde tâche ; à cet égard, le chercheur Jack Gibb fournit des outils pour atténuer la réaction défensive<sup>29</sup>. L'observation de groupes a permis à Gibb d'isoler six types de comportements suscitant des attitudes défensives et leurs six comportements opposés, appelés **comportements de soutien**, qui véhiculent des messages relationnels de respect pour réduire le niveau de menace. Les **catégories de Gibb** sont présentées dans le tableau 10.2 et résumées dans les pages qui suivent.

### Comportement de soutien

comportement qui véhicule un message relationnel de respect pour réduire le niveau de menace.

**Catégories de Gibb** catégories de comportements suscitant la défensive ou le soutien.



Vidéo *La communication non défensive*

**TABLEAU 10.2** Les catégories de comportements de Gibb suscitant la défensive ou le soutien

Comportements qui suscitent des attitudes défensives	Comportements de soutien qui atténuent les attitudes défensives
L'évaluation	La description
Le contrôle	L'orientation sur le problème
La stratégie	La spontanéité
La neutralité	L'empathie
La supériorité	L'égalité
La certitude	L'expectative

### L'évaluation *versus* la description

**Évaluation** pour Gibb, affirmation comportant un jugement sur le comportement de l'autre et pouvant provoquer une réaction de défense.

Le premier type de comportement suscitant une réaction de défense que Gibb a observé est l'**évaluation**. La plupart des gens s'irritent des jugements catégoriques à leur égard, qui sont interprétés comme un manque de considération. L'une des formes d'évaluation les plus courantes est l'énoncé à la deuxième personne décrit dans le chapitre 5 : « Tu n'es pas un ami présent, tu ne mérites pas ma confiance. »



Contrairement à un message évaluatif à la deuxième personne, la **description** est axée sur les pensées et les sentiments. Les messages descriptifs sont souvent exprimés à la première personne, ce qui a tendance à susciter moins de réactions défensives que les énoncés à la deuxième personne<sup>30</sup>. Comparez les affirmations évaluatives suivantes introduites par «tu» et leurs contreparties descriptives introduites par «je».

L'évaluation: «Tu ne sais pas de quoi tu parles!»

La description: «Je ne comprends pas comment tu en es arrivé à cette conclusion.»

L'évaluation: «Tu laisses tout traîner! Tu ne pourrais pas te forcer pour une fois?»

La description: «Si tu ne ranges pas tes bottes, je dois le faire moi-même, sinon je trébucherai dessus. C'est pour ça que je suis en colère!»

Notez la façon dont chaque affirmation descriptive met l'accent sur les pensées et les sentiments du locuteur sans pour autant porter un jugement sur l'autre. Malgré sa valeur, le message descriptif n'est pas le seul élément nécessaire au succès. Son efficacité dépend en partie du moment, du lieu où il est employé et de la façon dont on l'utilise. Néanmoins, il est facile de comprendre que le fait de décrire les conséquences négatives du comportement de l'autre a des chances de produire de meilleurs résultats que de porter un jugement sur lui.

## Le contrôle *versus* l'orientation sur le problème

Le deuxième type de comportement provoquant une réaction défensive implique une tentative de contrôler l'autre. Le **contrôle** se manifeste lorsqu'un émetteur veut imposer une solution au récepteur sans considérer ses besoins ou ses intérêts. L'objet du contrôle peut être pratiquement n'importe quoi: l'endroit où aller dîner, le film à louer ou la façon de dépenser une grosse somme d'argent. Quelle que soit la situation, ceux qui agissent de manière contrôlante créent un climat de défensive. Personne n'aime avoir le sentiment que ses idées sont sans valeur et que rien de ce qu'il dit ne peut influencer l'autre. Que ce soit à cause de ses mots, de ses gestes ou du ton de sa voix, la personne contrôlante soulève l'hostilité.

À l'inverse, dans l'**orientation sur le problème**, les communicateurs se concentrent sur la recherche d'une solution qui satisfait leurs besoins aussi bien que ceux des personnes concernées. Dans ce cas, l'objectif n'est pas de gagner au détriment du partenaire, mais plutôt d'en arriver à un arrangement qui donnera à chacun l'impression d'y trouver son compte. Voici des exemples de messages axés sur le contrôle et de messages orientés sur le problème.

Le contrôle: «Tu ne dois pas téléphoner pendant les deux prochaines heures.»

L'orientation sur le problème: «J'attends des appels importants. Peut-on trouver un moyen de laisser la ligne téléphonique libre durant les deux prochaines heures?»

Le contrôle: «Il n'y a qu'une façon d'aborder ce problème...»

L'orientation sur le problème: «Nous avons apparemment un problème. Trouvons une solution qui nous contente tous les deux.»

**Description** pour Gibb, message descriptif, souvent exprimé à la première personne, qui a tendance à susciter moins de réactions défensives que l'évaluation.

**Contrôle** pour Gibb, comportement par lequel l'émetteur veut imposer une solution au récepteur sans tenir compte des besoins ou des intérêts de ce dernier.



Si on oublie le «Je suis le patron!» et qu'on se concentre sur le reste, on devrait y arriver...

**Orientation sur le problème** pour Gibb, comportement visant à trouver une solution commune à un problème plutôt qu'à imposer une solution.

**Stratégie** pour Gibb, comportement par lequel l'émetteur cherche à tromper ou à manipuler le récepteur en cachant ses motivations.

**Spontanéité** pour Gibb, comportement opposé à la stratégie et qui consiste à être honnête avec les autres.

**Neutralité** pour Gibb, comportement par lequel l'émetteur témoigne de l'indifférence au récepteur.



**Supériorité** pour Gibb, comportement qui suggère que l'émetteur se croit supérieur au récepteur.

**Égalité** pour Gibb, comportement qui révèle que l'émetteur se place sur le même pied que le récepteur.

### La stratégie *versus* la spontanéité

Gibb emploie le terme **stratégie** pour désigner les messages qui suscitent la défensive et par lesquels les locuteurs cachent leurs motivations. Les mots « malhonnêteté » et « manipulation » caractérisent la stratégie. La victime d'une telle tromperie se sentira probablement offensée lorsqu'elle découvrira qu'elle a été manipulée.

La **spontanéité**, comportement opposé à la stratégie, consiste à être honnête avec les autres plutôt qu'à les manipuler. Selon Gibb, la notion de spontanéité implique qu'il faut mettre de côté les intentions cachées – que les autres devinent souvent par ailleurs. Les exemples suivants illustrent cette différence.

La stratégie: « Que fais-tu vendredi après le travail ? »

La spontanéité: « J'ai besoin de déplacer un piano vendredi après le travail. Peux-tu me donner un coup de main ? »

La stratégie: « Tom et Judy sortent dîner toutes les semaines. »

La spontanéité: « J'aimerais dîner au restaurant plus souvent. »

### La neutralité *versus* l'empathie

Gibb emploie le mot **neutralité** pour décrire le quatrième comportement qui suscite la défensive. Une attitude neutre est invalidante, car elle transmet un manque d'intérêt et sous-entend que le bien-être de l'autre n'est pas très important. La perception de cette indifférence entraîne une attitude défensive, car les gens n'aiment pas se sentir dépréciés; ils protègent ainsi une perception positive d'eux-mêmes.

L'empathie consiste à accepter les sentiments de l'autre personne en se mettant à sa place. Cela ne signifie pas pour autant qu'on doit être d'accord avec elle. En lui faisant savoir qu'on se soucie d'elle et qu'on la respecte, on lui offre une forme de soutien. Gibb a découvert que les expressions faciales et corporelles de l'empathie sont souvent plus importantes que les mots pour le récepteur.

Observez la différence entre les affirmations neutres et les affirmations empathiques suivantes.

La neutralité: « Voilà ce qui arrive quand on ne planifie pas correctement. »

L'empathie: « Visiblement, ça n'a pas marché comme tu l'avais prévu. »

La neutralité: « Parfois, les choses ne marchent pas. C'est comme ça. »

L'empathie: « Je sais que tu as consacré beaucoup de temps et d'efforts à ce projet. »

Les effets négatifs de la neutralité apparaissent clairement dans l'hostilité que manifestent des gens ayant dû communiquer avec de grandes entreprises: « Ils me considèrent comme un numéro », « J'ai eu l'impression de parler à un robot ». Selon Gibb, l'empathie permet d'éviter l'indifférence dans la communication.

### La supériorité *versus* l'égalité

Le cinquième comportement entraînant une attitude défensive est la **supériorité**. Tout message qui suggère « Je suis meilleur que toi » mettra probablement le destinataire sur la défensive. Plusieurs recherches confirment le caractère irritant des messages condescendants.

L'impression de supériorité peut provenir du contenu des messages, mais aussi de la façon dont ils sont transmis. Ainsi, le recours à une formulation ou à un vocabulaire simplifiés ou le fait de parler lentement traduisent une attitude condescendante. Voici deux exemples illustrant la différence entre la supériorité et l'**égalité**.

La supériorité: «Tu ne sais pas de quoi tu parles.»

L'égalité: «Je ne vois pas cela de la même façon.»

La supériorité: «Non, ce n'est pas comme ça qu'il faut faire!»

L'égalité: «Si tu veux, je peux te montrer une façon de faire qui m'a réussi.»

### La certitude *versus* l'expectative

On a tous déjà rencontré des personnes aux opinions arrêtées, sûres que leur façon de faire est la seule valable ou la plus appropriée, et qui s'entêtent à dire qu'elles connaissent tous les faits, qu'elles n'ont pas besoin d'en savoir plus. En projetant un comportement que Gibb appelle la **certitude**, de tels individus suscitent la défensive. Les communicateurs qui considèrent leurs propres opinions comme des certitudes tout en méprisant les idées des autres font preuve d'un manque de considération et de respect.

À l'opposé, les personnes ayant une attitude d'**expectative** peuvent avoir une opinion sur un sujet, mais préfèrent reconnaître qu'elles ne détiennent pas la vérité. Elles pourront donc changer d'opinion si une autre se révèle plus juste. Voyons quelques exemples :

La certitude: «Ça ne marchera jamais!»

L'expectative: «Je crois que tu vas avoir des problèmes avec cette approche.»

La certitude: «Tu ne sais pas de quoi tu parles!»

L'expectative: «Je n'ai jamais rien entendu de tel auparavant. Où as-tu trouvé cette information?»

Malgré ses avantages, rien ne garantit que l'approche validante de soutien dans la communication décrite par Gibb réussisse toujours à créer un climat sain dans les relations interpersonnelles. Par exemple, l'autre peut tout simplement ne pas se montrer réceptif. Cependant, la probabilité d'une relation constructive est plus grande si la communication correspond à cette approche de soutien.

**Certitude** pour Gibb, comportement qui implique que la position de l'émetteur est incontestable.

**Expectative** pour Gibb, comportement par lequel l'émetteur fait preuve d'ouverture pour considérer l'opinion de l'autre.



J'ai parfaitement compris : j'aime les bons films et, toi, tu préfères les mauvais.

## 10.3 COMMENT RÉPONDRE À LA CRITIQUE DE FAÇON NON DÉFENSIVE

Comment répondre aux autres de façon non défensive lorsqu'ils émettent des messages agressifs en employant l'évaluation, le contrôle, la supériorité ou d'autres comportements relevés par Gibb? On doit alors adopter des comportements adaptés à ce genre de situations. Malgré leur apparente simplicité, deux façons de faire comptent parmi les habiletés les plus utiles que nombre de communicateurs ont apprises<sup>31</sup>, soit la recherche d'informations complémentaires et l'accord avec la critique.

### 10.3.1 La recherche d'informations complémentaires

La réaction qui consiste à solliciter davantage d'informations est tout indiquée puisqu'on ne peut réagir à une critique avant de bien comprendre ce que l'autre a dit. De nombreuses personnes rechignent à demander des détails lorsqu'elles sont critiquées. Leur résistance est attribuable au fait qu'elles confondent l'action d'écouter dans un esprit d'ouverture les commentaires d'un locuteur et celle de les accepter. Une fois qu'on a pris conscience qu'il est possible d'écouter, de comprendre, et même de prendre en

compte les commentaires les plus hostiles sans nécessairement les accepter, il devient plus facile d'écouter quelqu'un jusqu'au bout. En cas de désaccord avec les critiques d'une personne, on sera dans une bien meilleure position pour s'expliquer si on les a bien écoutées et comprises. Par ailleurs, l'écoute attentive des critiques peut amener une personne à réaliser qu'elles sont fondées ; dans ce cas, les informations complémentaires obtenues seront susceptibles de l'aider à améliorer le comportement ou l'attitude qui pose problème.

### Demander des détails

Une critique vague est souvent inutile, même si la personne qui en fait les frais souhaite sincèrement changer. Une critique abstraite comme «Tu es injuste» peut être difficile à comprendre. Dans de tels cas, il est bon de demander plus de précisions à l'émetteur («En quoi ce que je fais est-il injuste?») avant de déterminer si la critique est justifiée. Si l'émetteur accuse l'autre d'être sur la défensive même après que ce dernier lui a demandé des précisions, le problème peut être attribuable à sa manière d'exprimer la question. Le ton de la voix et l'expression du visage, la posture et d'autres indices non verbaux donneront aux mêmes mots des sens différents. Par exemple, la question «De quoi es-tu en train de parler exactement?» peut communiquer un désir sincère de savoir, mais aussi l'idée que le locuteur divague.

### Deviner les détails

Dans certaines situations, même les demandes de précision les plus sincères et les mieux formulées n'ont pas de succès puisque les personnes qui émettent des critiques ne sont parfois pas en mesure de déterminer avec précision le comportement qui les a insultées.

C'est dans ces moments-là que seront formulés des commentaires tels que : «Je ne peux pas expliquer exactement ce qui m'agace dans ton sens de l'humour ; tout ce que je peux dire, c'est que je ne l'aime pas.» À d'autres moments, les personnes qui critiquent savent précisément quels comportements elles n'apprécient pas, mais elles semblent prendre plaisir à le faire découvrir par l'autre. On entend alors des commentaires comme : «Eh bien, si tu n'es pas assez intelligent pour savoir ce que tu as fait pour me blesser, ne compte pas sur moi pour te le dire!»

Lorsque cela se produit, on peut chercher à comprendre ce qui gêne la personne en posant des questions sur sa critique. Pour obtenir des résultats satisfaisants, on doit toutefois recourir à cette technique de bonne foi. Voici quelques exemples de questions servant à connaître les détails d'une critique.

- «Alors, tu n'apprécies pas la façon dont je me suis exprimé pour écrire l'exposé. Mon registre était-il trop formel?»
- «Bon, je vois que tu trouves que ma tenue a l'air bizarre. Qu'a-t-elle de si terrible? Est-ce la couleur? Cela a-t-il un rapport avec la coupe? le tissu?»
- «Quand tu dis que je ne participe pas au travail à la maison, veux-tu dire que je n'aide pas assez à faire le ménage?»

### Reformuler les idées du locuteur

Une autre stratégie pour obtenir des informations complémentaires consiste à faire parler les locuteurs confus ou réticents et à reformuler leurs pensées et sentiments en utilisant les habiletés d'écoute attentive. L'un des avantages de la reformulation est qu'on n'a pas à deviner les détails du comportement qui pourraient être offensants. Clarifier ou amplifier ce qu'on comprend de la critique formulée permet de mieux cerner



Dans des émissions de télévision comme *American Idol*, les participants ont l'occasion de recevoir les critiques des juges et d'en tirer des enseignements. Certains réagissent mieux que d'autres. (Voir le compte rendu de ce genre d'émission à la fin de ce chapitre.)

les objections. Voici un dialogue entre un client mécontent et un gérant de magasin particulièrement doué qui reformule ses propos.

Le client : La façon dont vous gérez ce magasin est déplorable ! Je tiens à vous dire que je ne n'achèterai plus jamais ici.

Le gérant : (*reflétant le sentiment du client*) Vous paraissez très contrarié. Pouvez-vous m'expliquer votre problème ?

Le client : Ce n'est pas mon problème, c'est celui de vos vendeurs. On a l'impression de les déranger quand on leur demande d'aider un client à trouver quelque chose.

Le gérant : Donc, vous n'avez pas reçu assez d'aide pour trouver les produits que vous cherchiez, c'est bien ça ?

Le client : De l'aide ? J'ai passé 20 minutes à regarder autour de moi avant de pouvoir parler à un employé. Tout ce que je peux dire, c'est que c'est une sacrée manière de diriger un magasin !

Le gérant : Donc, ce que vous êtes en train de dire, c'est que les employés semblaient ignorer les clients ?

Le client : Non. Ils étaient tous en train de servir d'autres personnes. Il me semble simplement que vous devriez avoir suffisamment d'employés pour vous occuper de la foule qui vient à cette heure-ci.

Le gérant : Je comprends maintenant. Ce qui vous a le plus agacé, c'est qu'il n'y avait pas assez de personnel pour vous servir rapidement.

Le client : C'est ça. Je ne me plains pas du service que j'ai obtenu une fois qu'on s'est occupé de moi, et j'ai toujours trouvé que vous aviez un bon choix ici. Le problème, c'est que je n'ai pas assez de temps pour attendre aussi longtemps.

Le gérant : Eh bien, je suis content que vous ayez porté cette situation à mon attention. Nous ne voulons certainement pas voir nos clients fidèles repartir fâchés. Je verrai ce que je peux faire pour que cela ne se reproduise pas.

Cette conversation illustre deux avantages de la reformulation. Tout d'abord, la personne qui critique réduit l'intensité de son attaque après avoir réalisé que le reproche est entendu. La critique résulte souvent de la frustration provoquée par des besoins non satisfaits. Bien évidemment, ce type d'« écoute-reflet » n'apaisera pas toujours celui qui critique. Un autre avantage rend pourtant cette stratégie valable. Dans le dialogue qu'on vient de voir, par exemple, le gérant a obtenu des informations précieuses en prenant le temps d'écouter le client. Il a découvert qu'à certains moments, les employés ne sont pas assez nombreux pour répondre à la demande et que le temps d'attente gêne alors des clients, ce qui risque de lui faire perdre des profits.

### Interroger la personne qui critique sur ses attentes

À certains moments, l'exigence de la personne qui formule une critique est évidente.

- « Baisse cette musique ! »
- « Pourrais-tu laver ta vaisselle maintenant ? »

À d'autres moments cependant, il est nécessaire de poser des questions pour découvrir ce qu'elle attend, comme dans les deux exemples suivants.

Jonathan : Je n'arrive pas à croire que tu as invité tous ces gens sans me demander d'abord mon avis !

Séléna : Tu veux dire que tu veux que j'annule la soirée ?

Jonathan : Non, j'aurais seulement préféré que tu m'en parles avant de faire des projets.



Cynthia: Tu es si critique! Tu as l'air de ne rien aimer dans ce que j'ai écrit.

Élie: Mais tu m'as demandé mon avis. Qu'attends-tu de moi quand tu fais cela?

Cynthia: Je veux savoir ce qui ne va pas, mais je ne veux pas simplement entendre des critiques. Si tu trouves qu'il y a quelque chose de bon dans mon travail, j'aimerais que tu me le dises aussi.

### S'enquérir des conséquences de son comportement

Un comportement qui semble parfaitement légitime aux yeux d'une personne peut avoir des conséquences désagréables pour celui qui le critique. Une façon de répondre à la critique est alors de chercher à savoir quelles sont ces conséquences.

Le premier voisin: Vous dites que je devrais faire stériliser mon chat. Pourquoi est-ce si important pour vous?

Le deuxième voisin: Parce que la nuit, il se bat avec mon chat, et j'en ai assez de payer les factures du vétérinaire.

Le premier employé: Pourquoi te soucies-tu de savoir si je suis en retard au travail?

Le deuxième employé: Lorsque le patron me pose des questions, je me sens obligé d'inventer une histoire pour que tu n'aies pas d'ennuis, et je n'aime pas mentir.

Le mari: Pourquoi es-tu ennuyée que je perde de l'argent au poker? Tu sais bien que je ne joue jamais de grosses sommes.

La femme: Il ne s'agit pas d'argent. Quand tu perds, tu es d'une humeur massacrante pendant deux ou trois jours, et ce n'est pas agréable pour moi.

« Jeter le blâme est une mauvaise habitude, mais accepter le blâme forge à coup sûr le caractère. »

O.A. Battista, auteur américain

### S'enquérir des autres problèmes éventuels

Il peut paraître insensé d'aller au-devant de nouvelles critiques, mais cela permet parfois de lever le voile sur le problème réel, comme le montre le dialogue suivant.

Raoul: Es-tu très en colère contre moi?

Blanche: Non. Pourquoi poses-tu cette question?

Raoul: Parce que pendant tout le pique-nique, tu m'as à peine parlé. Chaque fois que j'allais vers toi, tu partais ailleurs.

Blanche: Y a-t-il autre chose qui ne va pas?

Raoul: Eh bien, depuis quelque temps, je me demande si tu n'en as pas assez de moi.

6

Cet exemple montre que demander à la personne qui critique si quelque chose d'autre la gêne n'est pas un exercice masochiste. Si on arrive à ne pas être sur la défensive, d'autres questions peuvent orienter la conversation sur des sujets qui sont à l'origine de l'insatisfaction réelle de la personne qui formule une critique.

## 10.3.2 L'accord avec la critique

Comment peut-on être d'accord avec les critiques qu'on juge non fondées? En fait, dans presque toutes les situations, il est honnêtement possible d'accepter le point de vue de l'autre tout en gardant sa propre opinion. Pour comprendre pourquoi, il faut savoir qu'il existe deux sortes d'accord qui s'appliquent à presque toutes les situations.

### Être d'accord avec les faits

Admettre le bien-fondé d'une critique n'est pas toujours facile à mettre en pratique. La recherche suggère pourtant que ce type d'accord est extrêmement efficace pour rétablir sa réputation auprès de la personne qui critique<sup>32</sup>. Il s'agit de reconnaître que l'accusation est exacte dans les faits.

- «Tu as raison, je suis en colère.»
- «Je suppose que j'étais sur la défensive.»
- «Maintenant que tu le dis, j'avoue que j'étais devenu plutôt sarcastique.»

Il est tout à fait raisonnable de se montrer d'accord avec les faits si on considère que certains sont indiscutables. Si un ami et vous avez convenu de vous retrouver à 14 h et que vous n'arrivez pas avant 15 h, vous êtes en retard, que vous ayez ou non une bonne explication. De la même façon, on peut être amené à se montrer d'accord avec de nombreuses interprétations d'un comportement, même si elles ne sont pas flatteuses. Car il est vrai qu'on se met vraiment en colère, qu'on peut agir bêtement, qu'on n'écoute pas toujours attentivement et qu'on se comporte parfois de façon inconsidérée.

Si certaines critiques sont exactes, pourquoi est-il si difficile de les accepter sans être sur la défensive? Cela s'explique par la confusion qui existe entre admettre des faits et accepter le jugement qui souvent les accompagne. En effet, la plupart des personnes qui critiquent ne se contentent pas de décrire l'action qui les a offensées; elles l'évaluent également, et c'est cette évaluation qui provoque la résistance, comme le montrent les exemples suivants.

- «C'est idiot d'être fâché.»
- «Tu n'as aucune raison d'être sur la défensive.»
- «Tu as eu tort d'être aussi sarcastique.»

Ce sont des évaluations de ce genre qui déplaisent. En prenant conscience qu'on peut être d'accord avec le côté descriptif des critiques sans pour autant accepter les évaluations qui les accompagnent, on en vient plus facilement à répondre d'une façon à la fois honnête et non défensive. Cependant, il ne faut admettre les faits que s'il est possible de le faire avec sincérité.

### Être d'accord avec le point de vue de celui qui critique

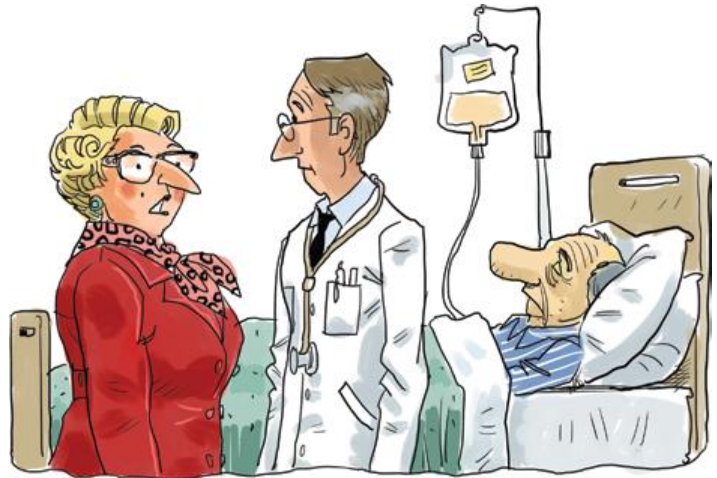
Si on peut admettre le bien-fondé de critiques qui semblent justes, comment peut-on être d'accord avec celles qui paraissent injustifiées? Par exemple, vous avez écouté attentivement et posé des questions pour être sûr de comprendre les critiques qu'on vous adresse, mais plus vous écoutez, plus vous jugez qu'elles sont inacceptables. Même dans une telle situation, il existe un moyen d'être d'accord avec l'autre: il suffit de lui reconnaître le droit de voir les choses à sa façon. En voici quelques exemples:

**Le directeur:** Je veux que vous sachiez dès maintenant que je m'étais opposé à votre embauche. Je crois que vous avez obtenu le poste parce que vous êtes une femme.

**L'employée:** Je comprends que vous puissiez croire cela en raison de toutes les lois antidiscrimination en vigueur. J'espère qu'après m'avoir côtoyée quelque temps, vous changerez d'avis.

**Anna:** Je crois que tu n'es pas vraiment honnête quand tu dis que tu ne veux pas sortir parce que tu as mal à la tête. Je pense plutôt que tu veux éviter Marie.

**Clara:** Je sais pourquoi tu crois ça. Marie et moi, nous nous sommes disputées la dernière fois que nous nous sommes vues. Tout ce que je peux dire, c'est que j'ai vraiment mal à la tête.



Quand sera-t-il capable de se redresser et de recevoir des critiques?

«Aimez vos ennemis, car ils vous indiquent vos défauts.»

Benjamin Franklin, homme politique américain et scientifique

7

Il est beaucoup plus facile de reconnaître le bien-fondé d'une critique lorsqu'on comprend que cela n'implique pas de présenter des excuses. On n'est pas toujours responsable du comportement que l'autre trouve inacceptable, auquel cas une explication donnée sur un ton non défensif sera plus appropriée qu'une excuse : « Je sais que je suis en retard. Il y avait un gros embouteillage au centre-ville. »

Dans d'autres circonstances, un comportement peut être compréhensible, bien qu'il soit critiquable. On peut alors prendre en compte la validité des critiques sans s'excuser, en l'exprimant comme une explication, et non comme une défense ou une contre-attaque : « Tu as raison. J'ai vraiment perdu mon sang-froid. J'ai dû te rappeler cela trois ou quatre fois, et je crois qu'à la fin ma patience était à bout. » Dans d'autres situations encore, on doit reconnaître à la personne qui critique le droit de voir les choses de façon différente tout en maintenant sa propre position : « Je sais que tu penses que je dramatiser. Je comprends que cela ne te paraît pas aussi important qu'à moi. J'espère que tu arriveras à saisir pourquoi j'estime que c'est si important. »



Vidéo *La nouvelle employée*

## TRAVAILLEZ VOS HABILITÉS

### Comment surmonter la critique

Avec un partenaire, exercez-vous à tour de rôle à avoir des réactions non défensives.

Demandez à votre partenaire de vous adresser l'une des critiques suivantes.

- « Tu es parfois tellement égoïste. Tu ne penses qu'à toi. »
- « Ne sois pas si susceptible ! »
- « Tu dis que tu me comprends alors qu'il n'en est rien. »
- « J'aimerais que tu participes à ce travail. »
- « Tu es si critique ! »

Répondez à la critique de votre partenaire de façon appropriée, selon ce qui a été vu dans les pages précédentes. Cherchez à vraiment comprendre la critique et à trouver des éléments avec lesquels vous pouvez sincèrement être d'accord.

Demandez à votre partenaire d'évaluer votre réaction. Suit-elle les schémas décrits dans les pages précédentes ? A-t-elle l'air sincère ?

Rejouez la même scène pour essayer d'améliorer votre réaction.

## RÉCAPITULATION

**1** Un message de désaccord [ ] .

- A) est une communication validante
- B) peut prendre la forme d'un comportement d'évaluation, de stratégie ou de neutralité
- C) peut prendre ces trois formes : agressivité, plainte ou argumentation
- D) est une communication invalidante

**2** Lorsqu'une personne décide d'accepter une critique, elle [ ] .

- A) doit être d'accord avec les faits
- B) peut être d'accord avec le point de vue de celui qui critique, mais pas avec les faits
- C) doit être d'accord tant avec le point de vue de celui qui critique qu'avec les faits
- D) doit s'attendre à devoir formuler des excuses

**3** Si une personne souhaite répondre à la critique de façon non défensive, elle aura avantage à [ ] .

- A) rechercher des informations complémentaires et à être d'accord avec les faits critiqués
- B) demander des détails, deviner les détails et reformuler les idées du locuteur
- C) veiller à utiliser des digressions, des réponses impersonnelles ou ambiguës
- D) être particulièrement consciente de l'intensification de la spirale conflictuelle

**4** Un nouveau patron informe le personnel des changements qu'il instaure immédiatement. Cette stratégie a fait ses preuves ailleurs, et il y croit. Quelques employés font des suggestions, mais celles-ci sont rejetées. À quelle catégorie, selon Jack Gibb, le comportement du patron correspond-il ?

- A) L'évaluation
- B) L'orientation sur le problème
- C) L'expectative
- D) La certitude

**5** Quel aspect des différentes manières de répondre de façon non défensive à une critique l'exemple suivant illustre-t-il ?

Léa : Je ne peux pas croire que tu as dit à Sam que nous passerions le prendre avant d'aller au concert.

Luc : Es-tu en train de me dire que je devrais l'appeler pour lui dire de s'y rendre par ses propres moyens ?

Léa : Non, j'aurais simplement aimé que tu m'en parles avant.

- A) Demander des détails.
- B) Reformuler les idées du locuteur.
- C) Interroger la personne qui critique sur ses attentes.
- D) S'enquérir des conséquences de son comportement.

**6** Si vous vous sentez menacé alors qu'une personne critique votre comportement, c'est que [ ] .

- A) vous vous engagez dans une spirale
- B) vous tentez de protéger votre soi présenté
- C) vous rejetez la cohérence
- D) vous reformulez les idées du locuteur

**7** Quel comportement est à l'opposé du contrôle ?

- A) La spontanéité
- B) L'orientation sur le problème
- C) L'égalité
- D) L'empathie

**8** Avant de déterminer si la critique est justifiée, il est bon de [ ] .

- A) deviner les détails
- B) reformuler la critique à l'émetteur
- C) préparer une réaction défensive appropriée
- D) demander plus de détails

**9** Lorsque Sébastien, qui est cuisinier, dit à Geneviève « Ben voyons, tu ne fais pas cuire les pâtes de la bonne manière », il envoie un message qui reflète [ ] .

- A) la spontanéité
- B) la sincérité
- C) la stratégie
- D) la supériorité

**10** [ ] montrent bien comment les messages invalidants se renforcent mutuellement.

- A) Les spirales conflictuelles qui s'atténuent
- B) L'agressivité et l'argumentation
- C) Les spirales conflictuelles qui s'intensifient
- D) La plainte et l'argumentation

*Pour les réponses, voir le corrigé à la fin du manuel.*



## RÉSUMÉ

### 10.1 Le climat de communication

Toute relation comporte un climat de communication. Les climats positifs sont caractérisés par des messages validants qui mettent en évidence l'estime réciproque des interlocuteurs. Les climats négatifs sont généralement invalidants. D'une façon ou d'une autre, les messages transmis dans les relations invalidantes expriment l'indifférence ou l'hostilité.

Les climats de communication se créent tôt au sein d'une relation, à partir de messages verbaux et non verbaux. Une fois créés, les messages réciproques génèrent des spirales soit positives, soit négatives, dans lesquelles des messages positifs ou négatifs pourront augmenter en fréquence et en intensité.

### 10.2 La défensive: causes et remèdes

Une attitude défensive entrave la communication efficace. Les réactions défensives se produisent

habituellement lorsque les gens essaient de protéger les éléments essentiels du soi présenté qui, selon eux, sont critiqués. Les communicateurs sur la défensive réagissent en attaquant celui qui les critique, en déformant les messages critiques ou en les évitant.

Les comportements de soutien définis par Jack Gibb dans l'expression de messages potentiellement menaçants peuvent réduire les réactions défensives chez les autres.

### 10.3 Comment répondre à la critique de façon non défensive

Dans les situations où on est confronté à des critiques, il est possible de réagir de façon non défensive en recherchant des informations complémentaires pour bien comprendre les critiques et en étant d'accord avec les faits ou le point de vue de celui qui les formule.



*Voir la fiche-résumé*

## MOTS CLÉS

apathie (263)	contrôle (265)	neutralité (266)
catégories de Gibb (264)	déplacement (263)	orientation sur le problème (265)
certitude (267)	description (265)	rationalisation (263)
climat de communication (254)	dissonance cognitive (262)	spirale (259)
communication invalidante (255)	égalité (266)	spontanéité (266)
communication validante (255)	évaluation (264)	stratégie (266)
compensation (263)	expectative (267)	supériorité (266)
comportement de soutien (264)	mécanisme de défense (262)	violence verbale (256)



## AUTRES RESSOURCES



### Livres

- Breton, P. (2004). *Argumenter en situation difficile: que faire face à un public hostile, aux propos racistes, au harcèlement, à la manipulation, à l'agression physique et à la violence sous toutes ses formes?* Paris, France: La Découverte.
- Cooper, J. (2007). *Cognitive dissonance: Fifty years of a classic theory.* Los Angeles, CA: Sage.
- Ionescu, S., M.M. Jacquet et C. Lhote (2001). *Les mécanismes de défense: théorie et clinique.* Paris, France: F. Nathan.



### Films et téléseries

*Intimidation (Bully)*, réalisé par Lee Hirsch (2011).

Les vies des élèves victimes d'intimidation sont tragiques, mais leurs histoires sont souvent passées sous silence. Le documentaire *Intimidation* s'attarde à la vie de cinq familles dont le monde a été ébranlé par les agressions subies par les enfants aux mains de leurs pairs. Tragiquement, deux des sujets du film ont fini par se suicider. Leurs histoires déchirantes sont donc racontées de façon rétroactive par leurs proches, qui auraient aimé pouvoir en faire plus pour protéger les victimes.

Certains des adultes présentés dans ce documentaire adoptent une attitude naïve vis-à-vis de l'intimidation et réagissent aux comportements agressifs en pensant «qu'il faut bien que jeunesse se passe». D'autres comprennent mieux que les insultes mesquines, les menaces et les railleries ne sont pas anodines... et que l'intimidation cause du tort à toutes les parties impliquées, plutôt qu'au seul enfant qui en est victime.

*Le discours du roi (The King's Speech)*, réalisé par Tom Hooper (2010).

À la veille de la Seconde Guerre mondiale, le prince Albert Frederick Arthur George (Colin Firth) accède avec réticence au trône d'Angleterre. Le nouveau roi George VI est paralysé par un bégaiement humiliant qui nuit à sa capacité de rallier l'Empire britannique pour l'enjoindre à résister au rouleau compresseur nazi.

Après avoir cherché de l'aide auprès d'une série de professionnels prestigieux, mais inefficaces, le roi se rend incognito à l'appartement de Lionel Logue (Geoffrey Rush), un orthophoniste australien. Ce dernier prône une approche non conventionnelle. Il insiste pour appeler son client royal par son surnom

familial «Bertie», en lui disant que dans la thérapie, «il vaut mieux que nous soyons égaux».

Au départ, le roi (un homme discret, réservé et fier) est quelque peu offensé par l'approche de Logue. Cependant, deux petits miracles se produisent alors que les deux hommes travaillent ensemble. Le discours du roi devient plus fluide et une amitié durable s'établit entre l'homme du peuple et le monarque.

*Le discours d'un roi* nous rappelle de façon touchante que l'affection mutuelle et le respect sont beaucoup plus importants que les rôles sociaux dans l'établissement d'un climat de communication.

### Les concours artistiques télévisés

Les participants aux concours artistiques télévisés comme *Un air de famille*, *Star académie*, *Canadian Idol*, *La Voix* ou *The X Factor* doivent non seulement donner une prestation en direct devant des millions de téléspectateurs et un public présent dans la salle, mais également accepter d'être jugés par un jury qui critiquera publiquement leur performance et leur mérite artistique. Recevoir des critiques est toujours un exercice délicat, mais c'est encore plus difficile lorsqu'un public aussi nombreux est à l'écoute.

Il est intéressant d'observer la façon dont les juges offrent leurs critiques et les réactions des chanteurs qui les reçoivent. Lorsque leur verdict est négatif, certains juges sont brusques et sévères: «C'était horrible!»; alors que d'autres offrent des commentaires plus généraux et vagues: «Ça ne fonctionnait pas.» Les critiques les plus utiles mettent l'accent sur certains comportements, en suggérant des modifications précises: «Je pense que tu aurais besoin d'une chanson avec un ton plus grave... tu semblais chercher tes notes quand c'était trop aigu.»

Évidemment, les artistes ne réagissent pas toujours bien à ces suggestions. Plusieurs sont prompts à se défendre: «Je pense que ma performance était très bien»; ou à jeter le blâme sur autrui: «Ce n'est pas moi qui ai choisi la chanson.» D'autres suivent les principes décrits dans ce chapitre en cherchant à obtenir plus d'informations ou en se montrant d'accord avec les critiques dans l'espoir de s'améliorer lors de leur prochaine performance.

Des émissions comme celles-là sont bien entendu conçues pour divertir plutôt qu'éduquer. Dans une perspective axée sur la communication, elles offrent malgré tout des leçons importantes sur les différentes façons d'offrir et de recevoir des critiques.





## VRAI OU FAUX

Faites le test ! Dites si chacun des énoncés suivants est vrai ou faux. Vérifiez vos réponses en repérant les sections surlignées dans ce chapitre.

- 1 Grâce à de bonnes habiletés en communication, le conflit peut ressembler davantage à un échange constructif qu'à un affrontement.
- 2 Pour résoudre un conflit, il faut être conscient qu'il s'agit d'un problème personnel.
- 3 Une personne agressive passive reçoit les messages agressifs des autres, tout en gardant une attitude empreinte de gentillesse.
- 4 Souhaiter le malheur de l'autre et ridiculiser quelqu'un sont deux exemples d'agressivité directe.
- 5 La collaboration permet d'en arriver à une solution qui répond aux objectifs de chacune des parties concernées.
- 6 Parce qu'il est coutumier et réconfortant, le rituel représente souvent une bonne approche à la résolution de conflits.
- 7 Des recherches suggèrent que l'image de soi est un facteur plus important que la culture pour prédire les aptitudes d'une personne à résoudre des conflits.
- 8 Décrire le problème et éviter de porter des jugements aident à résoudre un conflit de façon constructive.

# LA GESTION DES CONFLITS INTERPERSONNELS

## CONTENU DU CHAPITRE

<b>11.1</b>	<b>LA NATURE DU CONFLIT</b>	<b>278</b>
11.1.1	La définition d'un conflit	278
11.1.2	Le caractère inévitable des conflits	280
11.1.3	Les bienfaits des conflits	280
<b>11.2</b>	<b>LES DIFFÉRENTES APPROCHES DEVANT LES CONFLITS</b>	<b>281</b>
11.2.1	L'évitement (perdant-perdant)	282
11.2.2	La conciliation (perdant-gagnant)	283
11.2.3	La compétition (gagnant-perdant, parfois aucun gagnant)	283
11.2.4	Le compromis (perdant-perdant partiellement)	285
11.2.5	La collaboration (gagnant-gagnant)	287
11.2.6	Quelle approche utiliser ?	287
<b>11.3</b>	<b>LES CONFLITS RELATIONNELS</b>	<b>289</b>
11.3.1	Les modèles de résolution de conflits	290
11.3.2	Les modèles de conflits destructeurs : les quatre cavaliers	291
11.3.3	Le rituel associé au déroulement d'un conflit	292
<b>11.4</b>	<b>LES FACTEURS QUI INFLUENT SUR LE DÉROULEMENT D'UN CONFLIT</b>	<b>293</b>
11.4.1	Le genre	293
11.4.2	La culture	294
<b>11.5</b>	<b>LA DÉMARCHÉ CONSTRUCTIVE D'UNE RÉOLUTION DE CONFLITS</b>	<b>295</b>
11.5.1	Déceler le problème et les besoins non satisfaits	295
11.5.2	Fixer une rencontre	296
11.5.3	Décrire le problème et ses propres besoins	296
11.5.4	Écouter le point de vue de l'autre	297
11.5.5	Chercher un arrangement	298
11.5.6	Mettre en application la solution retenue	298
	<b>Récapitulation</b>	<b>301</b>
	<b>Résumé</b>	<b>302</b>
	<b>Mots clés</b>	<b>302</b>
	<b>Autres ressources</b>	<b>303</b>

## OBJECTIFS

- Relever les différentes étapes dans le déroulement d'un conflit.
- Distinguer les différentes approches pour faire face aux conflits et leurs implications.
- Être en mesure de résoudre adéquatement les conflits.

Pour la plupart des gens, le mot «conflit» a une connotation négative. Un coup d'œil dans un dictionnaire montre bien que les nombreux synonymes de ce mot renvoient tous à quelque chose de désagréable : brouille, chicane, désaccord, discorde, friction, malentendu, mésentente, opposition, querelle, tension, etc. Et les images qu'on utilise pour l'évoquer sont éloquentes<sup>1</sup>. Ainsi, on parle souvent du conflit en des termes guerriers : «Il a démolé mes arguments», «Il m'a fusillé du regard», «N'essaie pas de te défendre!», et ainsi de suite. D'autres métaphores font ressortir la tension inhérente au conflit : «La situation est explosive», «J'avais besoin de me défouler», «Tu as la mèche courte». Parfois, le conflit prend des allures de procès où chaque partie accuse l'autre : «Allez, avoue que c'est ta faute», «Cesse de m'accuser!», «Écoute au moins ce que j'ai à dire». Les phrases suggérant que le conflit est une situation délicate sont également courantes : «Il vaut mieux ne pas ouvrir cette boîte de Pandore», «C'est une affaire compliquée». Même les métaphores associées au jeu semblent indiquer que, dans un conflit, l'une des parties doit l'emporter sur l'autre : «Tu ne joues pas franc jeu», «J'abandonne; tu as gagné».

1

Malgré ce que suggèrent de telles images, le conflit peut être constructif. Grâce à de bonnes habiletés en communication, le conflit peut en effet ressembler davantage à un échange qu'à un affrontement, les deux sujets travaillant ensemble pour créer quelque chose qui ne pourrait exister sans coopération.

La façon de percevoir un conflit est parfois décisive. Selon une étude, les étudiants de niveau collégial qui vivent une relation amoureuse intense et qui considèrent que le conflit est un phénomène destructeur sont moins enclins à chercher une solution pour résoudre la situation que leurs pairs ayant une attitude moins négative<sup>2</sup>. Bien sûr, l'attitude ne peut à elle seule garantir qu'une situation conflictuelle aura une heureuse issue, mais les compétences décrites dans ce chapitre pourront aider les partenaires à résoudre leurs désaccords de manière positive.

## 11.1 LA NATURE DU CONFLIT

**Conflit** différend opposant deux personnes ou deux groupes.

Avant de nous intéresser à la façon de résoudre des problèmes interpersonnels, voyons ce qu'implique un **conflit**. Comment le définir? Pourquoi est-il inévitable? En quoi peut-il être bénéfique?

### 11.1.1 La définition d'un conflit

Les conflits interpersonnels impliquent deux ou plusieurs personnes, portent sur différents sujets et revêtent des formes fort variées. Certains tournent en disputes bruyantes et enflammées, d'autres donnent lieu à des discussions calmes et rationnelles, et d'autres encore sont contenus au prix de crises passagères, mais pénibles.

Quelle que soit leur forme, tous les conflits interpersonnels ont plusieurs points en commun. Les psychologues Joyce Hocker et William Wilmot en donnent une définition précise : un conflit est «un différend exprimé entre au moins deux parties interdépendantes qui reconnaissent avoir des motivations incompatibles, des gratifications limitées, et qui ont conscience de l'interférence de l'autre partenaire dans la poursuite de leurs objectifs<sup>3</sup>». Une analyse des éléments de cette définition aidera à mieux comprendre ce qu'est réellement un conflit.

#### Un différend exprimé

Pour qu'il y ait conflit, les deux parties doivent être conscientes d'un certain désaccord. Une personne peut, par exemple, être ennuyée depuis des mois par son voisin qui écoute de la musique tard dans la nuit, ce qui l'empêche de dormir. Cependant,



il n'y a pas de conflit tant que le voisin ignore le problème. Bien sûr, il n'est pas nécessaire d'exprimer son mécontentement verbalement. Un regard réprobateur, un mutisme persistant ou un évitement systématique le communiquent tout aussi bien.

## Une interdépendance

Peu importe l'ampleur de leur opposition, les parties en conflit n'en demeurent généralement pas moins dépendantes l'une de l'autre pour la satisfaction de leurs besoins. Si ce n'était pas le cas, il n'y aurait pas de conflit entre elles, même en présence de motivations incompatibles ou de ressources insuffisantes. En fait, si les deux parties n'avaient pas besoin l'une de l'autre pour résoudre le conflit, elles agiraient de manière totalement indépendante. **L'une des premières étapes vers la résolution d'un conflit consiste à y faire face en considérant que c'est un problème commun.**

2

## Des motivations incompatibles

On pourrait avoir l'impression que la résolution d'un conflit suppose qu'il y aura un gagnant et un perdant. Pourtant, certaines solutions peuvent satisfaire les deux parties. Reprenons le cas de la personne incommodée par la musique de son voisin. Celle-ci pourrait retrouver la tranquillité en fermant sa fenêtre, ou en obtenant que son voisin ferme la sienne. Elle pourrait aussi se mettre des bouchons dans les oreilles, ou encore proposer à son voisin d'utiliser des écouteurs, ce qui lui permettrait d'écouter sa musique au volume désiré sans déranger personne. Grâce à l'une ou l'autre de ces solutions, le conflit pourrait être résolu sans perdant.

Malheureusement, peu de gens réussissent à trouver des solutions mutuellement satisfaisantes à leurs problèmes. Il y aura conflit tant et aussi longtemps qu'ils croiront que leurs motivations sont incompatibles avec celles des autres.

## Des gratifications en quantité limitée

Les conflits surgissent également lorsque les gens pensent qu'ils ne disposent pas d'une ressource particulière en quantité suffisante. L'exemple le plus frappant est celui de l'argent. Si un travailleur demande une augmentation de salaire et que son patron préfère investir cet argent dans son entreprise, les deux parties sont en conflit. Le temps est aussi une denrée rare. Plusieurs personnes aimeraient qu'il y ait parfois plus d'heures dans une journée afin d'être capables de concilier le travail, l'école, la famille, les amis, l'entretien de la maison, etc. Le temps que nous avons à consacrer aux autres – ou même le temps que nous voulons avoir pour nous-mêmes – est précieux et peut facilement devenir un sujet conflictuel.



## Une interférence de l'autre partie

Aussi éloignées que puissent être les positions idéologiques des parties impliquées, le conflit éclatera seulement si l'une d'elles empêche l'autre d'atteindre ses buts. Par exemple, si une personne dit à un ami qu'elle s'objecte à ce qu'il conduise après qu'il ait pris deux consommations, le conflit n'apparaîtra que si elle l'empêche concrètement de prendre le volant alors qu'il persiste à vouloir

Ce sont certaines aptitudes et la bonne attitude qui permettent aux personnes qui vivent un conflit de le régler de façon constructive.



conduire. De même, une divergence d'opinions entre un parent et un adolescent concernant ses choix de vêtements ou de musique se transformera en conflit lorsque le parent tentera de lui imposer son point de vue.

### 11.1.2 Le caractère inévitable des conflits

Les conflits font partie de toutes les relations interpersonnelles, quelle que soit leur profondeur<sup>4</sup>. Peu importe le degré d'intimité, de compréhension ou de compatibilité des personnes en relation, il y a toujours des moments où les actes, les besoins ou les objectifs de l'un n'entraînent pas l'approbation de l'autre. Une personne aime la musique techno, mais son compagnon préfère le hip-hop ; une autre peut désirer sortir avec des amis tandis que son partenaire souhaite passer la soirée en tête à tête ; une étudiante pense avoir remis un bon travail alors que son professeur lui demande de le modifier ; quelqu'un souhaite faire la grasse matinée le dimanche pendant que ses colocataires veulent écouter la musique à plein volume ! Les désaccords possibles sont aussi infinis que variés.

Au départ, cette constatation peut sembler déprimante. Si les problèmes sont inévitables, même dans les meilleures relations, est-ce à dire qu'on est condamné à revivre les mêmes disputes, à éprouver les mêmes blessures, encore et encore ? Heureusement, la réponse est « non », et bien que les conflits fassent partie de toute relation, il est possible de modifier la façon d'y faire face.

### 11.1.3 Les bienfaits des conflits

Étant donné qu'il est impossible d'éviter les conflits, il faut apprendre à les résoudre adéquatement. Le fait de savoir communiquer efficacement lors d'une situation conflictuelle peut également aider à maintenir de bonnes relations interpersonnelles. Les gens qui ont mis en pratique les attitudes constructives décrites dans ce chapitre se disent plus satisfaits de leurs relations<sup>5</sup> et des solutions qu'ils ont trouvées pour régler leurs différends<sup>6</sup> que les autres.

L'une des meilleures façons d'apprécier la valeur des résolutions de conflits constructives est d'observer leur effet sur la communication entre conjoints. Les résultats de décennies de recherche confirment que les couples heureux comme les couples malheureux connaissent des conflits. Ce qui diffère, c'est la manière dont ils font face à leurs problèmes<sup>7</sup>. Ainsi, une étude menée pendant neuf ans a révélé que les couples malheureux se disputent d'une façon destructive<sup>8</sup>, chaque partenaire étant davantage préoccupé par la défense de son propre point de vue que par le problème. Aucun des conjoints de l'étude ne parvenait à écouter l'autre de façon attentive ni à lui témoigner de l'empathie ; tous avaient recours à des énoncés à la deuxième personne et ne tenaient pas compte des messages relationnels non verbaux de leur interlocuteur. Par contre, toujours dans cette étude, un grand nombre de couples satisfaits communiquaient de façon différente lorsqu'ils étaient en désaccord. Ils considéraient que les différends étaient sains et reconnaissaient qu'il fallait y faire face<sup>9</sup>. Tout en se disputant, même vivement, les partenaires utilisaient les techniques de vérification des perceptions pour essayer de comprendre la vision de l'autre et faisaient ensuite savoir qu'ils l'avaient bien saisie<sup>10</sup>. Ils étaient prêts à admettre leurs erreurs et pouvaient ainsi reprendre le dialogue pour chercher à trouver une solution au problème soulevé.

« Ce qui importe pour qu'un couple soit heureux, ce n'est pas tellement la compatibilité des partenaires que leur manière de régler leurs incompatibilités. »

Léon Tolstoï, écrivain russe

Les habiletés de communication qui peuvent rendre les conflits constructifs ainsi que plusieurs compétences utiles pour résoudre les conflits font l'objet des pages qui suivent.

## 11.2 LES DIFFÉRENTES APPROCHES DEVANT LES CONFLITS

Chacun a sa façon de réagir devant un conflit ; chacun a un style de comportement ou une attitude qui lui est propre lorsque ses besoins semblent incompatibles avec les demandes des autres. Pour illustrer ce phénomène, prenons l'exemple d'Isaac et Laurianne, et voyons comment ils gèrent un problème.

Isaac et Laurianne font de la course à pied depuis plus d'un an. Trois fois par semaine, ils passent une heure ou plus à s'entraîner ensemble. Les deux coureurs, du même calibre, prennent plaisir à se lancer des défis pour couvrir de plus longues distances à un rythme plus soutenu. Au fil du temps, ils sont devenus très proches. Aujourd'hui, leurs échanges touchent souvent des questions d'ordre personnel, dont ils ne discutent avec personne d'autre.

Récemment, Laurianne a commencé à inviter certains de ses amis à participer aux séances de course. Isaac aime bien les amis de Laurianne, mais ils ne sont pas très en forme, et les séances d'entraînement deviennent beaucoup moins satisfaisantes pour lui. De plus, Isaac craint de perdre le caractère intimiste de sa relation avec sa partenaire de course.

Isaac fait part de ses préoccupations à Laurianne, mais celle-ci les prend à la légère.

«Je ne vois pas le problème, lui répond-elle, nous passons encore beaucoup de temps à courir ensemble, et tu m'as dit que mes amis te plaisaient.» Isaac lui rétorque : «Ce n'est pas la même chose.»

La situation présente toutes les caractéristiques d'un conflit : expression d'un différend (ils ont énoncé leur désaccord, mais maintiennent leur position respective), objectifs en apparence incompatibles et interférence (Laurianne veut continuer de courir avec ses amis alors qu'Isaac ne voudrait le faire qu'avec elle), ressources apparemment en quantité limitée (ils n'ont qu'une certaine période de temps à accorder à la course) et interdépendance (chacun apprécie la compagnie de l'autre et ils courent mieux ensemble que séparément).

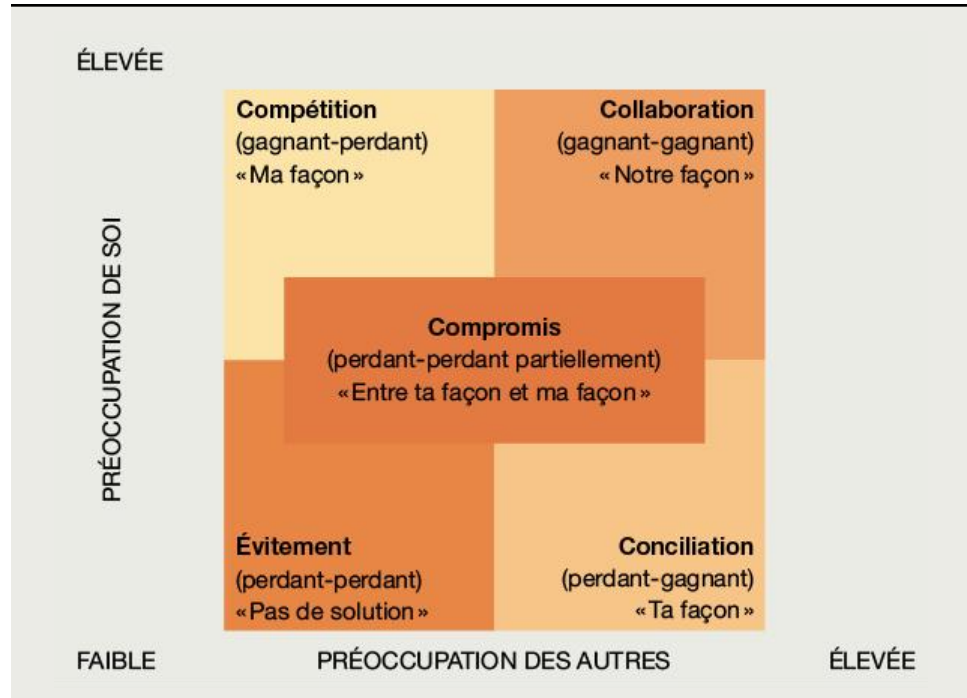
Voici cinq façons dont Isaac et Laurianne pourraient traiter le problème ; elles correspondent d'ailleurs aux approches présentées à la figure 11.1, à la page suivante, et que nous allons décrire dans les paragraphes qui suivent.

1. Ils pourraient dire «Laissons tomber» et cesser de courir ensemble. (*Évitement, solution perdant-perdant*)
2. Isaac pourrait baisser les bras et sacrifier son désir de maintenir ses conversations en tête à tête et ses défis sportifs avec Laurianne. Ou ce pourrait être Laurianne qui cède et renonce à ses autres amitiés pour conserver sa relation avec Isaac. (*Conciliation, solution perdant-gagnant*)
3. L'un ou l'autre pourrait lancer un ultimatum : «On le fait à ma façon, ou on cesse de courir ensemble.» (*Compétition, solution gagnant-perdant*)
4. Ils pourraient faire un compromis et inviter des amis à les accompagner à certaines séances seulement. (*Compromis, solution perdant-perdant partiellement*)
5. Laurianne et Isaac pourraient chercher de nouvelles façons d'inclure les amis de Laurianne qui leur permettraient quand même de suivre l'entraînement désiré et de passer du temps seuls. (*Collaboration, solution gagnant-gagnant*)



« On ne peut changer tout ce qu'on affronte, mais rien ne peut changer tant qu'on ne l'a pas affronté. »

James Baldwin, auteur américain



**FIGURE 11.1** Les différentes approches devant un conflit

Source : Wilmot, W.W. et J.L. Hocker (2010). *Interpersonal conflict*, 8<sup>e</sup> éd. New York, NY : McGraw-Hill.

**Évitement** approche caractérisée par une ignorance passive ou une façon de ne pas s'occuper du conflit (situation perdant-perdant).

## 11.2.1 L'évitement (perdant-perdant)

L'**évitement** se caractérise par l'ignorance passive du conflit ou une façon de ne pas s'en occuper. Il peut être d'ordre physique (se tenir à distance d'un ami avec lequel on est en désaccord) ou verbal (changer de sujet, faire des plaisanteries ou nier l'existence d'un problème). L'évitement traduit une attitude pessimiste à l'égard du conflit, les partenaires croyant qu'il n'y a pas de bonne solution au problème. Certaines personnes qui adoptent un tel comportement croient qu'il est moins désagréable de maintenir le *statu quo* que d'affronter le problème et d'essayer de le résoudre. D'autres pensent qu'il est préférable de laisser tomber (le sujet ou la relation) que de toujours éprouver les mêmes problèmes sans espoir de les résoudre. Dans les deux cas, l'évitement aboutit souvent à des situations perdant-perdant où aucun des partenaires n'obtient ce qu'il veut.

Dans le cas d'Isaac et Laurianne, l'évitement consiste à cesser de courir ensemble au lieu de chercher une solution à leur désaccord. Évidemment, ils n'auront plus à s'affronter, mais ils perdront tous les deux un partenaire de course et un élément important de leur amitié (voire peut-être leur amitié). Cette « solution » illustre comment l'évitement peut mener à des résultats non satisfaisants de part et d'autre.

Un comportement d'évitement permet certes de garder la paix temporairement, mais entraîne des relations insatisfaisantes<sup>11</sup>. Les malentendus chroniques, les rancœurs et les déceptions s'accumulent et contaminent le climat émotionnel. Les gens qui adoptent un comportement d'évitement se préoccupent peu de leurs propres besoins et des intérêts de l'autre personne, qui pourrait également être touchée par les problèmes non résolus (voir la figure 11.1).

Malgré ses lacunes évidentes, l'évitement peut parfois devenir un choix acceptable<sup>12</sup>. En effet, il peut être préférable d'éviter certains sujets ou certaines situations embarrassantes si le fait d'en parler comporte un risque important, par exemple s'il est probable

que cela provoquera un affrontement en public. On peut également esquiver un conflit si la relation en jeu n'en vaut pas la peine.

Même dans les relations intimes, ce type de comportement a sa logique. S'il s'agit d'un problème temporaire ou mineur, il peut être plus indiqué de laisser tomber. Cette tactique aide à comprendre pourquoi chez bon nombre de couples heureux, les partenaires pratiquent une forme d'« évitement sélectif » en ignorant les défauts mineurs de l'autre<sup>13</sup>. On ne doit pas en conclure qu'il faut éviter les conflits pour avoir de bonnes relations ; il s'agit plutôt de conserver son énergie pour les différends vraiment importants. En somme, il faut savoir choisir ses batailles !

## 11.2.2 La conciliation (perdant-gagnant)

La **conciliation** consiste à permettre aux autres de parvenir à leurs fins plutôt que d'affirmer son propre point de vue. Comme le montre la figure 11.1, les individus conciliants se préoccupent moins d'eux-mêmes et beaucoup plus des autres, ce qui conduit à des résolutions de conflits de type perdant-gagnant, ou « On fera comme tu voudras ». Dans notre scénario hypothétique, Isaac pourrait être conciliant en laissant les amis de Laurianne se joindre à leurs séances de course, même si cela diminue le défi physique et le temps de qualité qu'il passe avec Laurianne, à moins que celle-ci ne se plie aux désirs d'Isaac et ne coure désormais qu'avec lui.

La motivation de la personne conciliante joue un rôle important dans l'efficacité de cette approche. Si la conciliation est le fruit d'un véritable acte de gentillesse, de générosité ou d'amour, la relation a de bonnes chances de s'améliorer. La plupart des gens apprécient ceux qui se sacrifient pour l'équipe, traitent les autres comme ils aimeraient être traités ou choisissent de perdre une bataille pour gagner la guerre. Par contre, celui qui se fait conciliant pour jouer le rôle de martyr, de plaignard aigri, de pleurnichard ou de victime est beaucoup moins estimé des autres<sup>14</sup>.

Il est important d'expliquer le rôle de premier plan que joue la culture dans la perception des différentes approches face aux conflits. Les personnes issues de **cultures très contextuelles** ou collectivistes, comme les Asiatiques, sont susceptibles de considérer l'évitement et la conciliation comme des stratégies pour éviter de perdre la face et des façons nobles de gérer un conflit<sup>15</sup>. Dans les **cultures peu contextuelles** ou individualistes (comme en Amérique du Nord et en Occident, en général), ces deux approches sont souvent considérées de manière moins favorable. On n'a qu'à penser, par exemple, au grand nombre de termes peu flatteurs que les Occidentaux utilisent pour désigner les gens qui déclarent forfait ou abandonnent lorsque surgit un conflit (mauviette, lâche, trouillard, etc.). Ce qui importe, c'est de retenir que toutes les approches de résolution de conflits présentent un avantage dans certaines situations, et que la culture joue un rôle essentiel quant à la valeur accordée à chacune.

## 11.2.3 La compétition (gagnant-perdant, parfois aucun gagnant)

La **compétition** est le comportement inverse de la conciliation. L'approche gagnant-perdant présuppose qu'on se préoccupe énormément de soi et peu des autres. Comme le montre la figure 11.1, l'un des partenaires essaie de résoudre le conflit en amenant l'autre à accepter « sa » solution. Si Laurianne et Isaac essayaient tous deux de forcer l'autre à céder, il y aurait victoire de l'un aux dépens de l'autre. Certaines personnes ont recours à la stratégie gagnant-perdant lorsqu'elles sentent qu'une situation les place devant une seule alternative : « Soit j'obtiens ce que je veux, soit tu obtiens ce que tu veux. » Des jeux comme le baseball ou le poker, dont les règles imposent qu'il y ait un gagnant

**Conciliation** approche visant à se soumettre aux désirs de l'autre plutôt que de tenir compte de ses propres besoins (situation perdant-gagnant).

### Culture très contextuelle

Culture où l'on évite de s'exprimer de façon trop directe et où le sens du message dépend largement du contexte.

### Culture peu contextuelle

Culture où l'on exprime les sentiments ou les idées le plus clairement possible.

**Compétition** comportement inverse de la conciliation, qui implique une rivalité et qui mène à une situation gagnant-perdant.



et un perdant, sont de bons exemples de situations gagnant-perdant. Certains conflits interpersonnels sont de ce type, comme ceux qui opposent deux collègues qui veulent une même promotion, ou encore les partenaires en couple qui ne s'entendent pas sur la façon de gérer un budget limité.

Dans certains cas, la compétition renforce la relation. Une étude a révélé que certains hommes et femmes satisfaits de leurs relations amoureuses se servaient de la compétition pour enrichir leurs interactions<sup>16</sup>. Par exemple, certains ont éprouvé de la satisfaction en rivalisant au jeu (qui joue le mieux au tennis?) ou dans l'atteinte de buts (qui a le plus gros salaire?). Ces couples satisfaits avaient élaboré ensemble un récit (comme décrit dans le chapitre 3) qui définissait la compétition comme une mesure de l'estime de l'autre. Évidemment, on comprend facilement que ces arrangements pourraient se retourner contre eux si l'un des partenaires se mettait à se vanter ou devenait mauvais perdant. L'impression d'avoir été défait peut donner envie de prendre sa revanche et donner lieu à un cercle vicieux qui mène graduellement à une relation perdant-perdant<sup>17</sup>.

L'approche gagnant-perdant se caractérise par le pouvoir. La contrainte physique est la forme de pouvoir qui s'impose le plus facilement à l'esprit. Certains parents menacent leurs enfants en leur donnant des avertissements comme «Arrête de faire ça ou je t'envoie dans ta chambre». De manière moins directe, les adultes utilisent aussi la contrainte entre eux pour régler des conflits; dans certains cas, la menace implicite est le système judiciaire: «Si tu ne suis pas les règles, tu devras en payer le prix!»

Outre le recours réel ou implicite à la contrainte, l'autorité que détient une personne mène à une situation gagnant-perdant sans que celle-ci ait à faire des menaces. Par exemple, dans la plupart des entreprises, les superviseurs ont le pouvoir d'imposer les heures de travail, d'attribuer les promotions, d'assigner les tâches intéressantes ou ingrates et, bien sûr, de congédier un employé jugé insatisfaisant. Les enseignants ont le choix d'utiliser le pouvoir des notes pour forcer les étudiants à agir de la façon désirée. Même la règle de la majorité d'une élection démocratique constitue une méthode gagnant-perdant de résolution de conflits. Quelle que soit son équité apparente, elle impose la satisfaction d'un groupe au détriment d'autres groupes.

Le côté sombre de la compétition se manifeste particulièrement lorsque quelqu'un fait preuve d'agressivité. Parfois, les réactions agressives sont évidentes mais à d'autres moments, elle sont exprimées de façons plus subtiles.



Dans *Hunger Games : Le film*, Katniss Everdeen (Jennifer Lawrence) est confrontée à des conflits dont les conséquences peuvent entraîner la mort. Même si ses motivations semblent incompatibles avec les rares récompenses qui lui sont promises, elle apprend que l'interdépendance et la collaboration sont essentielles à sa survie. (Voir le résumé du film à la fin de ce chapitre.)

### L'agressivité passive

L'**agressivité passive** apparaît lorsqu'une personne exprime de l'hostilité de façon ambiguë ou dans le but de manipuler. Un tel comportement est propre aux personnes qui ressentent de la rancune, de la colère ou de la rage, mais qui ne peuvent ou ne veulent pas l'exprimer de façon directe. Plutôt que de taire leurs émotions (ce qui serait un comportement passif), elles envoient des messages agressifs, mais de façon subtile et indirecte, tout en conservant une façade de gentillesse. Cette attitude faussement aimable s'effrite à la longue, et la victime du stratagème est fâchée d'avoir été trompée. Celle-ci peut réagir en adoptant à son tour un comportement agressant ou en se repliant sur elle-même. Dans un cas comme dans l'autre, l'agressivité passive n'entraîne que des effets indésirables sur la relation<sup>18</sup>. Si on revient au scénario de

**Aggressivité passive** agressivité exprimée de façon ambiguë ou dans le but de manipuler.

3

départ, Laurianne pourrait adopter une approche passive-agressive à l'égard du désir d'Isaac de conserver le caractère exclusif de leurs séances d'entraînement en s'y présentant en retard, simplement pour l'ennuyer. Isaac pourrait devenir passif-agressif en acceptant d'inclure les amis de Laurianne, mais sans pour autant ralentir sa cadence, les laissant loin derrière lui.

### L'agressivité directe

Il y a **agressivité directe** lorsqu'une personne exprime une critique ou une demande qui menace directement l'intégrité physique ou psychologique de l'autre. Les recherches de Dominic Infante en communication ont permis de relever plusieurs types d'agressivité directe : les critiques sur les traits de caractère, les compétences et l'apparence physique, les malédictions (souhaiter le malheur de l'autre), les taquineries, les railleries, les menaces, les jurons et autres signes non verbaux<sup>19</sup>.

Cette forme d'agressivité risque d'avoir de lourdes conséquences pour la personne qui en est victime. Elle peut se sentir embarrassée, inadaptée, humiliée, inutile, désespérée ou déprimée. Ces sentiments peuvent affaiblir sa capacité à interagir dans ses relations personnelles, au travail et dans la famille<sup>20</sup>. Soulignons qu'il existe un lien important entre la violence verbale et la violence physique<sup>21</sup>. Même si les agressions verbales n'incluent pas de coups physiques, leurs effets psychologiques risquent néanmoins d'être dévastateurs. Par exemple, les enfants qui se sont fait agacer par leur frère ou leur sœur se disent aujourd'hui moins satisfaits et confiants que ceux dont les relations étaient relativement exemptes de ce type d'agression<sup>22</sup>. Le comportement agressif peut avoir des conséquences nuisibles aussi bien pour l'agresseur que pour la victime. Par exemple, les hommes qui considèrent les conversations comme des joutes oratoires et qui voient leur interlocuteur comme un opposant courent 60 % plus de risques de mourir plus tôt que les hommes moins agressifs<sup>23</sup>. Par ailleurs, le système immunitaire des nouveaux mariés dont les désaccords sont marqués par le sarcasme, les interruptions et la critique s'affaiblit plus rapidement que celui des jeunes couples ne recourant pas à ce type de procédés<sup>24</sup>.



**Aggressivité directe** critique ou demande qui menace directement l'intégrité physique ou psychologique de l'autre.

4

Si ça n'a pas d'importance de savoir qui a tort ou raison, pourquoi ne pas dire que j'ai raison et que tu as tort ?

## 11.2.4 Le compromis (perdant-perdant partiellement)

Le **compromis** permet à chacune des personnes en relation d'obtenir une partie de ce qu'elle veut, à la condition qu'elles sacrifient une partie de leurs objectifs respectifs. Les partenaires acceptent de trouver un règlement qui leur accorde moins qu'ils le souhaitaient, croyant qu'une satisfaction partielle est ce qu'ils peuvent espérer de mieux. Ainsi, Isaac et Laurianne pourraient chacun faire la « moitié du chemin » pour en arriver à cet accord : alterner les séances d'entraînement à deux et celles avec les amis de Laurianne. Contrairement à l'évitement, les personnes qui cherchent un compromis négocient en réalité une solution qui leur donne une partie de ce qu'elles visent, mais qui les prive également de quelque chose.

Bien que les compromis semblent parfois la meilleure option, il faut savoir que les deux parties pourraient collaborer pour trouver une solution souvent plus avantageuse. Lorsque les compromis sont réellement satisfaisants et qu'ils permettent de trouver une solution, il serait plus juste de parler de collaboration.

**Compromis** arrangement par lequel chaque partie sacrifie une partie de ses objectifs pour arriver à un accord (situation perdant-perdant partiellement).

## LES COMPORTEMENTS D'AGRESSIVITÉ PASSIVE

Dans ses travaux, le psychologue George Bach parle de « ceux qui rendent l'autre fou » pour décrire les comportements d'agressivité passive. Cela traduit la nature insidieuse des comportements agressifs indirects, qui peuvent susciter de la confusion et de la colère chez la victime, même si celle-ci ne se rend pas compte qu'elle en fait les frais. S'il est possible d'établir le bien-fondé de chacune des autres approches face aux conflits décrites dans ce chapitre, on peut difficilement trouver une justification aux comportements d'agressivité passive.

Bien que les types de comportements présentés ci-dessous ne constituent pas une liste exhaustive, ils peuvent servir à alimenter une réflexion chez les victimes potentielles d'agressivité passive<sup>25</sup>. Évidemment, un tel travail exige par la suite de vérifier ses perceptions en utilisant, par exemple, des énoncés au « je » ou d'autres stratégies de communication vues précédemment pour déterminer s'il est possible de pallier l'insatisfaction du partenaire et ainsi régler le conflit de façon plus constructive.

**La bombe à retardement.** Ce type de personne ne fait jamais part de ses griefs dès qu'ils apparaissent. Elle accumule plutôt les ressentiments jusqu'à ce qu'elle déborde de doléances de divers degrés d'importance. Elle déballe alors toute l'agressivité contenue sur la victime dépassée et sans méfiance.



**Le bouffon.** Parce qu'il a peur d'affronter directement le conflit, le bouffon se met à plaisanter lorsque ses partenaires veulent avoir une conversation sérieuse, ne laissant aucune place à l'expression de sentiments importants.

**Le fuyard.** L'individu de ce type refuse de faire face à la situation. Lorsqu'un conflit apparaît, il s'en va, tombe endormi, prétend être occupé au travail ou fuit le problème d'une autre façon. Comme il repousse l'affrontement, cela peut être frustrant pour la personne qui voudrait s'attaquer au problème.

**L'intrigant.** Il évoque presque ce qui le dérange, sans jamais vraiment le dire directement. Au lieu d'admettre qu'il se soucie des finances, par exemple, il demande innocemment « Mince alors, combien ça a coûté ? », en laissant échapper un sous-entendu évident, mais sans jamais s'occuper de la crise.

**Le moralisateur.** Au lieu d'exprimer directement son insatisfaction, le moralisateur agit de façon à ce que l'autre se sente coupable de lui avoir causé de la peine. La phrase favorite du moralisateur est « Ça va, ne t'en fais pas pour moi... », accompagnée d'un gros soupir.

**Le perfide.** Il y a des sujets si délicats qu'on ne peut les aborder sans détériorer la relation. Ces sujets peuvent concerner les caractéristiques physiques, l'intelligence, le comportement antérieur, ou des traits de personnalité profondément ancrés que l'autre essaie de modifier. Pour essayer de « se venger » de ses partenaires ou les blesser, le perfide se sert des détails intimes pour frapper là où ça fait mal.

**Le persécuteur.** Au lieu de présenter honnêtement ses ressentiments, le persécuteur s'évertue à faire des choses qu'il sait irritantes pour ses partenaires : laisser de la vaisselle sale dans l'évier, se couper les ongles au lit, éructer bruyamment, monter le volume de la télévision, et ainsi de suite.

**Le poseur de pièges.** Cet individu tend un piège particulièrement malhonnête à l'autre personne en exigeant d'elle un certain comportement pour le critiquer par la suite. Un exemple de cette stratégie serait de dire « Soyons totalement francs l'un envers l'autre », puis de se servir des confidences du partenaire pour l'attaquer.

**Le pseudo-conciliant.** Il prétend céder devant l'autre, mais continue d'agir comme auparavant.

**Le vindicatif.** Plutôt que d'exprimer sa colère directement et en toute franchise, le vindicatif châtie l'autre en le privant de quelque chose – courtoisie, affection, bonne chère, humour, sexe. Comme on peut l'imaginer, ce comportement risque de faire naître davantage de ressentiments dans la relation.

**Le télépathe.** Au lieu de permettre à l'autre personne d'exprimer franchement ses sentiments, le télépathe se lance dans l'analyse de la personnalité de celle-ci, explique ce qu'elle pense vraiment ou ce qui ne va pas chez elle. En se comportant de la sorte, il refuse de donner prise à ses propres sentiments et ne laisse aucune possibilité à l'autre de s'exprimer.

**Le traître.** Ce type de personne trahit ses partenaires par le sabotage, en omettant de les défendre et même en encourageant les railleries ou le mépris à leur endroit.

## 11.2.5 La collaboration (gagnant-gagnant)

La **collaboration** vise à trouver une solution gagnant-gagnant au conflit. Les collaborateurs se préoccupent des besoins des autres mais aussi des leurs. Plutôt que de tenter de résoudre les problèmes à leur façon ou à la façon de l'autre, ils mettent l'accent sur une solution qui intègre les deux points de vue. Dans le meilleur des cas, la collaboration mène à une issue gagnant-gagnant, où chacun obtient ce qu'il désire.

Si Laurianne et Isaac collaboraient, ils pourraient déterminer que la meilleure manière d'obtenir ce que chacun veut est de poursuivre les séances d'entraînement à deux, mais d'inviter les amis de Laurianne à se joindre à eux quelques kilomètres avant la fin de la course. Ils pourraient également planifier d'autres séances, moins exigeantes, qui incluraient les amis.

L'objectif de la collaboration est de trouver une solution qui satisfasse les besoins de toutes les personnes concernées. Grâce à la collaboration, non seulement les parties évitent d'essayer de gagner au détriment des autres, mais elles croient également qu'en travaillant ensemble, elles pourront parvenir à une solution qui, dépassant le simple compromis, permet à chacun d'atteindre ses objectifs. Voyons quelques exemples.

- Un homme et une femme récemment mariés se disputent souvent à propos du budget. Le mari aime acheter des articles de luxe pour lui-même et pour la maison, alors que sa femme craint que de tels achats ne mettent en péril le budget établi avec tant de soin. Leur solution consiste à mettre de côté une petite somme chaque mois pour les « achats non essentiels ». La somme est assez petite pour ne pas compromettre leur budget et donne au mari la possibilité de faire quelques achats. La femme est satisfaite de l'arrangement parce que cette somme fait dorénavant partie du budget, évacuant du coup le sentiment de « perte de contrôle » lorsque son conjoint fait quelques dépenses. Le plan fonctionne si bien que le couple a convenu de l'appliquer même si leurs revenus augmentent ; d'un commun accord, ils majoreront alors la somme allouée aux articles superflus.
- Marika, directrice de magasin, déteste revoir les quarts de travail des employés pour tenir compte de leurs contraintes familiales. Son personnel et elle en sont venus à un arrangement gagnant-gagnant : les employés échangent eux-mêmes leurs quarts de travail entre eux et l'avisent par écrit des changements effectués.

La collaboration permet de trouver une réponse créative à un problème particulier, solution que, bien souvent, aucune des parties n'aurait pu imaginer ni espérer avant de collaborer. C'est en quelque sorte une solution taillée sur mesure. Plus loin dans ce chapitre, nous verrons comment résoudre d'autres problèmes en faisant appel à une démarche constructive.

## 11.2.6 Quelle approche utiliser ?

La collaboration peut sembler l'approche idéale pour résoudre les conflits, mais il serait trop simple de penser qu'il n'y a qu'une seule et bonne façon d'y parvenir<sup>26</sup>. En général, les approches de type gagnant-gagnant sont préférables aux solutions gagnant-perdant et perdant-perdant. Néanmoins, l'évitement, la conciliation, la compétition et le compromis sont à l'occasion les plus appropriés. Le tableau 11.1, à la page 289, présente certains des éléments à prendre en compte pour décider de l'approche à utiliser lorsqu'on fait face à un conflit. Quelques autres facteurs sont à considérer.

**Collaboration** approche visant à trouver une solution gagnant-gagnant pour résoudre un conflit.

5



Les aventures d'Harry Potter sont remplies de conflits. Certaines des compétitions auxquelles le héros participe font partie des tournois amicaux entre les maisons rivales du collège ; d'autres affrontements représentent de véritables batailles entre le bien et le mal. Comment chaque personnage approchera-t-il les conflits, et quelles seront les conséquences des choix de chacun ? (Voir le résumé de la série de films Harry Potter à la fin du chapitre.)



## AU TRAVAIL

## Quitter l'entreprise en bons termes

Dans un monde idéal, les employés aimeraient leur travail et seraient heureux de rester dans la même entreprise pendant toute leur vie professionnelle. Dans la réalité, cependant, ce scénario se produit rarement. Certaines personnes quittent leur emploi pour de bonnes raisons telles que l'avancement ou de meilleures possibilités ailleurs, alors que d'autres démissionnent à cause des conflits<sup>a</sup>.

Certaines difficultés surgissent lorsque les travailleurs ne reçoivent pas suffisamment d'information pour accomplir leurs tâches ou qu'on leur fait des demandes contradictoires (par exemple, «Travaille plus vite, mais ne fais aucune erreur»<sup>b</sup>). Il arrive aussi que les raisons qui motivent un départ soient plus sombres, notamment si la personne est victime d'intimidation de la part de collègues ou de patrons<sup>c</sup>. Quelles que soient les circonstances susceptibles de vous amener à démissionner, les stratégies suivantes pourront vous aider à quitter l'entreprise en bons termes<sup>d</sup>.

**Partez avant de perdre la maîtrise de vous-même.** Attendre jusqu'à ce que la situation devienne intolérable pourrait faire en

sorte que vous explosiez et prononciez des paroles que vous regretteriez plus tard. Quand vous sentez la soupe chaude, il vaut mieux commencer à chercher un emploi ailleurs.

**Parlez-en d'abord à votre patron.** La direction n'aimera pas apprendre par la bande que vous avez l'intention de quitter l'entreprise. Si vous donnez vos raisons en personne à votre patron, vous éviterez que la situation ne crée des malentendus et que de l'information fautive circule.

**Ne parlez pas en mal de l'entreprise.** Même si on ne vous a pas si bien traité, soyez prudent lorsque vous critiquez l'organisation et son personnel. Le monde est petit; qui sait si vous n'aurez pas besoin de la bonne volonté de ces personnes, un jour?

**Terminez sur une bonne note.** Veillez à faire votre travail de façon exemplaire pendant les derniers jours ou les dernières semaines où vous serez en poste. L'impression que vous laissez peut influencer les références que vous obtiendrez plus tard ainsi que l'attitude des superviseurs et des collègues que vous pourriez croiser de nouveau pendant votre vie professionnelle.

### Selon la relation

Lorsque l'autre personne a nettement plus de pouvoir, la conciliation peut être la meilleure approche. Si votre patron vous demande d'exécuter une tâche en précisant «Maintenant!», il paraît sage d'obéir sans faire de commentaires. Une réponse plus affirmative comme «Je n'ai pas terminé ce que vous m'avez demandé de faire hier» paraît sensée, mais risquerait de vous faire perdre votre emploi.

### Selon la situation

Différentes situations commandent différentes approches de résolution. Après qu'un acheteur et un vendeur ont marchandé le prix d'une voiture pendant des heures, l'idéal serait peut-être qu'ils conviennent d'un prix se situant entre ce que chacun croit être juste. Dans d'autres situations, cependant, on peut rester campé sur ses positions pour une question de principe et tenter d'obtenir ce qu'on croit légitime.

### Selon la collaboration de l'autre personne

La victoire partagée est un bel idéal, mais il arrive que l'autre personne soit incapable de collaborer ou réticente à le faire. Certains individus tiennent tellement à l'emporter sur l'autre, même sur des points mineurs, qu'ils accordent plus d'importance à cet objectif qu'au maintien d'une bonne relation. Les efforts de collaboration de l'autre partie ont alors peu de chances d'aboutir.

### Selon ses propres objectifs

Parfois, on veut d'abord arriver à calmer une personne furieuse ou vexée. Il est sans doute préférable de laisser passer l'emportement soudain de son voisin grincheux et malade, par exemple, que de défendre ses propres opinions et de risquer de provoquer

**TABLEAU 11.1** Les facteurs à considérer dans le choix d'une approche appropriée pour résoudre un conflit

Évitement (perdant-perdant)	Conciliation (perdant-gagnant)	Compétition (gagnant-perdant)	Compromis (perdant-perdant partiellement)	Collaboration (gagnant-gagnant)
Quand le problème a peu d'importance.	Lorsqu'on s'aperçoit qu'on a tort.	Lorsqu'on n'a pas assez de temps pour chercher une solution visant une victoire partagée.	Quand on veut trouver rapidement des solutions temporaires à des problèmes complexes.	Quand le problème est trop important pour faire un compromis.
Quand les coûts de la confrontation dépassent les avantages.	Lorsque le problème est plus important pour l'autre personne que pour soi.	Quand le problème n'est pas assez important pour négocier longtemps.	Lorsque les deux restent sur leurs positions respectives, inconciliables.	Lorsque la relation à long terme entre les deux parties est importante.
Quand on veut calmer le jeu et prendre du recul.	Lorsque le coût à long terme de la victoire ne compense pas le gain à court terme.	Lorsque l'autre personne ne veut pas coopérer.	Lorsque les problèmes sont d'importance moyenne, mais pas suffisante pour accepter une impasse.	Lorsqu'on cherche à intégrer le point de vue d'une personne qui a une conception différente du problème.
	Lorsqu'on veut marquer des points en vue des prochains conflits.	Lorsqu'on est convaincu que la position qu'on défend est juste et nécessaire.	Il est utile comme mode de secours lorsque la collaboration ne fonctionne pas.	Lorsqu'on vise à renforcer une relation en montrant qu'on se soucie des préoccupations de l'autre partie.
	Lorsqu'on souhaite laisser les autres apprendre de leurs erreurs.	Lorsqu'on veut se protéger des personnes qui profitent de celles qui ont un esprit de compétition peu développé.		Lorsqu'on désire trouver des solutions créatives et propres aux problèmes.

Source : © Cengage Learning.

un accident vasculaire cérébral ! Dans d'autres cas, des principes moraux pourraient commander une affirmation énergique, même si elle ne permet pas d'atteindre l'objectif fixé au départ («J'en ai assez de tes plaisanteries racistes ! J'ai déjà essayé de t'expliquer pourquoi elles sont si blessantes, mais de toute évidence tu n'as pas compris. Je m'en vais»).

### 11.3 LES CONFLITS RELATIONNELS

Jusqu'ici, nous nous sommes intéressés aux approches ou comportements que les gens adoptent sur une base individuelle pour aborder un conflit. Or, le déroulement d'un conflit ne relève pas uniquement d'un choix personnel ; il découle également des rapports entre les parties concernées<sup>27</sup>. Par exemple, même si vous entendez régler un conflit avec votre ex-conjoint calmement et avec assurance, son manque de collaboration peut vous amener à perdre patience et à devenir brusque. De la même manière, vous pouvez être déterminé à faire sentir à votre professeur que son indifférence à votre égard vous déplaît, mais sa réaction positive vous amène plutôt à en discuter franchement avec lui.

Le conflit est caractérisé par les rapports entre les gens concernés. D'ailleurs, deux ou plusieurs personnes engagées dans des relations à long terme élaborent leur propre **modèle de résolution de conflits relationnels** ou modèle de gestion des mésententes.

**Modèle de résolution de conflits relationnels** modèle de gestion des mésententes.

Nous examinerons ici des modèles de résolution qui donnent de bons résultats, et d'autres qui enveniment les rapports et occasionnent des déceptions.

### 11.3.1 Les modèles de résolution de conflits

**Modèle de résolution de conflits complémentaire** modèle où les partenaires adoptent des comportements différents.

**Modèle de résolution de conflits symétrique** modèle où les partenaires adoptent le même comportement.

**Modèle de résolution de conflits parallèle** approche des partenaires variant selon les circonstances entre le modèle complémentaire et le modèle symétrique.

Dans une relation interpersonnelle, ou même dans une relation impersonnelle, les partenaires ont recours à l'un de ces trois modèles – complémentaire, symétrique, parallèle – pour gérer les conflits. Dans les rapports où prédomine un **modèle de résolution de conflits complémentaire**, les partenaires adoptent des comportements différents qui provoquent un renforcement réciproque. Les personnes ayant un **modèle de résolution de conflits symétrique** se répondent par un comportement identique. Dans un **modèle de résolution de conflits parallèle**, les partenaires recourent tantôt au modèle complémentaire, tantôt au modèle symétrique selon leurs désaccords et la situation. Le tableau 11.2 présente les différents déroulements d'un conflit selon le modèle adopté.

Des études révèlent que le modèle complémentaire «lutte-fuite» est courant dans les mariages orageux. L'un des conjoints, habituellement la femme, aborde ouvertement le problème, alors que l'autre, généralement le mari, refuse d'en parler<sup>28</sup>. Il est facile d'imaginer cette dynamique se répéter, dégénérer en hostilité croissante et favoriser l'isolement des conjoints. Chaque partenaire interprète le conflit à sa façon et reproche à l'autre d'empirer la situation : «Je refuse d'en parler parce qu'elle n'arrête pas de me critiquer», déclare le mari ; «Je le critique parce qu'il refuse d'en parler», argumente sa femme.

Le modèle complémentaire n'est pas le seul à être source de problèmes dans les couples. En effet, plusieurs mariages en péril sont empêtrés dans le modèle symétrique. Si les partenaires nourrissent la même hostilité, la moindre insulte ou menace entraîne une escalade. En revanche, si les deux refusent d'affronter le problème, le couple s'enlise dans l'insatisfaction.

Les modèles complémentaire et symétrique du tableau 11.2 peuvent aussi bien aider que nuire. Si les comportements associés au modèle complémentaire sont constructifs,

**TABLEAU 11.2** Les modèles de résolution de conflits complémentaire et symétrique

Situation	Modèle complémentaire	Modèle symétrique
<b>Exemple 1</b>		
Une femme est irritée que son mari ne soit pas souvent à la maison.	Elle se plaint. Il refuse d'en parler. Il passe encore moins de temps à la maison. <i>(Destructif)</i>	Elle se plaint. Il se défend et se met en colère. <i>(Destructif)</i>
<b>Exemple 2</b>		
Une employée est froissée du sobriquet que lui a donné son supérieur.	L'employée le dit à son supérieur et lui explique pourquoi elle est offensée. Celui-ci s'excuse. Il ne voulait pas la blesser. <i>(Constructif)</i>	Malicieusement, l'employée décide de lui rendre la pareille lors d'une soirée de l'entreprise. <i>(Destructif)</i>
<b>Exemple 3</b>		
Des parents ne sont pas à l'aise avec les nouveaux amis de leur adolescent.	Ils expriment leur inquiétude. L'adolescent la rejette en déclarant qu'ils n'ont rien à craindre. <i>(Destructif)</i>	L'adolescent fait part à ses parents de son malaise par rapport à leur surprotection. Les parents et l'adolescent négocient une solution mutuellement satisfaisante. <i>(Constructif)</i>

les résultats le seront également, et le conflit pourra se régler. C'est ce qu'illustre le deuxième exemple: le supérieur écoute volontiers la plainte de son employée. Ce modèle complémentaire «écoute-parole» fonctionne bien.

Le modèle symétrique peut également porter ses fruits. Si les deux parties expliquent avec assurance leur point de vue et unissent leurs efforts pour régler le problème, il s'agit d'un modèle symétrique constructif. Cette possibilité se remarque dans le troisième exemple, celui du conflit parents-adolescent. S'ils se respectent suffisamment et favorisent l'écoute, les parents et l'adolescent parviendront sans doute à comprendre leur malaise mutuel et à trouver une solution satisfaisante pour tous.

### 11.3.2 Les modèles de conflits destructeurs: les quatre cavaliers

Certains styles de conflits sont si destructeurs qu'ils causeront presque systématiquement des ravages dans les relations interpersonnelles. Ce sont ces formes de communications toxiques auxquelles fait référence John Gottman lorsqu'il parle des «quatre cavaliers de l'Apocalypse<sup>29</sup>».

Gottman a recueilli des données s'échelonnant sur des décennies à propos des modèles de communication employés par les couples nouvellement mariés. En observant leurs interactions, il a été capable de prédire (avec un niveau d'exactitude de plus de 90 %) si ces couples finiraient par divorcer. Voici les quatre signes destructeurs auxquels il s'attardait.

1. **Les critiques.** Les critiques sont des attaques contre la personnalité de quelqu'un. Comme vous l'avez lu aux chapitres 5 et 10, il existe une différence significative entre les plaintes légitimes à propos de comportements formulées au «je» («J'aurais voulu que tu sois là à temps: nous allons être en retard pour le spectacle») et des critiques véhémentes portant sur la personnalité formulées sur un ton accusateur et au «tu» («Tu es tellement tête en l'air! Tu ne penses à rien d'autre qu'à toi.»)
2. **L'attitude défensive.** Comme on l'a expliqué au chapitre 10, l'attitude défensive est une réaction qui vise à protéger le soi en rejetant toute responsabilité («Tu es fou, je n'ai jamais fait ça!») et en contre-attaquant («Tu es pire que moi, pour ça!»). Bien qu'une certaine dose d'autoprotection soit compréhensible et normale, des problèmes surviennent lorsqu'une personne refuse d'écouter ou de recevoir les préoccupations exprimées par l'autre.
3. **Le mépris.** Un commentaire méprisant est dévalorisant et dénigrant. Il pourra prendre la forme d'insultes («Tu es un vrai salaud!») ou de piques sarcastiques («Oh! Bravo, c'était vraiment malin, ça!»). Le mépris pourra également être communiqué de façon non verbale en roulant les yeux de façon dramatique ou en poussant des soupirs de dédain. (Essayez de faire ces deux gestes en même temps et imaginez à quel point ils peuvent sembler condescendants.)
4. **L'obstruction.** L'obstruction survient lorsqu'une personne qui est dans une relation se retire de toute interaction, en coupant court au dialogue et en excluant toute possibilité de résoudre un problème de façon satisfaisante pour les deux parties. Cela envoie un message de rejet à l'autre personne, en lui indiquant qu'elle ne compte pour rien aux yeux de son interlocuteur.

Voici un bref échange illustrant comment les «quatre cavaliers» peuvent entraîner une spirale d'agression destructrice.

- «Tu as encore mis notre compte à découvert... Es-tu capable de faire *quoi que ce soit* correctement?» (*Les critiques*)



Vidéo *Un conflit entre Tamara et Jeff*





Je ne crie pas contre toi, je crie avec toi.

**Rituel d'affrontement** scénario récurrent dans le déroulement d'un affrontement entre deux personnes.

- «Hé! ne me blâme pas... c'est toi qui dépenses presque tout notre argent!» (*L'attitude défensive*)
- «Au moins, je compte mieux qu'un enfant de huit ans. Encore bravo, Einstein!» (*Le mépris*)
- «C'est ça, cause toujours.» (*prononcé en quittant la pièce*) (*L'obstruction*)

Il est facile de voir comment ce type de communication pourrait mettre à mal un mariage... ou toute autre forme de relation, d'ailleurs. Il est également facile de voir que ces différents commentaires s'alimentent les uns les autres et peuvent mener à des rituels d'affrontement destructeurs, que nous aborderons dans les pages suivantes.

### 11.3.3 Le rituel associé au déroulement d'un conflit

La façon de communiquer des personnes qui sont en relation depuis un certain temps se transforme souvent en une sorte de **rituel d'affrontement** – des comportements interdépendants dont elles ne sont généralement pas conscientes, mais qui sont néanmoins bien réels<sup>30</sup>. Voyons des exemples.

- Un jeune enfant interrompt ses parents parce qu'il a quelque chose à dire. Ses parents lui demandent d'abord d'attendre, mais l'enfant se met à pleurnicher. Ils finissent par céder, parce qu'ils jugent plus simple de l'écouter.
- Un couple se querelle. L'un des conjoints quitte la maison. L'autre reconnaît ses torts et demande pardon. Le partenaire revient et ils fêtent leur réconciliation. Toutefois, ils recommencent bientôt à se quereller.
- Un patron sort de ses gonds lorsque la pression devient trop forte. Ses employés le savent et s'éloignent le plus possible. Le calme revenu, le patron se fait pardonner en se montrant particulièrement sensible aux demandes de ses employés.
- Deux colocataires ont une dispute à propos des tâches ménagères. L'un cesse d'adresser la parole à l'autre pendant plusieurs jours, puis commence à ranger sans admettre qu'il avait tort.

Un rituel n'est pas mauvais en soi, surtout si tous les participants en acceptent implicitement les règles afin de résoudre le conflit<sup>31</sup>. Reprenons les exemples ci-dessus. Dans le premier cas, les pleurnicheries de l'enfant représentent peut-être son seul moyen d'attirer l'attention de ses parents. Dans le deuxième, la querelle permet au couple de se défouler; la réconciliation, pour tous deux, vaut le chagrin causé par cette rupture temporaire. Dans le troisième exemple, le rituel convient au patron et aux employés: le premier laisse évacuer la pression, et les seconds obtiennent ensuite une réponse favorable à leurs demandes. Enfin, dans le quatrième, l'appartement finit au moins par être rangé.

Cependant, le rituel risque d'entraîner des problèmes lorsqu'il constitue l'unique moyen de gérer les conflits. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, les bons communicateurs ont le choix entre plusieurs comportements; ils peuvent ainsi adopter celui qui est le plus efficace dans une situation donnée. Recourir à un seul et même rituel pour régler tous les conflits équivaut à effectuer l'ensemble des réparations dans une maison avec un tournevis, ou à assaisonner tous les plats avec la même épice. La solution qui se prête bien à une situation ne convient pas forcément à une autre. Le rituel est coutumier et réconfortant, mais il constitue rarement la meilleure approche pour régler les divers conflits qui font partie intégrante des relations interpersonnelles.

## 11.4 LES FACTEURS QUI INFLUENT SUR LE DÉROULEMENT D'UN CONFLIT

Nous avons vu que tout système relationnel est unique. Les modèles de communication au sein d'une famille, d'une entreprise ou d'une classe sont donc susceptibles d'être très différents. Outre les caractéristiques de chaque relation, deux autres facteurs peuvent avoir un effet sur la façon dont les gens gèrent les conflits : le genre et la culture. Voyons l'impact de chacun.

### 11.4.1 Le genre

L'homme et la femme ne voient pas et ne vivent pas les conflits de la même manière. Jeunes, les garçons sont plus compétitifs, plus revendicateurs et plus agressifs que les filles qui tendent davantage à être coopératives. Les études portant sur les enfants d'âge préscolaire jusqu'au début de l'adolescence ont montré que les garçons essaient d'obtenir satisfaction en donnant des ordres (« Sors de ma piscine », « Donne-moi ton bras »). Pour leur part, les filles emploieraient davantage la proposition<sup>32</sup> (« On pourrait lui demander si elle a des bouteilles ? », « On pourrait faire ça en premier, d'accord ? »).

Alors que les garçons dictent le comportement d'autrui dans les jeux de rôle (« C'est toi le médecin »), les filles demandent plutôt au partenaire quel rôle il veut jouer (« Pourrais-tu faire le patient quelques minutes ? ») ou trouvent plus souvent des compromis (« On pourrait toutes les deux être médecins »). De plus, les garçons ne fournissent que peu d'explications à leur demande (« Écoute, je veux les pinces tout de suite »), alors que les filles ajoutent des explications à leurs suggestions (« On devrait d'abord les nettoyer... parce qu'il y a des microbes »).

Dans les conflits, les adolescentes adoptent des comportements agressifs, mais leurs façons de faire sont généralement moins directes que celles des adolescents. Ceux-ci s'engagent fréquemment dans des épreuves de force verbales et peuvent même recourir à la bagarre, alors que les adolescentes utilisent plutôt les ragots, la médisance et l'exclusion sociale<sup>33</sup>. Il ne faut pas en conclure que les comportements agressifs de ces dernières sont moins destructeurs que ceux des garçons. Le film *Méchantes ados* (dont nous avons parlé au chapitre 5), basé sur le livre *Queen Bees and Wannabes*<sup>34</sup>, dépeint de manière colorée à quel point ces agressions indirectes peuvent être néfastes pour l'image de soi et les relations des jeunes femmes.

Les différences liées au genre quant à la façon d'aborder les conflits persistent souvent à l'âge adulte. Les femmes affirment davantage leurs idées et leurs sentiments que les hommes qui sont plus enclins à éviter les questions épineuses<sup>35</sup>. Cela ne veut pas dire que les hommes sont incapables d'établir de bonnes relations, mais plutôt que leur conception de celles-ci diffère. Pour certains hommes, amitié et agression ne sont pas mutuellement exclusives. De fait, plusieurs relations amicales masculines reposent sur la compétition, que ce soit au travail ou dans les sports. Quant aux amitiés entre femmes, elles se fondent davantage sur la logique et la négociation que sur l'agression<sup>36</sup>. Lorsque les hommes communiquent avec des femmes, ils deviennent moins agressifs et compétitifs que dans leurs relations entre hommes seulement.

Certaines recherches suggèrent toutefois que les raisons pour lesquelles les hommes et les femmes réagissent différemment aux conflits ont peu à voir avec le genre. La situation exerce une grande influence sur la manière dont une personne aborde un conflit<sup>37</sup>. Ainsi, dans des situations où ils



sont tous deux victimes d'une attaque verbale, l'homme et la femme ont la même propension à réagir agressivement. En fait, les recherches sur la manière dont les couples mariés traitent leurs désaccords ont révélé que le comportement du partenaire joue un rôle plus important que le genre en ce qui a trait au style de comportement<sup>38</sup>.

Que conclure alors quant à l'influence du genre sur les comportements associés aux conflits? Les recherches ont montré qu'il y a effectivement des différences, petites mais mesurables, entre les deux sexes. Toutefois, le style de chaque personne sans égard à son genre ainsi que la nature de la relation constituent de meilleurs prédicteurs que le genre pour déterminer de quelle manière chacun affrontera un conflit.

## 11.4.2 La culture

La façon dont les gens règlent leurs différends varie grandement selon leur origine culturelle. Le franc-parler et l'approche directe qui caractérisent plusieurs Nord-Américains sont loin d'être la norme universelle<sup>39</sup>.

L'orientation individualiste ou collectiviste d'une culture constitue l'un des facteurs qui façonnent le plus profondément les attitudes à l'égard du conflit<sup>40</sup>. Dans les cultures individualistes, on valorise les objectifs, les droits et les besoins de chacun, et la plupart des gens reconnaissent qu'une personne a le droit de défendre ses propres intérêts. Au contraire, dans les cultures collectivistes (plus communes en Amérique latine et en Asie), les intérêts du groupe ont priorité sur ceux de l'individu. Dans ces cultures, le type de comportement **assertif** qui semblerait tout à fait approprié à un Nord-Américain serait considéré comme grossier et indélicat.

**Assertif** qui exprime l'affirmation de soi et a une attitude de fermeté.

Pour les cultures collectivistes, le sens de la communication est déduit à partir d'une variété de règles non écrites comme le contexte, les conventions sociales et les allusions. Préserver l'honneur et la dignité de l'autre personne est un objectif de première importance, et les gens se donnent beaucoup de mal pour éviter de communiquer quoi que ce soit risquant de mettre leur interlocuteur dans l'embarras. Au Japon, par exemple, une demande telle que «Fermez la porte» serait trop directe<sup>41</sup>. Une formulation plus indirecte, comme «Il fait un peu froid aujourd'hui», serait plus appropriée. Autre exemple: la réticence des Japonais à dire non. Ces derniers sont en effet plus susceptibles de répondre «Laissez-moi y penser quelques minutes», ce que toute personne au fait de la culture japonaise comprendra comme un refus.

Dans un contexte où la communication indirecte est la norme, on ne peut s'attendre à ce que des approches plus directes réussissent. Lorsque des gens de cultures différentes vivent un conflit, leurs modes de communication habituels risquent donc de ne pas s'arrimer harmonieusement. Le défi auquel font face un Américain et son épouse taiwanaise illustre bien ce type de problème. Dans les situations où le mari tente d'affronter sa femme verbalement et directement (comme ça se fait habituellement aux États-Unis), celle-ci est sur la défensive ou se retire de la discussion. Elle, pour sa part, exprime son mécontentement par un changement d'humeur et la perte du contact visuel (typique de la culture chinoise), que son mari ne remarque pas ou ne parvient pas à interpréter. En fin de compte, aucun des deux modes ne fonctionne, et les conjoints n'ont aucune façon réaliste d'en arriver à un compromis<sup>42</sup>.

Par ailleurs, certaines recherches suggèrent que la façon dont une personne aborde les conflits pourrait être inscrite dans ses gènes<sup>43</sup>. Des travaux de recherche semblent indiquer que l'image de soi est un facteur plus important que la culture pour prédire le comportement d'un individu à l'égard des conflits<sup>44</sup>. Par exemple, une personne capable de s'affirmer et qui a grandi dans un milieu où il y avait très peu de conflits

risque tout de même de faire preuve de plus d'agressivité, en raison de sa personnalité, que celle qui s'affirme peu, mais qui a évolué dans une culture où les conflits étaient courants. Malgré l'influence de l'image de soi et de la personnalité sur les conflits, certaines situations ne permettent pas toujours à une personne d'exprimer ouvertement son désaccord. Un individu peut gérer les conflits calmement au travail, où le rationnel et la politesse sont de mise, mais crier à tue-tête à la maison, si c'est la manière dont son partenaire et lui gèrent les conflits. Enfin, la façon dont chacun règle ses différends relève aussi d'un choix personnel. On a toujours la possibilité d'opter pour certaines méthodes que nous avons l'habitude d'utiliser et qui n'aboutissent finalement à rien, ou de faire preuve de créativité et d'user d'approches constructives.

## 11.5 LA DÉMARCHE CONSTRUCTIVE D'UNE RÉOLUTION DE CONFLITS

L'approche gagnant-gagnant est nettement supérieure aux approches gagnant-perdant ou perdant-perdant. Pourquoi alors l'utilise-t-on si peu souvent ? Il y a trois raisons. Premièrement, certaines personnes ont tellement l'habitude de la rivalité qu'elles pensent, à tort, que pour gagner elles doivent absolument vaincre leur adversaire. Deuxièmement, les conflits impliquent des émotions, ce qui amène les gens à avoir une réaction défensive sans prendre le temps de penser à des solutions plus réfléchies. Troisièmement, le manque de coopération entre les parties rend souvent difficile une négociation constructive en vue de parvenir à une victoire partagée. Faire face à quelqu'un qui tient absolument à l'emporter exige de recourir aux arguments les plus convaincants pour lui faire voir la pertinence d'une solution gagnant-gagnant.

En dépit de ces contraintes, il est possible d'apprendre à mieux résoudre les conflits. Dans les pages qui suivent vous sera présentée une méthode qui augmente les possibilités de régler les conflits de manière collaborative, tout en permettant aux deux parties d'en ressortir gagnantes. À mesure que vous prendrez connaissance des étapes de cette méthode, essayez d'imaginer comment vous pourriez les appliquer à un conflit qui vous préoccupe actuellement.

### 11.5.1 Déceler le problème et les besoins non satisfaits

Avant de s'exprimer de manière franche, on doit prendre conscience que le problème qu'on soulève est bien le sien. Si une personne est insatisfaite d'une marchandise, si elle n'arrive pas à dormir à cause d'un voisin trop bruyant ou si elle considère que ses conditions de travail ne sont pas à la hauteur de son rendement, ce problème est le sien. Pourquoi ? Parce que, dans chaque cas, ses besoins ne sont pas satisfaits. C'est elle qui a payé pour la marchandise, c'est elle qui manque de sommeil et c'est elle qui est insatisfaite de ses conditions de travail. Bien sûr, les autres personnes concernées peuvent connaître leurs propres difficultés. Le marchand, les voisins bruyants ou le patron seront peut-être ennuyés par les exigences de la personne, mais il reste qu'au départ le problème est le sien.

Prendre conscience qu'un problème est le sien fera une grande différence lorsque viendra le temps d'en parler avec l'autre partie. Plutôt que de porter un jugement, on aura alors tendance à exposer le problème d'une façon descriptive qui sera plus efficace et qui réduira aussi les risques d'entraîner une réaction défensive.



Est-ce un bon moment pour une grosse engueulade ?

L'étape suivante consiste à définir quels sont les besoins non satisfaits. Cela n'est pas toujours aussi simple qu'on le pense. En effet, derrière un problème apparent se cachent bien souvent des besoins relationnels. Imaginez qu'un ami ne vous a toujours pas rendu l'argent que vous lui avez prêté il y a longtemps. Votre besoin apparent pourrait être d'obtenir le remboursement de la somme. Cependant, il est fort probable que vous aurez une préoccupation plus fondamentale : celle d'être remboursé pour ne pas avoir l'impression que votre ami profite de vous. Comme nous le verrons plus loin, la capacité de l'individu de reconnaître ses besoins réels joue un rôle essentiel dans la résolution des conflits interpersonnels. Rappelez-vous pour le moment qu'avant de faire part du problème à la personne concernée, vous devez avoir une idée très claire de vos besoins non satisfaits.

### 11.5.2 Fixer une rencontre

Les conflits deviennent souvent destructeurs lorsqu'une des deux parties en cause n'est pas disposée à en discuter au même moment que l'autre. La personne peut être fatiguée, trop pressée pour y consacrer le temps nécessaire ou encore préoccupée par d'autres soucis. En pareil cas, il est inutile de lui sauter dessus sans la prévenir ou de lui demander si c'est le bon moment. Insister ne ferait qu'envenimer les choses.

Dans d'autres situations, si on a une idée très nette du besoin non satisfait, on peut aborder l'autre avec une demande précise. Par exemple, une personne pourrait entamer une discussion ainsi : « Quelque chose me tracasse. Pouvons-nous en discuter ? » Si la réponse est affirmative, la conversation peut se poursuivre. Si le moment n'est pas bien choisi, l'idéal est de fixer une rencontre à un moment convenant aux deux parties.

### 11.5.3 Décrire le problème et ses propres besoins

Une personne ne peut raisonnablement croire que l'autre partie est en mesure de satisfaire ses besoins si celle-ci ignore pourquoi elle est contrariée ou ne sait pas ce qu'elle désire. Elle doit lui exposer le problème en transmettant un message explicite. Voyons quelques situations mettant en cause des messages explicites.

#### Première situation : deux colocataires discutent

« Quelque chose m'ennuie. Tu laisses tes vêtements sales un peu partout dans l'appartement, même si je t'ai dit que ça me dérange (*comportement*). Je dois toujours me dépêcher de les ramasser chaque fois que des invités s'annoncent, et ce n'est vraiment pas agréable (*conséquence*). Je commence à penser que tu ne prêtes pas attention à mes demandes ou que tu essaies de me rendre folle (*interprétation*). Je ressens de plus en plus de rancune envers toi (*sentiment*) et j'aimerais bien trouver une solution pour que l'appart soit propre sans que je doive jouer à la servante ou te harceler. »

#### Deuxième situation : deux amies discutent

« J'ai un problème. Lorsque tu arrives à l'improviste et que j'étudie (*comportement*), je ne sais pas trop si je dois te recevoir ou te demander de partir (*interprétation*). Je me sens mal à l'aise (*sentiment*). Peu importe mon choix, j'ai l'impression que je suis perdante : soit je te renvoie, soit je prends du retard dans mon travail (*conséquences*). J'aimerais trouver un moyen d'étudier tout en passant du temps avec toi (*intention*). »

« Notre union a souffert parce que nos disputes étaient trop courtes ; aujourd'hui, nous nous disputons assez longtemps pour savoir pourquoi nous le faisons. »

Hugh Prather, écrivain américain



### Troisième situation : un couple d'homosexuelles discute

« Quelque chose me tracasse. Tu dis que tu m'aimes, mais tu passes plusieurs heures de ton temps libre avec tes amies plutôt qu'avec moi (*comportement*). Je me demande si tu le penses vraiment (*interprétation*). Je deviens inquiète (*sentiment*) et c'est pour ça que je commence à me montrer maussade (*conséquence*). J'ai besoin de savoir réellement quels sont tes sentiments pour moi (*intention*). »

Après avoir fait état du problème et de ses besoins, la personne doit, dans un deuxième temps, s'assurer que l'autre a bien saisi ce qu'elle lui a dit. Comme nous l'avons vu en traitant de l'écoute dans le chapitre 7, il y a de fortes chances que ses paroles aient été mal interprétées, particulièrement si le conflit engendre beaucoup de stress.

Il est irréaliste de croire que l'autre reformulera spontanément ce qui lui a été dit. Pour s'assurer d'avoir été bien comprise, une personne dira, par exemple : « Je ne suis pas certaine de m'être exprimée très clairement. Si tu me disais ce que tu as compris, je saurais si je l'ai bien fait. » Dans tous les cas, il faut s'assurer que l'autre a bien compris l'ensemble du message avant d'aller plus loin. Les solutions satisfaisantes sont suffisamment difficiles à trouver sans avoir à y ajouter un problème attribuable à une mauvaise compréhension.



### 11.5.4 Écouter le point de vue de l'autre

Une fois que la personne s'est exprimée clairement, elle doit tenir compte des besoins de l'autre. D'une part, si elle veut que son partenaire respecte ses besoins, celui-ci est en droit de s'attendre à ce qu'elle respecte les siens en retour. D'autre part, un partenaire heureux est plus disposé à coopérer en vue d'atteindre un objectif.

Chercher un arrangement permet non seulement d'éviter les étincelles que d'autres approches peuvent faire jaillir, mais aussi de trouver des solutions plus satisfaisantes.

## #COMMUNICATION ÉLECTRONIQUE

### Un laboratoire de cyberjustice

Le règlement de litiges en ligne, ça vous dit quelque chose ? C'est en 2010 que les professeurs Karim Benyedhlef de l'Université de Montréal et Fabien Gélinas de l'Université McGill inaugurent le Laboratoire de cyberjustice et sa salle d'audience à la fine pointe de la technologie. Réparti entre l'Université de Montréal et l'Université McGill, ce laboratoire vise à faire du Québec un modèle dans le champ de la cyberjustice sur la scène internationale. L'expertise de ce laboratoire s'étend en effet à l'échelle mondiale : 20 universités et centres de recherche, 36 chercheurs et 9 partenaires y participent.

Le laboratoire est composé d'une salle d'audience pour la tenue de procès et de simulations, d'un laboratoire informatique, d'une régie audiovisuelle et d'une salle de serveurs où sont développés les logiciels et, finalement, d'une salle d'audience mobile, hébergée par McGill, pour l'étude des incidences de

l'utilisation de la visioconférence et des échanges d'information à distance dans un contexte judiciaire.

Parmi les logiciels mis au point au laboratoire, il y a l'application PARLe (plateforme d'aide au règlement des litiges en ligne), qui permet la résolution en ligne de conflits de consommation dans un processus en trois étapes : une étape de négociation, une étape de médiation et une étape de reversement du dossier, si le litige n'a pas pu être résolu. Il y a aussi la plateforme ISA (interface de salle d'audience), qui permet de mettre en réseau tous les acteurs d'un procès, soit le juge, les avocats et les parties, depuis une tablette numérique ou un téléphone intelligent et une salle d'audience équipée de la technologie informatique et audiovisuelle.

Toutes ces recherches visent à donner accès à la justice au plus grand nombre, particulièrement en matière de justice civile et familiale.

Source : informations tirées du site Laboratoire de cyberjustice, [www.laboratoiredecyberjustice.org](http://www.laboratoiredecyberjustice.org) (Page consultée le 28 janvier 2015).



Vidéo *Un climat orageux*

On peut connaître les besoins de l'autre en lui demandant simplement : «Maintenant que je t'ai dit ce que je désirais et que je t'en ai expliqué les raisons, dis-moi ce que tu attends de moi pour être à ton tour satisfait.» Évidemment, une fois que l'interlocuteur parle de ses besoins, il faut mettre à profit les habiletés d'écoute vues dans le chapitre 7 pour vérifier que l'on comprend bien son message.

### 11.5.5 Chercher un arrangement

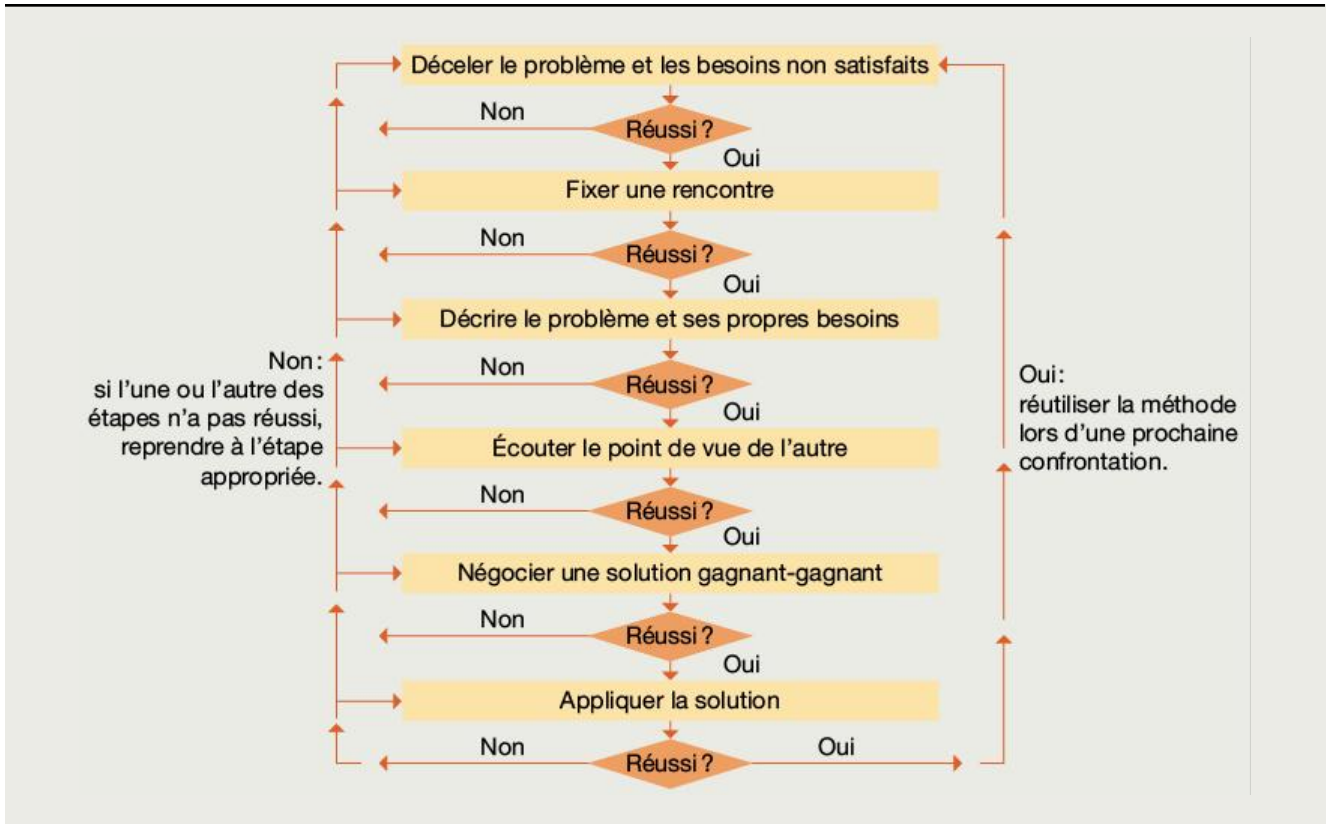
Lorsque les deux parties ont compris leurs besoins respectifs, il leur reste à trouver une façon de les satisfaire. Le meilleur moyen d'y parvenir est de proposer le plus de solutions possible et d'en faire ensuite l'évaluation pour savoir lesquelles répondent le mieux à ces besoins mutuels. La meilleure explication de l'approche gagnant-gagnant a été fournie par Thomas Gordon dans son livre *Parents efficaces*<sup>45</sup>. Les étapes présentées ci-dessous en sont une version abrégée.

1. **Reconnaître et définir le conflit.** Il s'agit de découvrir quels sont les problèmes et les besoins de chaque personne, puis de préparer le terrain pour les satisfaire tous.
2. **Énoncer plusieurs solutions possibles.** Les partenaires réfléchissent ensemble pour envisager le plus grand nombre possible de solutions. Il s'agit d'un remue-ménages. À cette étape, le facteur clé est la quantité : il est important d'exprimer le plus d'idées possible, sans égard à leur pertinence. Il faut noter chaque idée qui surgit, peu importe qu'elle soit réalisable ou non. La suggestion la plus saugrenue peut parfois mener à une autre, plus réaliste.
3. **Évaluer les différentes solutions.** C'est le moment de voir quelles solutions sont susceptibles de porter des fruits. Chacune des parties doit indiquer honnêtement si elle est prête à accepter une idée ou si elle la rejette. Pour qu'une solution puisse être fructueuse, toutes les personnes concernées doivent pouvoir l'appliquer.
4. **Choisir la meilleure solution.** Lorsque toutes les possibilités ont été envisagées, il faut choisir celle qui convient le mieux à tout le monde. Il est important de s'assurer que chacun la comprend bien et est prêt à l'essayer. La solution choisie n'a pas à être définitive, mais elle doit pouvoir donner des résultats positifs.

### 11.5.6 Mettre en application la solution retenue

On ne peut être certain de la solution retenue tant qu'elle n'a pas été mise en application durant un certain temps. Après cette mise à l'épreuve, il est sage de prendre quelques instants pour discuter de son efficacité. Y a-t-il des modifications qui devraient y être apportées? Faudrait-il repenser l'ensemble de la question? Le but ici est de ne pas se laisser dépasser par le conflit et de continuer à faire preuve de créativité pour trouver une solution viable.

Il faut garder en tête deux points importants lorsqu'on pense appliquer cette méthode. Premièrement, il est primordial d'en suivre toutes les étapes. Chacune est essentielle à la réussite de la rencontre; escamoter l'une ou l'autre peut mener à des malentendus qui risquent de donner une tournure négative à la conversation. Si on la met régulièrement en application, cette méthode peut devenir une seconde nature, et on peut ainsi être en mesure de résoudre un conflit sans avoir à suivre les étapes une à une. Toutefois, pour le moment, faites preuve de patience et croyez en la valeur d'une telle démarche. Deuxièmement, il est à prévoir que l'autre personne fera preuve de résistance. Comme le montre la figure 11.2, lorsqu'une des étapes ne donne pas le résultat escompté, il suffit de reprendre les précédentes au besoin.



**FIGURE 11.2** Le processus de négociation gagnant-gagnant

Source : adaptation de Remer, R. et P. Demesquita (1990). Teaching and learning skills of interpersonal confrontation. Dans D.D. Cahn (dir.), *Intimates in conflict: A communication perspective*, Hillsdale, Erlbaum Press, p. 227.

## APPLICATION

### Une résolution de problème favorable aux deux parties

Mercredi, 7 h 15. Chris entre dans la cuisine et aperçoit l'évier rempli de vaisselle sale. C'était au tour de sa colocataire Terry de faire la vaisselle. Frustrée, elle soupire et commence à la laver, en faisant s'entrechoquer chaudrons et casseroles.

Terry : Tu ne pourrais pas faire un peu moins de bruit ? Je n'ai pas de cours avant 10 heures, je veux rattraper quelques heures de sommeil.

Chris (*qui fait indirectement preuve d'agressivité en prenant un ton sarcastique*) : Désolée de te déranger. Je fais la vaisselle du souper d'hier soir.

Terry (*qui ne comprend pas le message*) : J'aimerais que tu la fasses un peu moins bruyamment. J'ai étudié tard.

Chris (*décidant de communiquer son irritation plus directement, voire agressivement*) : Si tu avais fait la vaisselle hier soir, je n'aurais pas à la faire maintenant.

Terry (*se rendant finalement compte que Chris est fâchée contre elle, répond sur la défensive*) : J'allais la faire en me levant ! J'ai deux examens de mi-session cette semaine. J'ai étudié jusqu'à minuit

hier. Qu'est-ce qui est le plus important ? Les notes ou une cuisine ultrapropre ?

Chris (*qui perpétue la spirale défensive croissante*) : J'ai des cours, moi aussi. Mais ça ne veut pas dire qu'on doit vivre dans une soue à cochons.

Terry (*d'un ton irrité*) : Laisse tomber ! Si c'est si important, je ne laisserai plus jamais traîner une seule assiette sale.

Chris et Terry s'évitent pendant qu'elles se préparent pour les cours. Durant la journée, Chris se rend compte qu'attaquer Terry ne fera qu'empirer la situation. Elle décide de recourir à une approche plus constructive.

Chris : Ce n'était pas bien agréable ce matin. Tu veux qu'on en parle ?

Terry : J'imagine que oui, mais je suis sur le point de partir. Je vais étudier avec Kim et Alisa.

Chris (*qui préfère aborder la question à un moment propice*) : Écoute, si tu dois sortir, ce n'est pas le moment de discuter. On pourrait se parler plus tard.

Terry : D'accord. Si je ne suis pas trop fatiguée.

Chris : Ou on pourra se parler demain matin avant les cours.

Terry : OK.



Dans la soirée, Chris et Terry poursuivent leur conversation.

Chris (*qui définit la question comme étant son problème à l'aide d'un message affirmatif clair*) : Je déteste commencer la journée par une dispute. Mais je n'aime pas non plus avoir à faire la vaisselle alors que ce n'est pas mon tour (*comportement*). Ça m'apparaît injuste de faire mes tâches et les tiennes (*interprétation*). C'est pour ça que je suis tellement fâchée (*sentiment*) et que j'ai été brusque avec toi (*conséquence*).

Terry : Mais j'étais en train d'étudier ! Tu sais que j'ai beaucoup à faire. Ce n'est pas comme si j'avais fait la fête.

Chris (*qui évite d'attaquer Terry en convenant sincèrement des faits et en expliquant davantage pourquoi elle était froissée*) : Je sais. Ce n'est pas seulement la vaisselle qui m'a mise en colère. J'ai l'impression que ça arrive souvent que je fasse tes tâches et les miennes.

Terry (*qui se met sur la défensive*) : Quand par exemple ?

Chris (*décrivant précisément le comportement de Terry*) : C'était la troisième fois cette semaine que je faisais la vaisselle alors que ce n'était pas mon tour. Et je peux citer plusieurs fois où j'ai dû ramasser tes affaires avant que des gens arrivent.

Terry : Je ne vois pas en quoi c'est si terrible. Si tu laisses mes affaires là, je vais les ramasser.

Chris (*qui continue d'expliquer son point de vue en utilisant le « je »*) : Je sais que tu le ferais. J'imagine que j'ai plus de difficulté que toi à vivre dans le désordre.

Terry : Ouais, et si tu relaxais un peu, la cohabitation serait beaucoup plus facile !

Chris (*étant irritée de l'accusation moralisatrice laissant sous-entendre qu'elle est la seule responsable du problème*) : Un instant ! Ne jette pas tout le blâme sur moi ! Manifestement, on a des normes différentes. Selon toi, j'exagère à vouloir garder l'appartement en ordre.

Terry : Exactement.

Chris : Si on fait les choses à ta façon, alors j'abandonne. (*Elle décrit les conséquences désagréables si elles ne résolvent pas le problème de manière mutuellement satisfaisante.*) Il faudrait soit que je vive dans un désordre plus grand que je peux le supporter, soit que je nettoie tout moi-même. Et là, je serais en colère contre toi et l'ambiance ici serait pas mal tendue.

Terry : Je suppose, en effet.

Chris (*donnant les grandes lignes d'une solution gagnant-gagnant*) : Il faudrait qu'on trouve une façon de s'occuper de l'appartement qui nous convienne à toutes les deux.

Terry : Ouais.

Chris : Comment pourrait-on s'y prendre ?

Terry (*d'un ton résigné*) : Écoute, dorénavant, je vais faire la vaisselle immédiatement. Ça ne vaut pas la peine de se disputer pour ça.

Chris : Mais si ça te contrarie et que tu es malheureuse tout le temps, l'appartement sera peut-être propre, mais ça n'en vaudra pas la peine.

Terry (*sceptique*) : OK, alors qu'est-ce que tu suggères ?

Chris : Je ne sais pas trop. Tu ne veux pas te sentir obligée de nettoyer au fur et à mesure. Et je ne veux pas faire tes tâches et les miennes aussi.

Terry (*toujours sceptique*) : Alors, qu'est-ce qu'on fait ? On engage une femme de ménage ?

Chris (*qui refuse de laisser Terry changer de sujet*) : Génial... Et si on utilisait des assiettes en carton ? Il y aurait moins de vaisselle à laver.

Terry : Oui, mais il y aurait toujours des casseroles et des poêles.

Chris : Ça aiderait quand même. (*Elle poursuit en suggérant d'autres idées.*) Que dirais-tu de préparer des mets qui ne rendent pas les accessoires de cuisine si difficiles à laver ? On pourrait manger plus de salades, moins de friture qui colle au fond de la poêle. Ce serait meilleur pour la santé.

Terry : C'est une bonne idée, mais ça ne réglera pas ton envie de vouloir toujours tout ramasser dans le salon. Et je parie que je ne maintiendrais pas la cuisine aussi propre que tu le voudrais. Vivre dans un endroit super propre n'est pas aussi important pour moi que pour toi.

Chris : C'est vrai. Et je ne voudrais pas avoir à te harceler ! (*Elle clarifie l'objectif qu'elle cherche à atteindre.*) Ce n'est pas tant de nettoyer qui me dérange, mais d'en faire plus que mes tâches. Il doit y avoir une façon de garder la cuisine propre et l'appartement rangé qui ferait en sorte que nos tâches soient réparties équitablement.

Terry : Es-tu sérieuse ? J'aimerais bien ne plus avoir à faire la vaisselle. Tu veux dire que tu ferais la vaisselle et rangerais l'appartement si je faisais autre chose ?

Chris : Tant que la répartition des tâches est équitable, tant que tu fais tes corvées sans que j'aie à te les rappeler.

Terry : Quelle sorte de corvées voudrais-tu que je fasse ?

Chris : Nettoyer la salle de bains ?

Terry : Jamais. C'est pire que faire la vaisselle.

Chris : D'accord. Et que dirais-tu de cuisiner ?

Terry : Ça pourrait fonctionner. Mais il faudrait qu'on mange ensemble tout le temps. C'est bien de pouvoir se préparer un repas quand on veut. Ça nous offre plus de flexibilité.

Chris : Et les courses ? Je déteste aller faire les courses. Je déteste tout le temps que ça prend. Et je n'ai jamais assez d'argent pour que ce soit agréable. Mais toi, ça ne te dérange pas trop, n'est-ce pas ?

Terry : Tu veux dire faire l'épicerie ? Tu échangerais ça contre le nettoyage de la cuisine ?

Chris : Bien sûr ! Il faut compter une heure chaque fois et on y va deux fois par semaine. Faire la vaisselle prend moins de temps.

Terry : C'est d'accord !

De tels arrangements ne sont cependant pas toujours possibles. Il y a des moments où même les personnes les mieux intentionnées ne sont tout simplement pas en mesure de trouver une façon de satisfaire l'ensemble de leurs besoins. Dans un cas semblable, le processus de négociation doit inclure certains compromis. Même dans cette éventualité, les étapes précédentes ne sont pas vaines. Le désir réel de chercher à connaître ce que souhaite l'autre personne et d'essayer de satisfaire cette dernière aidera à instaurer un bon climat et à améliorer la relation.





## RÉCAPITULATION

- 1 Lorsqu'Antoine et Maude ont un problème, ils adoptent tous deux le même comportement pour le régler. Leur façon de faire repose manifestement sur [REDACTED].
  - A) le compromis
  - B) la démarche constructive de résolution de conflits
  - C) le modèle de résolution de conflits complémentaire
  - D) le modèle de résolution de conflits symétrique
- 2 À quel type d'approche de résolution de conflits l'expression «savoir choisir ses batailles» fait-elle référence?
  - A) Le compromis
  - B) L'évitement
  - C) La conciliation
  - D) La compétition
- 3 En ce qui a trait à la culture, [REDACTED].
  - A) les individus sont plus assertifs dans les cultures peu contextuelles
  - B) les individus sont généralement moins assertifs dans les cultures peu contextuelles
  - C) il n'y a pas de liens entre l'assertivité et les cultures très ou peu contextuelles
  - D) l'assertivité est courante dans les cultures collectivistes
- 4 Décrire son problème et ses besoins [REDACTED].
  - A) fait partie intégrante du style de communication assertif
  - B) est une étape de la démarche constructive de résolution de conflits
  - C) est un rituel d'affrontement
  - D) est courant selon le modèle de résolution de conflits parallèle
- 5 Pour déterminer quel modèle de résolution de conflits convient le mieux à une situation, vous devez [REDACTED].
  - A) demander à votre interlocuteur ce qui fonctionne le mieux pour lui
  - B) sacrifier vos objectifs et laisser la relation se développer
    - C) tenir compte de la situation
    - D) recourir au modèle qui vous a donné de bons résultats dans le passé
- 6 Tenir compte de la relation, de la situation, de l'autre personne et de vos propres objectifs sont des facteurs à considérer pour [REDACTED].
  - A) déterminer une démarche constructive pour résoudre un conflit
  - B) trouver une solution gagnant-gagnant au conflit
  - C) devenir plus réceptif à la dimension «genre» du conflit
  - D) adopter le modèle de résolution de conflits complémentaire
- 7 Dans quel type de conflit l'agressivité directe et l'agressivité passive sont-elles courantes?
  - A) Le compromis
  - B) L'évitement
  - C) La conciliation
  - D) La compétition
- 8 Parmi les caractéristiques suivantes, laquelle n'est pas commune à tous les conflits?
  - A) La dépendance
  - B) Des gratifications en quantité limitée
  - C) Un différend exprimé
  - D) Des motivations incompatibles
- 9 Dans la recherche d'un arrangement à leur situation conflictuelle, Sébastien et Mathieu ont discuté et analysé les différentes options et en ont choisi une. Quelle étape ont-ils omise?
  - A) Reconnaître et définir le conflit.
  - B) Évaluer les différentes solutions possibles.
  - C) Choisir la meilleure solution.
  - D) Aucune de ces réponses
- 10 Quel élément n'est pas considéré par J. Gottman comme étant destructeur dans une relation?
  - A) La critique
  - B) L'attitude défensive
  - C) Le mépris
  - D) Le besoin de contrôle

*Pour les réponses, voir le corrigé à la fin du manuel.*



## RÉSUMÉ

### 11.1 La nature du conflit

Qu'on le veuille ou non, toute relation interpersonnelle est ponctuée de conflits. La façon de les résoudre joue un rôle majeur dans la qualité et la pérennité de la relation. Si on sait les gérer de manière constructive, les différends peuvent rendre l'interaction plus intense et satisfaisante, mais si on s'en occupe mal, les relations en souffriront.

### 11.2 Les différentes approches devant les conflits

Il y a plusieurs façons d'aborder les conflits : par l'évitement, la conciliation, la compétition, le compromis ou la collaboration. Chacune de ces approches peut avoir sa pertinence selon les circonstances.

### 11.3 Les conflits relationnels

La façon de gérer un conflit n'est pas toujours le choix d'une seule personne, car les parties s'influencent mutuellement et développent avec le temps un modèle comportemental qui leur est propre pour

résoudre leurs différends. Ce modèle peut être complémentaire, symétrique ou parallèle; il peut également faire intervenir une combinaison de facteurs liés au niveau d'intimité et d'agressivité des parties en présence, de même que des rituels constructifs ou destructifs.

### 11.4 Les facteurs qui influent sur le déroulement d'un conflit

En plus d'être modulé par la relation, le comportement à l'égard du conflit l'est également par le genre et les antécédents culturels de la personne.

### 11.5 La démarche constructive d'une résolution de conflits

Dans la plupart des situations conflictuelles, une résolution de type gagnant-gagnant est la solution idéale puisqu'elle satisfait les deux parties.



Voir la  
fiche-résumé

## MOTS CLÉS

agressivité directe (285)  
agressivité passive (284)  
assertif (294)  
collaboration (287)  
compétition (283)  
compromis (285)

conciliation (283)  
conflit (278)  
culture peu contextuelle (283)  
culture très contextuelle (283)  
évitement (282)  
modèle de résolution de conflits  
complémentaire (290)

modèle de résolution de conflits  
parallèle (290)  
modèle de résolution de conflits  
relationnels (289)  
modèle de résolution de conflits  
symétrique (290)  
rituel d'affrontement (292)



## AUTRES RESSOURCES



### Livres

- De Bono, E. (2007). *Conflits : comment les résoudre*. Paris, France: Eyrolles.
- Glass, I. (2003). *Ces gens qui vous empoisonnent l'existence*. Montréal, Québec: Éditions de l'Homme.
- Marsan, C. (2005). *Gérer les conflits : de personnes, de management, d'organisation*. Paris, France: Dunod.
- Ury, W. (2006). *Comment négocier avec les gens difficiles : de l'affrontement à la coopération*. Paris, France: Éditions du Seuil.



### Films et téléseries

*Hunger Games*, réalisé par Gary Ross (2012).

Dans un monde futuriste, des adolescents doivent s'affronter dans une bataille mortelle à l'intérieur d'une grande arène boisée. Ces «jeux» sont organisés par un gouvernement malveillant et présentent toutes les caractéristiques des conflits relevés dans ce chapitre: un différend exprimé, des motivations incompatibles (la victoire d'une personne doit s'accompagner de la mort d'une autre), des gratifications en quantité limitée (particulièrement la nourriture et l'eau) et une interdépendance entre les participants (dont les destins sont liés).

Katniss Everdeen (Jennifer Lawrence) n'aime pas la nature «gagnant-perdant» du jeu, d'autant plus que le gouvernement est gagnant par défaut, lui qui organise ce concours pour distraire et contrôler le peuple. Elle forme des alliances avec d'autres participants et elle parvient à ce qu'on pourrait appeler un «compromis». Il s'agit cependant de la seule solution gagnant-gagnant possible.

*Gagnant-Gagnant*, réalisé par Thomas McCarthy (2011).

Dans les premières scènes de ce film, tous les personnages semblent perdre. Mike (Paul Giamatti), un avocat qui traverse une mauvaise période, est l'entraîneur de l'équipe de lutte d'une école secondaire qui ne parvient pas à gagner. Kyle (Alex Shaffer) est un adolescent fugueur qui se sent abandonné par sa mère Cindy (Melanie Lynskey). Cette dernière est une ex-toxicomane qui a récemment perdu son petit ami et dont le père âgé, Leo (Burt Young), a été confié à un centre de soins assistés contre son gré.

Il s'avère que toutes ces personnes possèdent des ressources dont les autres ont besoin, comme de l'argent, du talent athlétique, une maison ou un foyer. Au

départ, les personnages essaient de gagner ces ressources les uns des autres par l'agression ou le compromis. Ultimement, par contre, ils reconnaissent leur interdépendance et s'efforcent de trouver des solutions satisfaisantes pour tous. Comme le titre le suggère, le film démontre que les approches collaboratives de résolution de problème peuvent contribuer à transformer une situation perdante en situation gagnante.

*Harry Potter*, réalisés par Chris Columbus (2001, 2002), Alfonso Cuarón (2004), Mike Newell (2005), David Yates (2007, 2009, 2012, 2011).

Nul besoin de présenter la série culte fantastique *Harry Potter*, composée de sept romans traduits en plus de 70 langues, adaptés à leur tour pour le cinéma. Cette saga, parue entre 1997 et 2007, après avoir envoûté les enfants au point de leur faire aimer la lecture, a conquis les parents qui se sont à leur tour laissés séduire par les aventures du héros. Harry Potter est un enfant orphelin, maltraité par son oncle, sa tante et son insipide cousin. De plus, il est timide, solitaire, il a donc tout pour être une éternelle victime. Mais voilà que ses parents étaient de célèbres sorciers, et qu'il a hérité de leurs dons. La magie lui ouvre les portes de l'école des magiciens pour sept ans de scolarité au cours desquelles il apprendra à gérer ses dons. De nombreux défis attendent le héros et ses amis. Car, il va sans dire, dans le monde de la magie, la lutte pour l'obtention du pouvoir est féroce. Harry est dans chaque film confronté à divers problèmes. Il participera à de nombreuses compétitions, sera confronté à des rumeurs qui le rendent responsable de catastrophes et à des batailles encore plus importantes dont les enjeux sont le triomphe du bien ou du mal.

*30 Rock*, téléserie créée par Tina Fey (2006-).

Liz Lemon (Tina Fey), productrice de comédies de situation, et Jack Donaghy (Alec Baldwin), son patron, sont à la fois amis et ennemis. Ils prennent leur relation à cœur, certes, mais ils sont constamment aux prises avec des questions qui touchent le travail et leurs problèmes personnels. Jack s'amuse manifestement à provoquer Liz, non par malice, mais parce qu'il se délecte des conflits. Liz, pour sa part, est une personne conciliante: son objectif est de rendre tout le monde heureux et elle est prête à tout pour maintenir la paix.

Plusieurs épisodes de cette populaire série télévisée tournent autour des difficultés qui surgissent de la confrontation que recherche Jack et de l'obsession de Liz pour l'harmonie. Le résultat est divertissant, mais, dans la vraie vie, chacun des personnages aurait avantage à intégrer certains aspects de l'approche de l'autre.





## VRAI ou FAUX

Faites le test! Dites si chacun des énoncés suivants est vrai ou faux. Vérifiez vos réponses en repérant les sections surlignées dans ce chapitre.

- 1 Un groupe est formé de personnes réunies par une même activité, mais qui ne communiquent pas nécessairement entre elles.
- 2 Ne pas prendre la place de stationnement d'un automobiliste qui attendait avant vous est un exemple de norme officieuse.
- 3 Effectuer des travaux pour soi-même et non pour le groupe est un exemple de rôle dysfonctionnel.
- 4 Un leader fait naturellement preuve de leadership.
- 5 La tendance au conformisme peut amener les membres d'un groupe à prendre de mauvaises décisions.
- 6 Le respect mutuel doit faire partie des règles non négociables dans un groupe.
- 7 La coopération améliore la performance des membres du groupe, le soutien qu'ils s'apportent ainsi que l'estime de soi.
- 8 Moins une personne se sent engagée dans un projet, moins elle fera d'efforts pour le concrétiser.

# LES GROUPES ET LE TRAVAIL EN ÉQUIPE

## CONTENU DU CHAPITRE

<b>12.1</b>	<b>DÉFINIR LE GROUPE</b>	<b>306</b>
12.1.1	Un nombre limité de personnes	306
12.1.2	Des personnes qui se réunissent et interagissent	307
12.1.3	Des objectifs communs	307
<b>12.2</b>	<b>LES CARACTÉRISTIQUES D'UN GROUPE</b>	<b>307</b>
12.2.1	Les normes	307
12.2.2	Les rôles	308
12.2.3	Les styles de leadership	309
<b>12.3</b>	<b>LE FONCTIONNEMENT D'UN GROUPE</b>	<b>312</b>
12.3.1	Les types de pouvoir	313
12.3.2	Ce qui peut nuire au fonctionnement d'un groupe	314
12.3.3	Les principes favorisant le maintien de l'harmonie dans un groupe	316
12.3.4	Les avantages d'un groupe	317
<b>12.4</b>	<b>LA DÉMARCHE DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES</b>	<b>318</b>
12.4.1	Phase 1 : définir des objectifs clairs et réalistes	318
12.4.2	Phase 2 : évaluer le problème	318
12.4.3	Phase 3 : rechercher et analyser des solutions	319
12.4.4	Phase 4 : choisir des solutions	320
12.4.5	Phase 5 : mettre la solution en application et agir	320
12.4.6	Phase 6 : faire le suivi des actions	321
<b>12.5</b>	<b>LES TYPES DE PRISE DE DÉCISION</b>	<b>321</b>
12.5.1	La décision imposée par le pouvoir de la majorité	322
12.5.2	La décision imposée par le leader ou l'autorité sans discussion	322
12.5.3	La décision imposée par le leader ou l'autorité après discussion	322
12.5.4	La décision adoptée selon l'avis d'un expert ou d'un spécialiste	323
12.5.5	La décision adoptée par une minorité	323
12.5.6	La décision prise par consensus	323
	<b>Récapitulation</b>	<b>325</b>
	<b>Résumé</b>	<b>326</b>
	<b>Mots clés</b>	<b>326</b>
	<b>Autres ressources</b>	<b>327</b>

## OBJECTIFS

- Déterminer ce qu'est un groupe.
- Distinguer les différentes normes et les différents rôles dans un groupe.
- Discerner les styles de leadership et les types de pouvoir.
- Reconnaître les situations problématiques dans un groupe et les dangers liés à celles-ci.
- Expliquer les principes favorisant l'harmonie dans un groupe et les avantages du travail en équipe.
- Décrire et appliquer une méthode de résolution de problèmes.
- Relever les différents types de prise de décision.



**D**epuis la naissance, on a fait ou on fait partie d'une grande variété de groupes : familial, ethnique, religieux, social, politique, de travail, de discussion, de musique, d'activité sportive... Chacun réagit différemment à l'intérieur d'un groupe en raison de plusieurs facteurs, dont la personnalité, le moment de la vie et les individus qui en font partie.

Il vous est sûrement arrivé d'idéaliser votre participation à tel ou tel groupe pour rapidement déchanter par la suite, comme vous avez pu un jour penser être la seule personne qui ne cadrerait pas dans une équipe de travail. Dans des situations aussi désagréables, le temps peut paraître excessivement long, surtout si les membres du groupe ne possèdent pas les connaissances nécessaires au bon fonctionnement de celui-ci.

Le présent chapitre vous aidera à mieux comprendre les règles et le fonctionnement d'un groupe. Pour ce faire, nous précisons d'abord ce qu'est un groupe, pour ensuite nous intéresser à ses caractéristiques et aux différents types de pouvoir qui s'y exercent. Nous verrons aussi les situations problématiques pouvant nuire à l'efficacité d'une équipe de travail, les avantages des groupes ainsi que les moyens de maximiser les relations saines à l'intérieur de ceux-ci. Pour terminer, nous présenterons une technique de résolution de problèmes et les différents types de prise de décision.

## 12.1 DÉFINIR LE GROUPE

**Groupe** ensemble de personnes en nombre limité, qui se réunissent et interagissent, habituellement face à face, pendant un temps déterminé, en vue d'atteindre des objectifs communs.

Beaucoup d'auteurs se sont intéressés à la dynamique des groupes et ont proposé différentes définitions. Les propos les plus fréquemment cités permettent d'établir une définition relativement précise des **groupes**<sup>1</sup>. En en faisant la synthèse, on peut dire que le groupe est un ensemble de personnes en nombre limité, qui se réunissent et interagissent, habituellement face à face, pendant un temps déterminé, en vue d'atteindre des objectifs communs. Examinons de façon détaillée les différents éléments de cette définition.

### 12.1.1 Un nombre limité de personnes

Pour l'atteinte d'un but commun, Simone Landry, spécialiste de la psychologie organisationnelle, avance qu'un groupe devrait compter de 3 à 20 individus<sup>2</sup>. Toutefois, il est important de souligner que c'est en fonction du type de groupe que la taille idéale se détermine. Selon le consultant en travail social Ken Heap, quatre ou cinq participants favorisent un climat de confort et de sécurité pour des groupes de développement personnel ou d'entraide, alors que sept est le nombre de gens indiqué pour réaliser un projet. Au-delà de ce nombre, on note un appauvrissement des interactions et souvent même une certaine compétition entre les membres<sup>3</sup>. De plus, un trop grand nombre de personnes risque d'entraîner un désengagement et une diminution des contributions individuelles<sup>4</sup>.

Roger Mucchielli, psychosociologue et psychopédagogue, rapporte qu'un groupe excédant dix personnes tend à se fractionner et nécessite des modes de fonctionnement formels : établissement des procédures de travail et de prise de décision, attribution de rôles, gestion des droits de parole<sup>5</sup>. Ces modes de fonctionnement seront expliqués dans les sections sur les normes et les rôles. À l'inverse, les membres d'un groupe trop restreint peuvent se sentir écrasés par la tâche et risquent d'être privés des ressources et des stimulations que procurent des interactions plus nombreuses<sup>6</sup>. Le groupe risque également d'être dominé par les points de vue individuels et de ne pas refléter la complexité et la richesse des réalités sociales<sup>7</sup>.

## 12.1.2 Des personnes qui se réunissent et interagissent

Pour qu'un ensemble de gens soit considéré comme un groupe, il doit s'y produire certaines interactions. Les **agrégats** physiques que forment des personnes par le seul fait de se trouver dans un même lieu au même moment ne constituent pas des groupes<sup>8</sup>, comme une file d'usagers attendant l'autobus ou une foule qui se crée sur les lieux d'un accident. Ces gens sont réunis par la même activité, sans nécessairement communiquer entre eux. De la même façon, des étudiants qui écoutent passivement un cours sans interagir avec le professeur ou leurs pairs ne font pas partie d'un groupe.

**Agrégat** ensemble d'individus rassemblés physiquement, sans lien entre eux.

1

## 12.1.3 Des objectifs communs

Lorsque des individus se joignent à un groupe, ils le font pour atteindre un ou plusieurs objectifs. Aucun groupe ne durera si les membres ne savent pas pourquoi ils effectuent une tâche ni à quoi elle sert<sup>9</sup>. Les objectifs donnent un sens au groupe et justifient sa raison d'être. Bien que les gens aient souvent des motifs personnels, aussi appelés «objectifs individuels», il est essentiel, afin de créer un sentiment de cohésion au sein d'un groupe, de déterminer une orientation commune, un but à atteindre collectivement.

Selon le chercheur en psychologie sociale Marvin E. Shaw, les objectifs, qu'ils soient communs ou personnels, sont directement liés à la tâche ou comblent des besoins sociaux<sup>10</sup>, tels que les besoins d'inclusion, d'affection, de faire de nouvelles rencontres ou de consolider des amitiés.

# 12.2 LES CARACTÉRISTIQUES D'UN GROUPE

Il existe une grande diversité de groupes. De l'un à l'autre, le nombre de personnes, les interactions, la fréquence des rencontres et les objectifs varient. Les normes qui y prévalent et les rôles joués par ses membres sont des éléments permettant aux groupes d'évoluer différemment. Les pages qui suivent traitent de ces caractéristiques.

## 12.2.1 Les normes

La plupart des groupes ont des **normes** qui régissent les comportements à adopter. Bruno Richard, auteur d'un ouvrage sur la psychologie des groupes restreints, définit celles-ci comme des règles de conduite qu'élaborent et acceptent les membres d'un groupe ou d'une société<sup>11</sup> et qui indiquent comment ils devraient se comporter les uns avec les autres. Les normes prescrivent les comportements à favoriser et ceux à proscrire; elles peuvent être officielles ou officieuses.

**Norme** règle de conduite élaborée et acceptée par les membres d'un groupe indiquant les comportements valorisés et ceux qui ne le sont pas.

Les **normes officielles**, aussi appelées «normes explicites», sont des règles formelles, officialisées par une série de règlements qui exposent les comportements à adopter<sup>12</sup> et ceux à proscrire. L'interdiction de fumer dans les lieux publics, la limitation de vitesse sur la route et les exigences d'un professeur sont toutes des normes officielles. Les **normes officieuses**, aussi appelées «normes implicites», sont des règles informelles qui dictent les comportements adéquats et ceux qui ne le sont pas. Par exemple, bien qu'aucune loi ne l'impose, la plupart des gens savent qu'ils ont avantage à soigner leur façon de s'exprimer pendant un entretien d'embauche. Ne pas dépasser dans une file d'attente, ne pas klaxonner une personne âgée qui traverse la rue lentement et ne pas prendre la place de stationnement de celui qui attendait avant vous sont tous des exemples de normes officieuses.

**Norme officielle** règle formelle, officialisée par une série de règlements qui exposent les comportements à adopter et ceux à proscrire.

**Norme officieuse** règle informelle et non écrite qui, dans un groupe donné, dicte quels comportements sont adéquats et ceux qui ne le sont pas.

2



Les professeurs en communication John F. Cragan et David W. Wright distinguent trois catégories de normes, qu'elles soient officielles ou officieuses.

- Les normes sociales gouvernent les règles liées aux relations entre les membres d'un groupe. Ne pas ridiculiser l'opinion de quelqu'un ou ne pas faire de commentaires sarcastiques sont des exemples de normes permettant de conserver des relations harmonieuses dans un groupe.
- Les normes de procédure établissent comment un groupe doit fonctionner. Comme nous l'avons vu précédemment, plus un groupe est grand, plus il a besoin de règles de fonctionnement. Ces règles sont souvent liées aux normes de procédure. Qui dirigera le groupe? Y a-t-il des leaders? Doit-on avoir un consensus ou un vote majoritaire pour accepter une décision? Faut-il parler à tour de rôle ou demander la parole en levant la main?

- Les normes relatives à la tâche régissent le travail à accomplir. Qui prendra les notes durant la réunion? Qui se chargera de la présentation du travail et corrigera les fautes d'orthographe<sup>13</sup>?

Évidemment, dans un groupe, les normes ne sont pas toujours séparées de façon aussi distincte. Par exemple, un leader qui s'assure que chacun a le droit de parole favorise le respect dans le groupe (normes sociales), instaure une façon de fonctionner (normes de procédure) et fait progresser l'exécution de la tâche en favorisant l'apport d'idées (normes relatives à la tâche).

## 12.2.2 Les rôles

**Rôle** norme comportementale définissant ce qu'on attend d'un individu dans des circonstances déterminées.

**Rôle fonctionnel** rôle qui doit être assumé par les membres d'un groupe afin d'en assurer le bon fonctionnement.

**Rôle lié à la production** rôle fonctionnel lié à des tâches spécifiques augmentant la probabilité de les effectuer efficacement.

**Rôle lié à l'entretien des relations** rôle fonctionnel favorisant l'harmonie entre les membres du groupe et le maintien de relations saines.

Au fil des interactions au sein d'un groupe, le rôle de chacun des membres s'établit. Un **rôle** est une norme comportementale définissant ce qu'on attend d'un individu dans des circonstances déterminées<sup>14</sup>. Pour s'assurer de bien remplir ses objectifs de travail, chaque membre d'une équipe se doit de coopérer<sup>15</sup>. Par exemple, une personne s'assure de recueillir l'information susceptible d'aider le groupe à progresser, alors qu'une autre se charge de la rédaction. Les rôles que les membres peuvent jouer sont multiples. Les **rôles fonctionnels** assurent le bon fonctionnement d'un groupe; ils se divisent en trois catégories.

1. Les **rôles liés à la production** ou à la tâche. Ces rôles sont confiés aux membres susceptibles d'aider le groupe à effectuer efficacement la tâche<sup>16</sup>. Les gens habiles à prendre des décisions sont souvent désignés pour ces rôles.
2. Les **rôles liés à l'entretien des relations**. Ceux qui assument de tels rôles gèrent les problèmes relationnels qui risquent de perturber le fonctionnement du groupe. Ces rôles prennent deux formes différentes:
  - la fonction facilitation est centrée sur les échanges dans le groupe et vise à amener tous les membres à s'exprimer et à participer;
  - la fonction régulation vise le règlement des conflits internes du groupe ou, du moins, leur maintien à un niveau acceptable pour permettre la fonction facilitation ainsi que la réalisation de la tâche<sup>17</sup>.

Pour s'acquitter de ces deux fonctions, les personnes doivent être en mesure de remarquer les différentes émotions et humeurs des membres du groupe, en plus de faire preuve de patience et de tact lorsqu'il s'agit de modérer les ardeurs des participants dans une discussion ou de régler un conflit.

## INVITATION À L'INTROSPECTION

**Perdus**

Vous devez quitter précipitamment votre ville, mais vous ignorez pourquoi. Vous savez toutefois que vous allez être transporté par bateau sur une île déserte. Vous ne savez pas où est située cette île ni ce qui s'y trouve.

- 1** Formez une équipe de quatre personnes. Pendant quelques minutes, discutez entre vous des objets que vous désirez apporter sur le bateau. Chacun n'a droit qu'à un seul objet. Vous aurez donc quatre articles en votre possession sur l'île. Les autres équipes ne doivent pas entendre ce que vous comptez apporter. Une fois que vous aurez déterminé vos quatre objets, écrivez-les sur une feuille.
- 2** Les équipes se rassemblent pour ne former qu'un grand groupe. Elles se retrouvent maintenant toutes sur le même bateau. Le capitaine annonce que seules deux d'entre elles pourront débarquer sur l'île. Il dit qu'une catastrophe imminente détruira les continents, mais que cette île ne sera pas touchée. Il est possible que les deux équipes soient chargées d'assurer la survie de l'espèce humaine, mais le capitaine n'en sait pas plus. Vous devez donc, d'un commun accord, déterminer quelles seront les deux équipes hors de danger. Les objets que vous avez choisis seront utiles pour faire valoir votre présence sur l'île (vous ne pouvez pas échanger d'objets avec d'autres équipes).
- 3** Après cet exercice, posez-vous les questions suivantes.
  - a) Qui a assumé les rôles liés à la production, à l'entretien des relations et d'amuseurs ?
  - b) Avez-vous respecté des normes particulières ?
  - c) Quelles ont été les forces et les faiblesses
    - de votre équipe ?
    - du groupe rassemblé ?
- 4** Avez-vous trouvé difficile d'avoir peu d'information pour prendre une décision ? Vous est-il arrivé de baser vos décisions sur des déductions plutôt que sur des faits ?



3. Les **rôles d'amuseur**. Les amuseurs aiment raconter des blagues et sont reconnus pour favoriser le plaisir et la détente. Or, si elles se produisent à des moments appropriés, les périodes de détente aident les personnes à atteindre leurs objectifs. Par exemple, lorsque les gens sont fatigués et irritables ou qu'ils ont l'impression de tourner en rond, une pause ou une blague contribuent à détendre l'atmosphère et à augmenter la productivité.

Toutefois, il arrive que certaines personnes adoptent des rôles qui nuisent au bon fonctionnement du groupe. On les appelle les **rôles dysfonctionnels**. Les chercheuses en comportement organisationnel Rebecca J. Bennett et Sandra L. Robinson donnent quelques exemples de comportements dysfonctionnels : arriver en retard à une réunion, effectuer des travaux pour soi-même et non pour le groupe, faire des remarques présumptueuses, répandre des rumeurs, etc.<sup>18</sup>

### 12.2.3 Les styles de leadership

La façon dont se prennent les décisions dans un groupe dépend beaucoup du style de leadership qui s'y exerce. Un **leader** est un individu qui, par sa notoriété, son expertise ou son activité sociale intensive, est susceptible d'influencer les opinions ou les actions des individus<sup>19</sup> ; le **leadership** est l'aptitude d'une personne à exercer cette influence.

**Rôle d'amuseur** rôle fonctionnel permettant une détente et des moments de plaisir au sein du groupe.



Vidéo *Réunion d'équipe : l'attitude de Bill*

**Rôle dysfonctionnel** rôle qui nuit au bon fonctionnement du groupe et à la progression dans l'exécution de la tâche.

3

**Leader** personne susceptible d'influencer le comportement des autres dans un groupe.

**Leadership** capacité d'influencer le comportement des autres dans un groupe.





**Leadership autoritaire** le leader impose ses idées, ses valeurs ou ses décisions sans consulter les autres membres du groupe.

**Leadership démocratique** le leader amène chacun des membres d'un groupe à exprimer ses opinions et à participer au processus décisionnel.

Dès 1939, Kurt Lewin – l'un des fondateurs de la psychologie sociale moderne – et ses collègues ont déterminé trois styles de leadership<sup>20</sup> qui, encore aujourd'hui, servent de référence (voir le tableau 12.1).

### Le leadership autoritaire (ou autocratique)

La personne qui exerce un **leadership autoritaire**, aussi appelé « autocratique », prend des décisions sans aucune forme de consultation et est très directive. Dans un groupe, particulièrement dans une équipe de travail ou une entreprise, ce style de leadership est celui qui cause le plus de mécontentement et d'hostilité<sup>21</sup>. Puisque le leader autoritaire punit ou récompense certains membres, une compétition malsaine risque de s'installer à l'intérieur du groupe, de provoquer des tensions internes et de décourager ses membres. Toutefois, un style autocratique peut se révéler efficace dans les cas où il n'est pas nécessaire d'obtenir l'appui des membres pour prendre une décision, lorsqu'il faut qu'elle soit prise rapidement<sup>22</sup> ou lorsqu'elle n'aura pas d'effet sur la motivation des principales personnes concernées par la situation<sup>23</sup>.

### Le leadership démocratique (ou participatif)

Le **leadership démocratique** ou participatif est généralement le style le plus efficace. Les dirigeants démocratiques offrent des conseils aux membres et participent parfois eux-mêmes aux travaux du groupe. Bien qu'ils aient le dernier mot quant à la décision, les leaders démocratiques encouragent les membres du groupe à prendre part au processus décisionnel en facilitant l'expression de leurs opinions. Selon Kurt Lewin, le style démocratique encourage la manifestation de conduites d'entraide et de coopération<sup>24</sup>.

Le style démocratique est généralement apprécié par les gens ; toutefois, il peut être une source de problème quand il y a un large éventail d'opinions et qu'il est difficile de parvenir à une décision équitable.

#### L'EXPÉRIENCE DE KURT LEWIN

En 1939, Kurt Lewin s'attarde à prendre en compte les dynamiques de groupe et tente d'expliquer expérimentalement les comportements en société. Pour ce faire, il soumet trois groupes d'enfants, chargés de fabriquer des masques, à trois styles de leadership. Lewin tente alors de déterminer jusqu'à quel point les différents styles de leadership affectent la productivité des participants. Le leadership « laisser-faire » entraîne un faible niveau de productivité, car il ne favorise pas la coopération entre les enfants. En l'absence du leader, ceux-ci ne continuent pas le travail. Leur production de masques est faible et de piètre qualité. Le style de leadership autoritaire est avantageux sur le plan de la quantité produite, mais augmente l'agressivité et les décharges émotionnelles des enfants. En outre, la qualité des masques est très moyenne. Enfin, le leadership démocratique influe favorablement sur la productivité : les enfants continuent le travail en l'absence du leader et font preuve de coopération. La qualité de la production est nettement supérieure à celle des deux autres groupes, même si la quantité demeure inférieure à celle du groupe soumis au leadership autoritaire<sup>25</sup>.

## Le leadership «laisser-faire» (ou débonnaire)

Le leadership «laisser-faire» ou débonnaire<sup>26</sup> réduit au minimum la participation du leader dans la prise de décision puisqu'il renonce à donner des directives. Ce leader ne prend pas d'initiative pour diriger les gens de son groupe ni pour leur suggérer d'autres lignes de conduite. En adoptant cette attitude, il donne au groupe l'occasion d'évoluer et de progresser seul<sup>27</sup>. Cela permet donc aux membres du groupe de prendre leurs propres décisions.

Cependant, ce type de leadership risque d'engendrer un climat de désordre et d'éparpillement. Les membres du groupe sont laissés à eux-mêmes, sans direction ni organisation, ce qui peut faire perdre beaucoup de temps, d'énergie et diminuer l'efficacité<sup>28</sup>. Le style «laisser-faire» a une chance de bien fonctionner si les gens sont motivés et aptes à prendre leurs propres décisions, et dans les cas où le leader n'a pas à coordonner rigoureusement la tâche<sup>29</sup>.

Lors de ses expériences, Kurt Lewin a découvert que le meilleur style de leadership est le démocratique (voir le tableau 12.1). L'approche autoritaire conduit à la révolution, tandis que celle du laisser-faire fait en sorte que les individus ne fournissent pas d'efforts constants dans leur travail et n'y consacrent pas suffisamment d'énergie<sup>30</sup>.

Même si le style démocratique présente plus d'avantages et entraîne plus de satisfaction chez les membres d'un groupe, un leader ne doit pas l'adopter aveuglément. Plusieurs auteurs suggèrent de considérer certains facteurs qui pourraient influencer sur le type de gestion, comme le degré d'autonomie et de maturité des membres de l'équipe, l'autorité du leader, la complexité des objectifs liés à la tâche et les conséquences des décisions sur la tâche et les relations humaines<sup>31</sup>. Ces considérations sont rattachées à l'approche situationnelle, qui consiste à adopter le leadership adéquat, c'est-à-dire celui qui est le plus adapté à la situation précise dans laquelle il s'exerce<sup>32</sup>. Autrement

### Leadership «laisser-faire»

le leader renonce à son rôle et laisse les membres du groupe prendre leurs propres décisions et suivre leurs propres procédures.

### Approche situationnelle

approche qui consiste à adopter le leadership le plus adéquat, le plus adapté à la situation précise dans laquelle il s'exerce.

**TABLEAU 12.1** Les trois styles de leadership

	Autoritaire	Démocratique	«Laisser-faire»
<b>Décision</b>	Le leader prend seul les décisions et donne ses directives aux membres du groupe.	Le leader suscite et encourage la discussion et le dialogue entre les membres du groupe, lesquels participent au processus décisionnel.	Le leader laisse toute la liberté possible aux membres du groupe pour prendre les décisions.
<b>Mode de fonctionnement</b>	Il dicte les façons de faire aux membres du groupe au fur et à mesure que les activités progressent, de telle sorte qu'ils ne savent pas trop à quoi s'attendre.	Il s'efforce de faciliter les activités et n'intervient à titre d'expert que pour orienter et stimuler l'efficacité du groupe.	Il précise quelles sont les ressources offertes au groupe et ne donne de l'information que si on lui en demande.
<b>Répartition des tâches</b>	Il donne une tâche à chacun et forme les équipes.	Il encourage les membres du groupe à organiser les activités de la meilleure façon possible et à s'associer avec les personnes de leur choix.	Il prend le minimum d'initiatives et fait le minimum de suggestions.
<b>Critères d'évaluation du groupe</b>	Il s'abstient d'expliquer les critères d'évaluation de l'efficacité du groupe; il reste à l'écart, sauf pour faire des démonstrations.	Il explique les critères d'évaluation du groupe; il s'engage dans le groupe comme un membre à part entière.	Il s'abstient d'évaluer l'efficacité du groupe; il demeure amical bien que passif.

Sources : inspiré de Morin, M.E. (1996). *Psychologies au travail*. Montréal, Québec : Gaëtan Morin Éditeur ; Lippitt, R. et R. White (1978). Une étude expérimentale du commandement de la vie de groupe. Dans A. Lévy (dir.), *Psychologie sociale : textes fondamentaux anglais et américains* (vol. 1, p. 278-292). Paris, France : Dunod/Bordas.

## #COMMUNICATION ÉLECTRONIQUE

## Pour diriger les télétravailleurs : le e-leadership

Un télétravailleur, selon la définition adoptée à des fins de statistique et de recherche, est celui ou celle qui passe plus de 20 % de son temps de travail hors du bureau traditionnel. Il peut faire du travail à domicile ou se retrouver ailleurs sur la route, chez un client ou dans un hôtel. Selon la firme International Data Corporation, le cap d'un milliard de télétravailleurs a été franchi en 2010 et leur nombre continuera d'augmenter dans les prochaines années. Au Canada et au Québec, seulement 13 % font partie de ces absents du bureau, mais leur nombre augmente de 20 % par année.

Il va sans dire que cela transforme en profondeur le type de leadership qu'exercent les dirigeants d'équipes de télétravail.

### Le leadership à distance

Selon Éric Brunelle, expert en e-leadership et direction à distance qui enseigne au HEC de l'Université de Montréal, la communication et les relations interpersonnelles doivent être au cœur de la fonction d'un dirigeant de télétravailleurs, puisqu'il n'a plus accès aux échanges de corridors, aux messages du langage non verbal et à divers moments de socialisation. « Pour le leadership à distance, ça prend une structure rigide, des communications précises, des règles à suivre, pas sur le processus mais sur le mode de fonctionnement, comme

Source : adapté de [www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/314469/les-entrevues-hec-montreal-le-e-leadership-ou-l-art-de-diriger-des-employes-absents](http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/314469/les-entrevues-hec-montreal-le-e-leadership-ou-l-art-de-diriger-des-employes-absents) (Page consultée le 3 février 2015).

le livrable à telle heure, tel jour. En contrepartie, il faut une flexibilité incroyable comme patron pour être capable de permettre la conciliation famille-travail, laisser ses employés construire leur horaire à leur goût. »

### De bonnes pratiques

M. Brunelle a mené des recherches par entrevue auprès de dirigeants d'entreprises pour découvrir quelles pouvaient être les meilleures pratiques pour la direction à distance. Il en est arrivé à cinq pratiques efficaces.

- Organiser des rencontres individuelles face à face pour établir des liens solides. Il faut savoir que le télétravail ne convient pas à tous : le télétravailleur doit être autonome, à l'aise avec l'informatique et les moyens de communication à distance, proactif et discipliné.
- Organiser des rencontres de socialisation pour faciliter le sentiment d'appartenance et profiter des échanges informels pour mieux connaître les employés.
- Définir avec précision les rôles de chaque employé et les attentes des dirigeants, et en faire des mises à jour régulièrement.
- Parler d'avenir avec chacun d'entre eux et établir dans chaque cas un plan de carrière concret et réaliste.
- Accorder un soin particulier aux communications écrites et vérifier constamment la compréhension des messages envoyés par ceux qui les reçoivent.

dit, pour bien diriger un groupe, il faut moduler l'importance qu'on accorde à la tâche et aux personnes selon la situation. Ceux qui réussissent le mieux dans ce rôle font preuve de flexibilité et adaptent leur style de leadership aux exigences particulières de la situation<sup>33</sup>.

## 12.3 LE FONCTIONNEMENT D'UN GROUPE

4

Plusieurs personnes ont tendance à confondre « leader » et « leadership ». Il arrive qu'un leader n'ait aucun leadership (influence sur le comportement des autres) ou qu'une grande partie du leadership ne soit pas assumée par le leader<sup>34</sup>.

**Leader en titre** personne dont le titre officiel lui assure la direction des activités du groupe, même si elle n'a pas nécessairement les compétences pour assumer cette fonction.

Le leadership s'exprime par des aptitudes innées ou acquises à communiquer, à influencer<sup>35</sup>. Certains **leaders en titre** ne possèdent pas ces forces ou les connaissances nécessaires pour faire adhérer les autres à des actions communes. Dans de tels cas, le groupe s'organisera autour d'un meneur, d'un rassembleur reconnu officieusement. Pour bien comprendre ce point, rappelez-vous les journées où un enseignant était absent quand vous étiez au secondaire. Qui exerçait la plus grande influence? Le remplaçant ou les élèves qui racontaient des blagues, qui refusaient d'ouvrir leur manuel

ou qui lançaient des objets à travers la classe? Il est évident que le leader en titre, le remplaçant, avait peu d'influence. Dans ce cas, il devait par différents moyens exiger que les élèves adoptent des comportements plus disciplinés à l'aide des pouvoirs qui lui étaient conférés.

### 12.3.1 Les types de pouvoir

Lorsqu'une personne utilise diverses stratégies pour influencer le comportement des autres, elle use de différentes formes de pouvoir<sup>36</sup>. John French et Bertram Raven, des spécialistes de la psychologie sociale, ont établi six types de pouvoir<sup>37</sup>.

#### Le pouvoir rémunérateur

Le **pouvoir rémunérateur** influence le comportement d'une personne en lui accordant des gratifications, des récompenses. Une promesse de promotion, de l'argent, un compliment, un sourire approuvateur sont des exemples de ce type de pouvoir.

#### Le pouvoir coercitif

Le **pouvoir coercitif** s'exerce par le recours aux punitions, au sentiment de peur suscité par la désapprobation ou à l'intimidation. Dans les entreprises, les patrons qui menacent leurs employés de congédiement ou de réduire leur salaire s'ils ne font pas des heures supplémentaires utilisent la coercition. C'est le plus négatif des pouvoirs puisqu'il repose sur la crainte. Des hommes d'État (Adolf Hitler, Saddam Hussein, Hosni Moubarak, Mouammar Kadhafi) sont restés au pouvoir pendant des décennies parce qu'ils exerçaient sur leur population diverses formes de répression. Ils avaient recours aux menaces, à la force brute, à la torture, à la restriction ou à la suppression des libertés fondamentales<sup>38</sup>.

#### Les connaissances ou le pouvoir du spécialiste

Des connaissances particulières, une formation ou une habileté donnée constituent une forme de pouvoir. La plupart des gens se soumettent aux avis des spécialistes et suivent leurs conseils parce qu'ils croient que leur savoir les aidera à atteindre leurs objectifs<sup>39</sup>. C'est ce qu'on appelle le **pouvoir du spécialiste**. Par exemple, c'est souvent cette forme de pouvoir qui amène une personne à prendre les médicaments conseillés par un médecin ou un pharmacien, même si elle ignore leurs composants chimiques.

#### Le pouvoir de l'information

Que feriez-vous si vous obteniez en exclusivité les réponses à un examen? Les utiliseriez-vous pour hausser votre note ou les échangeriez-vous contre un service ou une rémunération quelconque? Peu importe ce que vous en feriez, cela vous apporterait un pouvoir certain, appelé **pouvoir de l'information**. De fait, les personnes qui contrôlent l'information peuvent manipuler l'opinion publique d'une façon ou d'une autre<sup>40</sup> et en tirer profit.

#### Le pouvoir de référence

Il y a **pouvoir de référence** lorsqu'on admire certaines personnes ou qu'on s'identifie à elles<sup>41</sup>. Ainsi, l'opinion d'un ami ou le message véhiculé par un artiste que vous appréciez auront probablement beaucoup plus d'impact sur votre comportement que les conseils de gens que vous connaissez peu.



**Pouvoir rémunérateur** capacité d'influencer le comportement d'une personne en lui accordant des gratifications, des récompenses.

**Pouvoir coercitif** capacité d'influencer le comportement d'une personne par le recours aux punitions, à l'intimidation ou aux menaces.

**Pouvoir du spécialiste** capacité d'influencer les autres qui repose sur des connaissances particulières, une formation ou des habiletés dans un domaine.

**Pouvoir de l'information** capacité d'influencer les autres en choisissant de leur donner ou non les renseignements qui orienteront leur comportement ou seront échangés contre une rémunération.

**Pouvoir de référence** capacité d'influencer les autres qui repose sur l'admiration ou le respect.



**Pouvoir légitime** capacité d'influencer les autres qui repose sur une position d'autorité.

## Le pouvoir légitime

Le **pouvoir légitime** découle de la position d'autorité d'un individu. Cette autorité provient du statut et du rôle d'une personne<sup>42</sup>; par exemple, on écoute avec plus d'attention les consignes d'un policier ou d'un directeur d'établissement d'enseignement.

## 12.3.2 Ce qui peut nuire au fonctionnement d'un groupe

Le bon fonctionnement d'un groupe peut être perturbé par les attitudes ou les comportements de ses membres. Les pages qui suivent présentent certaines de ces situations problématiques.

**Conformisme** fait de modifier son comportement, ses attitudes, ses opinions pour les harmoniser avec ceux des membres du groupe auquel on appartient.

### Le conformisme

Dans certaines situations, des pressions sociales qui ne sont pas nécessairement explicites poussent un ou plusieurs membres d'un groupe à verser dans le **conformisme**<sup>43</sup>. Cela se produit lorsqu'une majorité influence les opinions, les comportements et les perceptions d'une minorité ou d'un individu. Selon le psychologue Solomon Asch, la personne qui se conforme échappe ainsi à un éventuel conflit tout en évitant d'être rejetée par les autres membres du groupe. Le fait de se conformer ne veut pas dire que le sujet adhère vraiment aux opinions de la majorité. Outre les pressions sociales, le conformisme peut être également causé par un manque d'information ou l'attractivité du groupe majoritaire<sup>44</sup>.

5

La tendance au conformisme peut amener les membres d'un groupe à prendre de mauvaises décisions. Et si la personne qui se conforme aux autres détenait au départ la bonne solution? Sans se montrer obstiné, il est important de faire valoir son point de vue, surtout si on est convaincu de son bien-fondé.

### Le manque de sérieux

Il arrive que des membres d'un groupe fassent preuve d'indiscipline et s'adonnent à d'autres activités que celles liées à la tâche<sup>45</sup>. Par exemple, un coéquipier de travail pour votre cours de méthodologie de recherche termine son travail de français pendant que vous vous évertuez à écrire vos hypothèses de recherche. Lorsque des gens ne prennent pas une activité au sérieux, ils agissent en conséquence. Ainsi, certains ne feront que le minimum nécessaire ou encore bâcleront leur travail. Un tel manque de collaboration risque d'être frustrant pour les autres membres, sans compter que, s'il s'agit d'un travail scolaire, par exemple, ils seront nettement désavantagés par rapport aux équipes plus fonctionnelles.

### Un comportement inapproprié

Quand un ou des membres d'un groupe font preuve d'arrogance et de non-respect envers leurs pairs, ceux-ci risquent de se sentir agressés et de riposter. La riposte peut se faire violemment ou de manière plus discrète, par exemple en se retirant de la discussion, voire du groupe. On peut facilement imaginer les effets négatifs de tels comportements sur le climat de travail.

D'autres personnes tentent, quant à elles, d'imposer leur point de vue. Ce comportement suggère qu'elles cherchent d'abord à satisfaire leurs besoins plutôt que de privilégier ceux du groupe. Ces gens recourent à tous les types de pouvoir de leur répertoire pour faire valoir leur point de vue, n'hésitant pas à cacher des renseignements importants afin de parvenir à leurs fins<sup>46</sup>.

À l'inverse, on retrouve également dans les groupes des gens qui n'expriment pas leur opinion. Souvent mal à l'aise en situation de conflit, ils optent alors pour l'évitement.

## APPLICATION

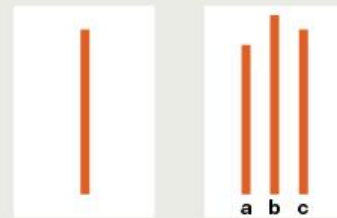
## L'expérience d'Asch

En 1951, Solomon Asch convoque des groupes de huit individus à son laboratoire. Il explique aux sujets qu'ils participent à une étude sur les schémas perceptifs. Deux séries de cartons leur sont présentées. Sur le carton de gauche (voir la figure 12.1) est dessinée une ligne verticale, appelée ligne étalon. Sur celui de droite figurent trois lignes verticales différentes, dont la ligne étalon. Les participants doivent indiquer quelle ligne dans le schéma de droite correspond à la ligne étalon.

Chaque groupe de huit personnes compte sept complices de l'expérimentateur. Il n'y a donc qu'un seul vrai sujet par groupe, à qui un tirage au sort truqué affecte toujours l'avant-dernière position lorsque les participants prennent la parole à tour de rôle. Quand le sujet doit donner son avis, six autres membres du groupe se sont exprimés avant lui. Les groupes ont à effectuer 18 jugements. L'expérimentation se déroule sans problème aux deux premiers essais, puisque tout le groupe donne de bonnes réponses. Le troisième constitue le premier essai critique (il y en aura 12 sur 18). Tous les complices qui s'expriment avant le sujet donnent une réponse fautive, perceptiblement aberrante. Par exemple, ils disent que deux lignes ont la même longueur, même si elles ont plus de 5 cm de différence (ce qui représente un écart très visible). Le sujet connaît la bonne réponse, mais l'ensemble du groupe est en désaccord

avec lui. Que répondra le sujet? Donnera-t-il une réponse erronée ou juste?

Sur les 123 sujets soumis à l'expérience, seuls 23 % d'entre eux ne se sont jamais laissé influencer. Ces sujets n'ont donc jamais commis d'erreur et ont résisté à l'influence du groupe. Par contre, 32 % des sujets ont donné de fausses réponses à plus de la moitié des essais. De tels résultats montrent une forte tendance au conformisme dans la situation décrite, mais aussi de très fortes variations d'un individu à l'autre. Certains sujets ne se conforment jamais; d'autres, beaucoup plus; et d'autres, toujours.



**FIGURE 12.1**

Source : Abric, J.-C. (1999). *Psychologie de la communication*. Paris, France : Armand Colin.

Ils préfèrent renoncer à donner leur point de vue plutôt que d'avoir à gérer les tensions qu'entraîne un désaccord<sup>47</sup>. Certaines personnes choisissent aussi de taire ce qu'elles pensent parce que les autres membres de l'équipe n'écoutent pas les idées qui diffèrent des leurs.

Adopter une attitude positive, respecter ses coéquipiers, faire des compromis, négocier, coopérer et chercher des solutions gagnantes (comme celles décrites dans le chapitre 10) restent les stratégies les plus adéquates pour faire face à ce genre de situation.

### La monopolisation de la parole

Il arrive que des personnes s'imposent aux autres membres du groupe en monopolisant le droit de parole ou en interrompant leurs pairs<sup>48</sup>. Il y a aussi des gens qui sont plus à l'aise que d'autres dans un groupe et parlent davantage, plus longtemps ou plus fréquemment, dans les discussions. De tels comportements peuvent amener les membres plus timides ou plus effacés à se retirer de la discussion, à ne pas se sentir concernés par la tâche ou à croire que leurs opinions ne sont pas importantes. Afin d'éviter ce genre de situation, on peut encourager la participation en demandant l'avis de chacun et en organisant des séances de **remue-méninges**<sup>49</sup>.

**Remue-méninges** parfois appelé *brainstorming*; technique de recherche collective basée sur la stimulation de l'imagination dans le but d'obtenir le maximum d'idées sur un sujet précis.

### L'incompatibilité entre les membres d'une équipe

Certaines personnes ont beau respecter toutes les règles de la communication, il n'y a rien à faire: elles ne se sentent pas à l'aise dans leur équipe de travail. Cela peut être la conséquence directe de différentes situations. Par exemple, lorsque les membres

forment des clans et ignorent certains individus, ceux-ci peuvent difficilement prendre leur place. Le fait que des membres du groupe soient mis à l'écart peut provenir d'une incompatibilité de caractère ou de valeurs qui crée alors des tensions. Certaines personnes, quant à elles, sont simplement rejetées ou incapables de se rapprocher de leurs partenaires pour diverses raisons. Le travail en équipe devient ainsi une épreuve où leur solitude est mise en évidence<sup>50</sup>.

### 12.3.3 Les principes favorisant le maintien de l'harmonie dans un groupe

L'application de principes comme la cohésion, le respect et la coopération peuvent réduire les inconvénients liés habituellement au travail en groupe. Voyons ces principes de plus près.

#### La cohésion

**Cohésion** la force et l'harmonie des liens qui unissent les membres d'un groupe grâce aux valeurs, intérêts, buts ou expériences qu'ils partagent.

La **cohésion** est probablement le facteur le plus favorable à un travail d'équipe efficace<sup>51</sup>. Des intérêts, des valeurs ou des buts communs, des expériences partagées, des rencontres ponctuelles qui permettent une communication et des interactions fréquentes, un problème à surmonter ou du succès dans l'atteinte des objectifs sont tous des facteurs influant sur la cohésion dans un groupe<sup>52</sup>.

Lorsqu'il y a cohésion, les membres affichent un désir de poursuivre des objectifs communs et de consolider l'identité du groupe. Il faut toutefois distinguer la cohésion sociale de la cohésion liée à la tâche. Il arrive, par exemple, qu'un groupe soit très productif et efficace pour accomplir le travail, mais que ses membres soient incapables d'interagir socialement. Plusieurs facteurs influent sur la cohésion et l'harmonie dans un groupe.

- **La stabilité.** La cohésion se développe au fur et à mesure que les membres du groupe passent plus de temps ensemble.



- **La similarité.** La cohésion se développe davantage lorsque l'âge, les aptitudes et les intérêts des partenaires d'un groupe sont similaires.
- **La taille du groupe.** La cohésion se crée plus rapidement dans un petit groupe.
- **Le soutien.** Les membres d'un groupe ressentent un plus grand sentiment de cohésion lorsque les gestionnaires ou les leaders leur donnent leur appui et les encouragent à se soutenir les uns les autres.
- **La satisfaction.** La cohésion est liée au degré de satisfaction de chacun des membres de l'équipe, et la satisfaction découle de la performance des participants, de leurs comportements et du respect qu'ils portent aux normes de l'équipe<sup>53</sup>.

#### Le respect mutuel

Il est pratiquement impossible d'atteindre des objectifs et de faire un travail efficace en équipe lorsque des participants font preuve d'une attitude irrespectueuse. Quand des individus ont des opinions et des points de vue divergents, il n'est pas rare que le ton monte et que des propos acerbes soient échangés. Selon la psychologue Jean Proulx, auteur d'un ouvrage sur le travail en équipe, **interdire les conduites ou les propos**

irrespectueux doit faire partie des règles non négociables. Le problème du manque de respect s'atténue si les participants évitent de s'attaquer aux personnes et centrent leurs interventions sur le comportement ou les propos en cause<sup>54</sup>.

## La coopération

Pour mettre en valeur la compétence des individus et des groupes, nombre d'entreprises entretiennent la rivalité et la compétition entre les employés<sup>55</sup>. Cependant, cette approche nuit non seulement à la création d'un climat de respect mutuel, mais aussi à la productivité à long terme et à la cohésion du groupe. Elle risque également de diviser les forces du groupe. À l'inverse, dans une approche basée sur la **coopération**, les différents acteurs travaillent dans un esprit de collaboration visant à mettre au premier plan les intérêts généraux de toutes les personnes concernées. Cela suppose un certain degré de confiance, d'écoute, de respect et de compréhension<sup>56</sup>. Des recherches ont montré que la coopération augmentait significativement la performance des individus, le degré de cohésion, le soutien entre pairs et l'estime de soi<sup>57</sup>.

**Coopération** capacité qu'ont les membres d'un groupe de travailler dans un esprit de collaboration, en mettant de l'avant les intérêts généraux, dans la réalisation d'un projet commun.

7

## La participation de tous

Que ce soit par timidité, par peur de la confrontation<sup>58</sup>, par manque d'intérêt pour une tâche ou pour éviter de prendre des décisions, plusieurs préfèrent rester silencieux dans un groupe. Or, il est important de recueillir les commentaires et les opinions de tous les membres. Cela permet de maximiser les sources d'information et de créer un climat de respect et de participation équitable. Pour ce faire, on peut former de plus petits groupes ou poser des questions ouvertes. Demander «Qu'en penses-tu, Julien?» ou «Qu'apporterais-tu comme ajustement, Kim?» peut inciter des gens à prendre part à la discussion. Il est également important, lorsqu'un membre plus effacé s'exprime, que les autres lui accordent leur attention<sup>59</sup>. Ils peuvent soit faire du renforcement de façon directe («C'est bon ce que tu as dit, Isabelle, cette suggestion a été notée»), soit faire référence à cette intervention un peu plus tard dans la conversation («Comme l'a suggéré Samuel tout à l'heure, nous pourrions...»). Le renforcement et les compliments doivent cependant être sincères et ne pas sembler exagérés, sinon les personnes timides risquent d'être mal à l'aise et de ne plus s'exprimer<sup>60</sup>.



Vidéo *La communication en groupe*

## 12.3.4 Les avantages d'un groupe

Bien que le travail en groupe puisse comporter son lot de problèmes, plusieurs avantages découlent de situations de travail en équipe lorsqu'elles sont bien gérées, et que des efforts pour maintenir des relations saines sont fournis.

### Une plus grande quantité de ressources

Les échanges et les interactions en groupe aident à rassembler davantage d'information sur un sujet donné, à trouver plus de solutions à des problèmes et des réponses plus élaborées à des questions complexes. La présence de plusieurs personnes offre en effet un plus grand éventail de ressources. Par exemple, étudier en équipe favorise une meilleure compréhension individuelle et contribue à l'enrichissement des apprentissages en mettant à contribution les forces de chacun.





### Une plus grande confiance en soi

Les idées et opinions d'une personne sont exprimées avec plus d'assurance et sont mieux formulées lorsque celle-ci se sent appuyée par un groupe. Dans un même ordre d'idées, Jean Proulx rapporte que les étudiants ressentent moins de stress lorsqu'ils se sentent appuyés par une équipe au moment de résoudre des problèmes, d'interpréter des données complexes et d'assumer des points de vue controversés<sup>61</sup>.

### Un degré d'engagement plus élevé

8

Charles W. Redding, pionnier dans le domaine de la communication organisationnelle, souligne que des personnes qui ont aidé à mettre sur pied un projet en favoriseront la réalisation<sup>62</sup>. Plus une personne se sent engagée dans un projet, plus elle redoublera d'efforts pour le concrétiser. De plus, lorsque les membres d'un groupe partagent une tâche, se fixent des rencontres et établissent des échéanciers, ils se sentent plus responsables de leurs engagements que s'ils travaillaient seuls. Sans soutien, l'engagement et la motivation déclinent.

## 12.4 LA DÉMARCHÉ DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES

Pour s'acquitter d'une tâche ou réaliser un projet, un groupe doit résoudre des problèmes et prendre des décisions<sup>63</sup>. Pour y arriver, il faut d'abord rassembler toute l'information pertinente, puis suivre une démarche fondée sur quelques principes simples<sup>64</sup> et clairement définis.

Afin de vous aider à mieux cerner les différentes étapes de cette démarche, nous les analyserons à l'aide de la situation suivante : Michel, Laura, Louis et Léa doivent faire un travail de recherche en équipe comptant pour 50 % de la note finale de leur cours de méthodologie. Ils ont tous les quatre envie d'obtenir une bonne note, mais ils ont un problème : ils sont débordés de travail et ont de la difficulté à concilier leurs horaires.

### 12.4.1 Phase 1 : définir des objectifs clairs et réalistes

Avant de s'attaquer à la résolution d'un problème, il est important de connaître les objectifs du groupe et les buts individuels de ses membres. Déterminer ceux-ci permet d'évaluer clairement la situation. Si les buts de chacun peuvent être très variés, le nombre d'objectifs communs d'un groupe doit toutefois être restreint afin de maintenir une certaine cohésion dans le processus de travail.

L'objectif commun du groupe dans la situation présente est probablement de trouver du temps pour se réunir afin de remettre un travail répondant aux exigences du professeur et d'obtenir la meilleure note possible. En ce qui a trait aux objectifs personnels, Michel veut être ponctuel aux rencontres qui seront fixées par l'équipe, Laura veut apprendre à faire confiance à ses coéquipiers et à déléguer les tâches, Louis veut vaincre sa timidité et réussir à exprimer ses idées et, finalement, Léa désire se faire remarquer par le coéquipier qu'elle trouve séduisant.

### 12.4.2 Phase 2 : évaluer le problème

#### Étape 1 : analyser le problème

Avant toute chose, il faut poser clairement le problème<sup>65</sup>. Cette première étape se fait à l'aide d'une question préliminaire.

Une question claire aidera à évaluer correctement la situation actuelle en faisant ressortir l'information importante et les acteurs concernés. Dans l'exemple donné, les quatre étudiants pourraient se demander : « Comment pouvons-nous procéder pour faire progresser notre travail d'équipe malgré nos horaires divergents ? »

L'analyse du problème dans ce cas exigerait que l'on considère les besoins de tout le monde afin de ne pas créer de conflit.

Moins il y a de gens, plus l'analyse du problème se fait aisément. Plus le groupe est grand, plus l'information nécessaire à l'analyse du problème risque d'être dispersée. Il faut donc rassembler les éléments d'information et les ordonner.

### **Étape 2: relever les aspects importants du problème**

Dans le cadre de la résolution d'un problème, les erreurs, défauts et petits problèmes n'ont pas tous la même importance. Afin d'être efficaces, les membres du groupe doivent déterminer les obstacles les plus importants et les mesures à prendre en priorité.

Que ce soit à cause d'un manque d'écoute, de coopération ou d'organisation, certains groupes s'attardent trop longuement sur des détails, tournent en rond et perdent beaucoup de temps, ce qui entraîne souvent une perte d'intérêt. Lorsqu'une telle situation se développe, il peut être utile de rappeler aux membres de l'équipe la question préliminaire et l'objectif du travail commun.

## **12.4.3 Phase 3: rechercher et analyser des solutions**

### **Étape 1: envisager toutes les solutions possibles**

Envisager toutes les solutions possibles sous-entend de ne pas se jeter directement dans la phase de résolution du problème. Cela est nécessaire, car les meilleures solutions ne sont pas toujours les plus évidentes. Recourir à une séance de remue-méninges permet d'élargir la vision du problème pour entrevoir d'autres solutions possibles<sup>66</sup>.

Michel, Laura, Louis et Léa choisissent d'écrire toutes les options qui s'offrent à eux. À cette étape, ils ne doivent pas tenir compte des contraintes ou des limites liées aux différentes possibilités. En outre, aucune opposition ou critique ne doit être formulée sur les idées émises. Michel suggère qu'ils se rencontrent après leurs cours de méthodologie de recherche ; Laura offre de répartir les tâches de façon équitable afin que tout le monde fasse avancer le travail individuellement ; Louis propose des réunions le mardi ou le jeudi midi à la cafétéria ou à la bibliothèque ; Léa lance l'idée de se voir le vendredi soir afin de discuter du travail de façon plus conviviale dans un café ou un restaurant.

### **Étape 2: analyser les solutions**

Une fois qu'un ensemble d'idées a été jeté sur papier, il faut recueillir l'information liée aux différentes solutions et établir les critères à prendre en compte dans l'analyse de chacune. Il est utile de reprendre toutes les idées émises à l'étape du remue-méninges et de relever les points positifs et négatifs de chacune d'elles.

À ce stade-ci, les quatre étudiants évaluent la faisabilité de chacune de leurs propositions en tenant compte de leurs horaires respectifs, de la disponibilité des locaux, de leurs budgets et de leurs intérêts.

## 12.4.4 Phase 4: choisir des solutions

### Étape 1 : rechercher les meilleures solutions possible

Lorsqu'on détient toute l'information pertinente, on est en mesure d'éliminer plusieurs idées farfelues, difficilement réalisables, qui entraîneraient de fâcheuses conséquences ou qui ne répondent tout simplement pas aux objectifs. À cette étape, le choix de solutions est plus restreint.

Louis et Laura s'aperçoivent qu'il leur est impossible d'assister aux réunions le jeudi parce qu'ils travaillent, éliminant de ce fait cette solution. Après discussion, les coéquipiers conviennent également qu'une rencontre dans un café ne les motiverait pas à travailler. De plus, ils évaluent qu'il serait injuste que Laura décide seule de la division des tâches. Ils préfèrent se consulter pour s'assurer que la répartition des tâches est équitable. Il est important de considérer toutes les solutions encore possibles plutôt que de faire un choix de façon hâtive.

### Étape 2 : sélectionner des solutions

Choisir la solution à appliquer est une étape importante qui engage les participants. Il est évident que chacun a ses propres raisons de privilégier l'une ou l'autre des solutions. Lorsqu'il en reste plus d'une, il faut poursuivre la réflexion afin de découvrir celle qui présente le plus d'avantages et qui est la plus susceptible de satisfaire les attentes des membres concernant le projet ou la réussite de celui-ci.

Il est toujours bon de conserver au moins deux solutions pour avoir la possibilité de réagir en cas de pépin ou s'il y a remise en question de la solution retenue. Dans cette optique, Michel, Laura, Louis et Léa peuvent convenir de se rencontrer le mardi midi à la cafétéria, puisque personne n'a de cours cette journée-là. Ils pourraient aussi retenir l'idée de travailler à la bibliothèque si les gens à la cafétéria sont trop bruyants et qu'ils les empêchent de progresser dans leur tâche.

La combinaison de solutions se révèle aussi intéressante, car elle offre souvent une résolution gagnant-gagnant (*voir le chapitre 11*). Michel, Laura, Louis et Léa conviennent finalement de se rencontrer un vendredi dans un restaurant afin de tisser des liens avant le travail et, par la suite, tous les mardis à l'heure du dîner à la cafétéria (en ayant aussi la possibilité de travailler à la bibliothèque). Une fois que leur problématique et leurs hypothèses de recherche seront bien définies, ils pourront se partager le travail à réaliser individuellement.

## 12.4.5 Phase 5: mettre la solution en application et agir

Il est temps d'appliquer la solution retenue pour résoudre le problème. Il faut, à cette étape, déterminer les tâches et responsabilités de chacun ainsi que les ressources nécessaires et prévoir différents mécanismes pour réagir aux situations d'urgence pouvant survenir<sup>67</sup>.

Pour la bonne marche des opérations, il faut établir le plan d'action et l'appliquer rigoureusement. Qui fera quoi? Quel matériel sera nécessaire? C'est également le moment de se fixer des échéanciers qui sont essentiels à la réalisation de la tâche dans le délai préétabli.



## 12.4.6 Phase 6: faire le suivi des actions

Il convient de s'assurer de l'efficacité de la démarche choisie et d'en évaluer les effets. Le suivi des actions consiste donc à évaluer l'impact des différentes démarches et à en valider l'efficacité.

Si Michel, Laura, Louis et Léa s'aperçoivent qu'ils n'ont pu se rencontrer deux mardis consécutifs, vaudrait-il mieux réévaluer la solution retenue? Répond-elle vraiment aux besoins de chacun des membres? Y a-t-il de l'information qui a été négligée au départ? Un tel questionnement pourrait par exemple conduire les partenaires à simplement changer les heures de leurs rencontres.

Si la solution se révèle inappropriée, le groupe devra reprendre le processus et revoir son approche. De nouveaux problèmes peuvent aussi survenir; dans ce cas, un suivi adéquat et périodique permettra de les résoudre plus efficacement.

Le tableau 12.2 résume les six phases de la résolution de problèmes.

**TABLEAU 12.2** Les phases de la résolution de problèmes

Phases	Tâches
1. Définir des objectifs clairs et réalistes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminer les objectifs du groupe.</li> <li>• Déterminer les objectifs individuels.</li> </ul>
2. Évaluer le problème.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser le problème à l'aide d'une question claire.</li> <li>• Relever les aspects importants du problème.</li> </ul>
3. Rechercher et analyser des solutions.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envisager, en faisant une séance de remue-méninges, toutes les solutions possibles, sans les critiquer ou les rejeter.</li> <li>• Analyser les solutions :             <ul style="list-style-type: none"> <li>– en recueillant l'information pertinente ;</li> <li>– en établissant les critères à prendre en compte dans l'analyse des solutions ;</li> <li>– en relevant les points négatifs et positifs des différentes solutions.</li> </ul> </li> </ul>
4. Choisir des solutions.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechercher les meilleures solutions possible.</li> <li>• Sélectionner des solutions.</li> </ul>
5. Mettre la solution en application et agir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminer les tâches et les responsabilités individuelles.</li> <li>• Déterminer les ressources nécessaires.</li> <li>• Prévoir des solutions de rechange.</li> </ul>
6. Faire le suivi des actions.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivre les progrès.</li> <li>• Valider l'efficacité de la démarche.</li> </ul>

## 12.5 LES TYPES DE PRISE DE DÉCISION

Plusieurs formes de processus décisionnels peuvent s'appliquer aux groupes. Les pages qui suivent présentent les principaux types de prise de décision élaborés par les spécialistes de la dynamique de groupes, David W. Johnson et Frank P. Johnson<sup>68</sup> : la décision imposée par le pouvoir de la majorité; la décision imposée par le leader ou l'autorité



sans discussion; la décision imposée par le leader ou l'autorité après discussion; la décision adoptée selon l'avis d'un expert ou d'un spécialiste; la décision adoptée par une minorité et enfin la décision prise par consensus. Vous verrez que chacun comporte des avantages et des inconvénients.

### **12.5.1 La décision imposée par le pouvoir de la majorité**

Dans les sociétés où la démocratie prévaut, les membres d'un groupe ont tendance à penser que la voie à suivre consiste à adopter la position de la majorité, peu importe les compétences de celle-ci<sup>69</sup> ou les intérêts qu'elle défend. Ce processus démocratique respecte habituellement l'opinion d'un grand nombre de personnes et il est économique en termes de temps<sup>70</sup>. Il est, par contre, opportun de se questionner lorsque l'écart entre la majorité et la minorité est très mince.

Dans une telle situation, il y a une proportion assez considérable de la population qui est alors insatisfaite de la décision. On n'a qu'à penser au référendum de 1995 au Québec, alors que 50,6 % des électeurs choisissaient de demeurer dans la Confédération canadienne contre 49,4 % qui disaient oui à l'indépendance du Québec<sup>71</sup>.

Les Écossais ont également vécu une situation semblable au mois de septembre 2014 lorsque la majorité d'entre eux ont voté « non » à la question « Est-ce que l'Écosse devrait être un pays indépendant », manifestant ainsi leur préférence à maintenir leur union avec le Royaume-Uni<sup>72</sup>. Dès le lendemain, des affrontements sont survenus entre des partisans de l'union et des indépendantistes. Nous pouvions lire dans les journaux que les deux groupes ont entonné des chants patriotiques, se sont criés des insultes, avant d'en venir aux poings et de lancer des fusées éclairantes<sup>73</sup>.

Manifestement, on peut observer que le pouvoir de la majorité peut laisser un grand nombre de personnes insatisfaites ou déçues. On assiste alors à des divisions et à l'émergence de sous-groupes qui s'opposent l'un à l'autre<sup>74</sup>.

### **12.5.2 La décision imposée par le leader ou l'autorité sans discussion**

Des décisions sont parfois imposées par un leader ou une autorité en place. De par sa position, le leader prescrit un mode de fonctionnement. Par exemple, le patron d'une entreprise décidera des horaires de ses employés ou un enseignant déterminera les dates de remise des travaux.

Une décision imposée par une personne en position d'autorité a le mérite de faire gagner du temps comparativement au processus décisionnel de groupe, qui peut représenter une tâche longue et fastidieuse. Toutefois, beaucoup de personnes se sentent opprimées lorsqu'un leader adopte un style autoritaire et qu'il ne consulte pas les membres de son entreprise ou de son organisation avant de prendre une décision.

### **12.5.3 La décision imposée par le leader ou l'autorité après discussion**

Dans cette prise de décision, le leader a le dernier mot, mais il utilise un style démocratique et sollicite l'avis des membres du groupe, ce qui leur procure un plus fort

sentiment d'engagement. Néanmoins, les participants risquent de se sentir brimés en raison du non-respect de leurs idées, particulièrement si leurs propositions ne sont pas retenues par le leader après discussion<sup>75</sup>.

### 12.5.4 La décision adoptée selon l'avis d'un expert ou d'un spécialiste

Le membre du groupe qui possède la plus grande expertise sur une question sera parfois désigné pour choisir une solution. Par exemple, si un randonneur se blesse lors d'une excursion en montagne, ce sont les recommandations d'une personne ayant des connaissances médicales qui détermineront ce qu'il faut faire.

Dans certains cas, il est toutefois difficile d'établir qui possède la plus grande expertise sur une question. De plus, il est possible que la personne qui détient le pouvoir surestime son expertise et donne des ordres aux autres membres du groupe. Ceux-ci pourront y voir une injustice et feront preuve de méfiance ou n'appuieront pas les décisions prises.



Merci, papa mais aujourd'hui, les enfants ne veulent plus d'argent, ils veulent du leadership !

### 12.5.5 La décision adoptée par une minorité

Il arrive que les décisions ne relèvent que de quelques personnes dans un groupe. Ces dernières peuvent avoir été nommées ou désignées par les autres participants pour former un sous-groupe chargé de résoudre les problèmes dans un domaine en particulier.

Par exemple, dans la plupart des grandes entreprises, il existe des comités de santé et de sécurité au travail, des comités syndicaux, etc., spécialisés dans un domaine ; ces sous-groupes sont donc à même d'étudier une question plus en profondeur. Cette façon de faire, en permettant de répartir les problèmes, fait gagner du temps. Toutefois, plus un problème est important et affecte directement le groupe, plus les membres voudront participer au processus décisionnel.

### 12.5.6 La décision prise par consensus

On parle de consensus lorsque tout le monde est en accord avec une décision. Ce processus décisionnel présente plusieurs avantages puisque la participation de tous les membres renforce leur engagement dans le groupe et la qualité des décisions. Par contre, ce processus est souvent long et fastidieux. Le consensus parfait s'établit lorsque tout le monde s'entend totalement sur une question ; dans la réalité, ces situations sont rares, particulièrement dans les plus grands groupes. Trop de facteurs, tels que les objectifs, les valeurs, les émotions et les intérêts personnels, empêchent l'unanimité. Le terme « consensus » doit donc inclure la notion de compromis.

Lorsque des membres font quelques concessions, le consensus ne signifie plus forcément que tous sont satisfaits du résultat, mais plutôt que tout le monde juge le résultat acceptable et que la majorité est satisfaite. Le consensus reste tout de même plus qu'une décision adoptée par une majorité, puisqu'il exige l'apport de plusieurs opinions différentes et leur adaptation progressive, jusqu'à ce qu'une solution satisfaisant le plus grand nombre de personnes puisse être dégagée<sup>76</sup>.

David et Frank Johnson ont établi des liens entre le type de prise de décision (comportant le temps requis pour prendre une décision et l'engagement des membres du groupe) et la qualité décisionnelle. Selon leurs conclusions, la qualité d'une décision et le temps requis pour y arriver varient en fonction du nombre de personnes impliquées dans le type de prise de décision adopté : plus il y a de décideurs, plus le temps requis pour prendre la décision est élevé et plus l'engagement des membres est solide ; inversement, moins il y a de décideurs, plus la décision se prend rapidement et moins les membres du groupe s'engagent !



## RÉCAPITULATION

- 1** Parmi ces exemples, lequel pourrions-nous considérer comme en étant un de groupe?
- A) Je discute avec mon ami lors d'un souper en tête à tête.  
 B) Je suis dans une file pour acheter un billet pour un spectacle.  
 C) Je suis auditrice à une conférence.  
 D) Je discute avec quatre étudiants de ma classe, lors d'un atelier, dans le but de remporter le concours lancé par le professeur.
- 2** Lequel, parmi les exemples suivants, constitue une norme officieuse?
- A) Comme précisé dans le plan de cours, le travail de session est à remettre au prochain cours.  
 B) Il est interdit de consommer de l'alcool dans les lieux publics.  
 C) Il faut attendre son tour avant de monter dans l'autobus.  
 D) On doit porter l'uniforme dès que commence notre quart de travail.
- 3** Le fait de rire de la proposition d'un coéquipier constitue un manquement \_\_\_\_\_.
- A) aux normes de procédure  
 B) aux normes sociales  
 C) aux normes relatives à la tâche  
 D) aux types de pouvoir
- 4** Qui suis-je? Au sein du groupe, mon rôle consiste à régler les conflits qui pourraient survenir.
- A) Le rôle lié à la production  
 B) La fonction facilitation des rôles liés à l'entretien des relations entre les membres  
 C) La fonction régulation des rôles liés à l'entretien des relations entre les membres  
 D) Le rôle d'amuseur
- 5** Quel style de leadership une personne exerce-t-elle lorsqu'elle prend une décision sans avoir préalablement consulté ses membres?
- A) Le style autoritaire  
 B) Le style démocratique  
 C) Le style «laisser-faire»  
 D) Le style participatif
- 6** Quel style de leadership peut engendrer un manque d'organisation ou un manque d'effort de la part de membres du groupe?
- A) Le style autoritaire  
 B) Le style démocratique  
 C) Le style «laisser-faire»  
 D) Le style participatif
- 7** Quel pouvoir une personne utilise-t-elle lorsqu'elle promet de l'argent en échange d'un vote?
- A) Le pouvoir rémunérateur  
 B) Le pouvoir coercitif  
 C) Le pouvoir de référence  
 D) Le pouvoir légitime
- 8** Afin de réaliser votre travail d'équipe, vous décidez de diviser les tâches. Émilie se propose pour effectuer la correction du français puisqu'elle est tutrice au centre d'aide. Personne ne conteste. En raison de quel type de pouvoir les membres sont-ils tous d'accord?
- A) Le pouvoir coercitif  
 B) Le pouvoir du spécialiste  
 C) Le pouvoir de référence  
 D) Le pouvoir légitime
- 9** Lors d'une soirée entre amis, vous devez choisir le film que vous visionnerez. Le film d'action remporte trois votes alors que le film romantique n'en récolte que deux. Vous regarderez donc le film d'action.
- A) La décision a été imposée par le pouvoir de la majorité.  
 B) La décision a été imposée par le leader ou l'autorité après discussion.  
 C) La décision a été adoptée par une minorité.  
 D) La décision a été prise par consensus.
- 10** Une entreprise décide de mettre sur pied un comité pour trouver des solutions à un problème. Les solutions apportées par ce comité seront automatiquement adoptées. Cela signifie que la décision sera \_\_\_\_\_.
- A) imposée par le leader ou l'autorité après discussion  
 B) adoptée selon l'avis d'un expert ou d'un spécialiste  
 C) adoptée par une minorité  
 D) prise par consensus

*Pour les réponses, voir le corrigé à la fin du manuel.*



## RÉSUMÉ

### 12.1 Définir le groupe

Chacun de nous fait partie d'une multitude de groupes qui ont leurs propres caractéristiques auxquelles il faut s'adapter. Le groupe se définit comme un ensemble de personnes en nombre limité, qui se réunissent et interagissent pendant un temps déterminé, en vue d'atteindre des objectifs communs.

### 12.2 Les caractéristiques d'un groupe

Afin de connaître les comportements à adopter au sein d'un groupe, les membres établissent des normes sociales, des normes de procédure et des normes relatives à la tâche qui sont officielles ou officieuses. Pour faire progresser une tâche, les membres d'un groupe peuvent adopter des rôles fonctionnels liés à la production, à l'entretien des relations ou à l'amusement.

### 12.3 Le fonctionnement d'un groupe

Le leadership est la capacité d'influencer le comportement des autres dans un groupe. On distingue trois styles de leadership, soit autoritaire, démocratique et «laisser-faire». Le leadership à adopter dépend des situations et des gens qui forment le groupe. L'exercice du leadership fait appel à différentes habiletés qui manquent parfois à certains leaders en titre et qui ont pour cette raison du mal à influencer les autres. Le leadership s'exerce également par différents pouvoirs : rémunérateur, coercitif, du spécialiste, de l'information, de référence et légitime.

Plusieurs situations peuvent nuire à l'efficacité des groupes : le conformisme de certains membres du groupe, le fait que des participants ne prennent pas

l'activité au sérieux ou adoptent des comportements inappropriés (comme l'arrogance ou le non-respect des autres membres), la domination par une minorité et, finalement, l'incompatibilité entre certains membres du groupe.

À l'inverse, certains principes comme la cohésion, le respect mutuel, la coopération et la participation de tous peuvent contribuer au bon fonctionnement du groupe. Une équipe de travail efficace offre plusieurs avantages : une quantité plus importante de ressources disponibles ainsi qu'une plus grande confiance et un engagement plus profond de ses membres.

### 12.4 La démarche de résolution de problèmes

Dans le but de déterminer la solution la plus efficace à appliquer, il est utile de suivre une démarche claire de résolution de problèmes. Elle s'effectue en six phases : la définition d'objectifs clairs, l'évaluation du problème, la recherche et l'analyse des solutions, le choix des solutions, la mise en œuvre de la solution et le suivi des actions.

### 12.5 Les types de prise de décision

Une décision se prend de différentes façons : elle peut être imposée par le pouvoir de la majorité ou par une autorité sans ou après discussion, ou encore elle peut être adoptée selon l'avis d'un spécialiste, par une minorité ou par consensus.



Voir la fiche-résumé

## MOTS CLÉS

agrégat (307)	leadership démocratique (310)	pouvoir rémunérateur (313)
approche situationnelle (311)	leadership «laisser-faire» (311)	remue-ménages (315)
cohésion (316)	norme (307)	rôle (308)
conformisme (314)	norme officielle (307)	rôle d'amuseur (309)
coopération (317)	norme officieuse (307)	rôle dysfonctionnel (309)
groupe (306)	pouvoir coercitif (313)	rôle fonctionnel (308)
leader (309)	pouvoir de l'information (313)	rôle lié à l'entretien des relations (308)
leader en titre (312)	pouvoir de référence (313)	rôle lié à la production (308)
leadership (309)	pouvoir du spécialiste (313)	
leadership autoritaire (310)	pouvoir légitime (314)	

## AUTRES RESSOURCES



### Livres

- Aebischer, V. et D. Oberlé (2007). *Le groupe en psychologie sociale*. Paris, France: Dunod.
- Blanchett, A. (2005). *La psychologie des groupes*. Paris, France: Armand Colin.
- Carré, C. (2007). *Animer un groupe: leadership, communication et résolution de conflits*. Paris, France: Eyrolles.
- Solar, C. (2001). *Équipes de travail efficaces: savoirs et temps d'action*. Outremont, Québec: Éditions Logiques.
- St-Arnaud, Y. (2009). *Les petits groupes: participation et animation*. Montréal, Québec: Gaëtan Morin.



### Films et téléseries

*Les Choristes*, réalisé par Christophe Barratier (2004).

En 1948, Clément Mathieu (Gérard Jugnot), professeur de musique sans emploi, accepte un poste de surveillant dans un internat de rééducation pour mineurs. Le système répressif appliqué par le directeur Rachin (François Berléand) bouleverse Mathieu. En initiant les enfants difficiles à la musique et au chant choral, Mathieu parviendra à transformer leur quotidien. L'histoire va être l'occasion de confronter deux visions de cette école: le directeur qui veut de la discipline et Mathieu qui cherche par la chorale à donner un but aux enfants.

*Toute la vérité*, téléserie créée par Annie Piérard et Bernard Dansereau (2010-2014).

Des procureurs de la couronne doivent défendre des causes dans lesquelles les enjeux sont particulièrement élevés. Afin d'y parvenir, ils doivent user de collaboration et de stratagèmes judicieux. Dirigés par un leader autoritaire, Dominique Lavergne (Maude Guérin), rebaptisée Dominatrix, l'équipe d'avocats composée de Brigitte (Hélène Florent), Marc (Denis Bouchard), Maxime (Émile Proulx-Cloutier), Véronique (Julie Le Breton) et Sylvain (Éric Bruneau) créeront des alliances et une grande cohésion au sein de leur groupe.

*The Landfill Harmonic Orchestra*, documentaire en production.

Dans un bidonville installé sur un site d'enfouissement à Ceutera, au Paraguay, des enfants et des adolescents ont formé un orchestre avec des instruments fabriqués à partir de matériaux recyclés, sous l'impulsion de Favio Chavez, leur professeur. Violons, violoncelles et flûtes ont été conçus à partir de matériaux recyclés sur place par Favio et Nicolas, un homme qui travaille depuis des années au tri et au recyclage des déchets pour gagner sa vie. Ces jeunes vouent à la musique une grande passion. «Ma vie ne serait rien sans la musique», nous dit une jeune violoniste de l'orchestre qui comprend aujourd'hui 35 musiciens. L'école de musique de Ceutera n'a pas de bâtiment propre, mais cela n'empêche aucunement qu'on y enseigne la musique et la façon de fabriquer des instruments recyclés à plus de 200 enfants du bidonville. Une vidéo qui nous montre une fascinante réalisation humaine.

*Le Glee Club*, téléserie créée par Ian Brennan, Brad Falchuk et Ryan Murphy (2009-).

Qu'est-ce qu'un *Glee*? C'est historiquement un groupe anglais de musiciens ambulants. Mais c'est aussi le titre et le thème d'une téléserie dans laquelle les jeunes doivent travailler en groupe pour préparer leur compétition. On peut y observer différents types de personnalités: l'entraîneuse des meneuses de claques qui utilise un pouvoir coercitif; le directeur du club qui est un leader laisser-faire. Et sans oublier les élèves qui ne manquent pas de personnalité: footballeurs, handicapés, intellos, homosexuels, meneuses de claques, etc. Tout ce petit monde va tenter de cohabiter tant bien que mal afin de ramener le *Glee Club* au prestigieux rang qu'il tenait bien des années auparavant.



### Jeux

Cranium, Hasbro.

Que vous soyez aspirant comédien, artiste en herbe, amateur de mots croisés ou rat de bibliothèque, Cranium vous donnera une occasion de briller. À chaque tour, les membres d'une équipe doivent unir leurs efforts, leur matière grise et leurs talents afin d'avancer sur la planchette de jeu. La première équipe à atteindre le Cranium central remporte la partie.





## VRAI OU FAUX

Faites le test ! Dites si chacun des énoncés suivants est vrai ou faux. Vérifiez vos réponses en repérant les sections surlignées dans ce chapitre.

- 1 Parce que la personne qui requiert de l'aide n'est plus maître de son destin, l'aidant doit la prendre en charge.
- 2 Dans le cadre d'une même rencontre, un professionnel peut choisir entre l'attitude directive et l'attitude non directive.
- 3 Un professionnel qui connaît bien ses propres forces et faiblesses augmente ses chances de créer un bon climat de confiance avec ses clients ou ses patients.
- 4 Un silence ou un mouvement de tête peut remplacer une intervention verbale.
- 5 Le titulaire d'un diplôme est forcément un bon aidant.
- 6 La relation d'aide est collaborative. Tant l'aidant que l'aidé poursuivent un objectif commun : le mieux-être de l'aidé.
- 7 Si une solution échoue, cela signifie que le problème ne peut pas être réglé.
- 8 Dans la pratique professionnelle, la confidentialité doit primer en toute circonstance.

## LA RELATION D'AIDE

## CONTENU DU CHAPITRE

<b>13.1</b>	<b>UNE INTRODUCTION À LA RELATION D'AIDE</b>	<b>330</b>
13.1.1	Une définition de la relation d'aide	330
13.1.2	Les différents types d'entretiens	331
13.1.3	Les étapes de l'entretien	332
<b>13.2</b>	<b>LES ATTITUDES ET LES HABILITÉS EN RELATION D'AIDE</b>	<b>333</b>
13.2.1	Sur le plan personnel	334
13.2.2	Sur le plan relationnel	335
13.2.3	Les techniques de communication	339
<b>13.3</b>	<b>L'APPLICATION DE LA RELATION D'AIDE</b>	<b>344</b>
13.3.1	Le processus de la relation d'aide	344
13.3.2	Les règles à respecter	347
	<b>Récapitulation</b>	<b>351</b>
	<b>Résumé</b>	<b>352</b>
	<b>Mots clés</b>	<b>352</b>
	<b>Autres ressources</b>	<b>353</b>

## OBJECTIFS

- Décrire les principales composantes de la relation d'aide.
- Connaître les attitudes et les habiletés personnelles et relationnelles qu'exige la relation d'aide.
- Connaître les techniques de communication propres à la relation d'aide.
- Déterminer les aspects éthiques et légaux qui encadrent ce type de relation.



Dans la vie de tous les jours, tout le monde est appelé à offrir son soutien : on apprend qu'un proche a perdu son emploi, qu'il est atteint d'une maladie grave ou qu'il vit une grande peine d'amour. Il faut toutefois reconnaître qu'on ne sait pas toujours comment répondre aux besoins d'un ami ou d'un parent qui traverse un mauvais moment. Si le problème dépasse nos connaissances, il est souvent plus approprié de diriger la personne vers des services qui peuvent lui venir en aide, bien que cela n'empêche pas qu'on puisse la soutenir moralement. Il existe en effet beaucoup de nuances entre l'aide qu'on peut donner et celle d'un professionnel.

De nombreuses personnes, dans le cadre de leur travail, ont à entrer en relation d'aide, qu'il s'agisse d'infirmières, de travailleurs sociaux, de préposés aux bénéficiaires. Peut-être avez-vous vous-même le désir de devenir psychologue, médecin, éducateur spécialisé, enseignant... Et même si vos fonctions futures ne vous semblent pas axées sur l'aide, sachez que les principes qui s'appliquent à la relation d'aide professionnelle vous seront utiles dans maints contextes, au travail avec vos collègues ou clients comme dans votre vie sociale et de couple.

Ce chapitre explique les concepts de base de la relation d'aide et présente les principales attitudes et habiletés personnelles et relationnelles à développer. Par la suite, nous examinons les principales techniques de communication propres à ce type de relation, ainsi que le processus qui l'encadre. Finalement, nous nous intéressons aux règles d'éthique et aux aspects légaux de la relation d'aide.

## 13.1 UNE INTRODUCTION À LA RELATION D'AIDE

La relation d'aide a ses particularités, selon la position qu'on occupe par rapport à la personne dans le besoin. Voyons d'abord les différentes facettes d'une telle interaction dans un contexte professionnel, puis les techniques d'entretien et les étapes à franchir pour établir un premier contact.

### 13.1.1 Une définition de la relation d'aide

Même s'il existe de nombreuses définitions et particularités selon les catégories de professionnels, certains éléments de base sont présents dans toute **relation d'aide**.

Une relation d'aide suppose d'abord une interaction entre des individus. Selon les professions, les termes « aidé », « client », « usager » et « patient » sont utilisés pour désigner la personne qui reçoit l'aide de façon ponctuelle ou sur une période un peu plus longue. L'objectif de la relation d'aide est d'engendrer un changement, que ce soit dans les pensées, les émotions ou les comportements de la personne aidée, qui améliorera sa qualité de vie. Voyons cela de plus près.

L'interaction, le premier élément de la définition, fait référence à la relation entre un professionnel et son client, par exemple, ou encore entre un professionnel et un groupe de clients. Dans tous les contextes de relation d'aide, l'aidant se retrouve en situation d'accompagnement. Son rôle prend plusieurs formes, comme nous le verrons plus loin. L'aidant doit amener son client ou son patient à prendre conscience de ses besoins, à mieux les définir et l'orienter vers un changement. Il est important de comprendre que l'aidant ne doit pas prendre en charge celui qu'il aide ni agir à sa place. Il doit le guider, l'orienter, le soutenir tout au long du processus, en le laissant maître de son destin.

1

Le deuxième aspect important de la relation d'aide est l'objectif à atteindre, soit le changement. Celui-ci peut concerner des relations, des attitudes, des perceptions, des pensées ou des croyances, des comportements, etc. La notion de changement implique forcément

**Relation d'aide** processus interactionnel qui vise à créer un changement dans les pensées, les émotions ou les comportements d'une personne dans le but de mieux répondre à ses besoins.

de l'innovation et de l'expérimentation. Que la consultation soit volontaire ou non, la personne qui requiert de l'aide est dans une situation où un changement s'impose. L'amélioration de sa qualité de vie passe par la satisfaction de ses besoins. Afin de bien comprendre cette notion, vous pouvez vous référer à la pyramide des besoins élaborée par Abraham Maslow (voir la figure 1.1, page 7). Cette classification des différents besoins est tout à fait pertinente dans le processus d'une relation d'aide. Elle sert d'outil pour amener l'individu à définir ses besoins, à cerner ceux qui ne sont pas comblés ou encore pour déterminer si certains d'entre eux entrent en conflit avec d'autres. En relation d'aide, le but ultime est l'amélioration de la condition générale de la personne.



Évidemment, les objectifs de la relation d'aide doivent être fixés en fonction des besoins particuliers de chaque client ou patient. Celui-ci sera par ailleurs appelé à jouer un rôle actif dans la recherche de solutions et dans leur mise en application de façon à pouvoir mettre à profit ses apprentissages dans son quotidien.

Terminons cette définition de la relation d'aide en mentionnant quelques situations qui ne constituent pas une relation d'aide. Ces distinctions vous permettront de mieux cibler quelles sont les bonnes caractéristiques d'une telle relation en contexte professionnel.

La relation d'aide ne doit pas être considérée comme une simple conversation ou discussion. Dans ce type d'échange, chacun donne ses opinions, ses points de vue, sans objectif précis. La discussion peut comporter des arguments et susciter un affrontement. Dans la relation d'aide, les personnes poursuivent un même objectif et collaborent pour l'atteindre. Même si cette relation peut engendrer des attitudes défensives ou une confrontation, l'objectif de la satisfaction des besoins du client ou du patient est mis de l'avant afin de le faire progresser dans son cheminement.

La relation d'aide n'est pas non plus une entrevue journalistique ni un interrogatoire. Dans le cas d'une entrevue journalistique, les informations recueillies sont destinées à être transmises au grand public, l'idée étant de susciter son intérêt. Dans le cas d'un interrogatoire, la personne se retrouve souvent en position d'infériorité; elle est bombardée de questions, subit des pressions ou est soumise à des questions pièges. À l'opposé, dans une relation d'aide, l'individu doit se sentir à l'aise, compris et soutenu dans sa démarche.

Enfin, la relation d'aide n'a rien à voir avec une confession. Le client ou le patient ne fait pas état de ses faiblesses pour ensuite en subir l'évaluation morale. Le rôle de l'aidant est plutôt de faire évoluer la personne vers des comportements mieux adaptés<sup>1</sup>.

### 13.1.2 Les différents types d'entretiens

Comme nous l'avons souligné précédemment, plusieurs catégories de professionnels entrent en contact avec des personnes en difficulté. Il peut s'agir notamment de psychologues, de travailleurs sociaux, de psychoéducateurs, d'éducateurs spécialisés, de médecins, d'infirmiers ou d'intervenants en délinquance. La relation d'aide professionnelle s'établit ainsi dans différents contextes – thérapeutique, d'éducation ou de soutien – et est orientée en fonction d'objectifs qui leur sont propres.

La relation d'aide peut se dérouler dans un contexte thérapeutique lorsque des changements sont souhaités dans la structure de la personnalité de l'individu. Dans un tel cas, le professionnel guide son client ou son patient vers des changements pour que ce dernier s'adapte mieux à sa réalité. Par exemple, un psychologue pourrait aider un père à s'adapter après une séparation et à accepter la nouvelle situation de garde partagée de ses enfants. La relation s'inscrit plutôt dans un contexte d'éducation quand l'aidé doit corriger des comportements ou expérimenter de nouvelles solutions pour régler des problèmes déterminés. Par exemple, un hygiéniste dentaire pourrait aider son client à adopter de saines habitudes de vie afin d'améliorer sa santé buccodentaire ou encore un nutritionniste pourrait aider une personne à choisir des aliments plus sains dans le but de perdre du poids. Finalement, la relation d'aide peut aussi prendre la forme de soutien ponctuel lorsque la recherche d'une solution à un problème immédiat est priorisée; ce type d'intervention est généralement de courte durée. Par exemple, un éducateur spécialisé pourrait aider un jeune à s'intégrer à l'école au milieu de l'année scolaire après un accident qui l'aurait handicapé durant plusieurs mois.

Il existe donc divers types d'entretiens qui sont menés afin d'atteindre ces objectifs d'ordre thérapeutique, d'éducation ou de soutien. Les entretiens seront ainsi plus ou moins structurés et directifs, selon les catégories de professionnels et les préférences de chacun.

**Entretien structuré (ou directif)** type d'entretien dans lequel le professionnel dirige le processus d'aide vers la résolution du problème du client ou du patient.

**Entretien non directif** type d'entretien centré sur l'autonomie et la responsabilité du client ou du patient dans sa résolution de problèmes; le professionnel joue alors le rôle de facilitateur.

Ainsi, dans l'**entretien structuré (ou directif)** le professionnel tente de régler directement le problème du client. Dans ce cas, l'accent est mis sur le problème à résoudre et le professionnel agit à titre d'expert dans la démarche. Ainsi, il peut diagnostiquer un problème et le traiter, ou encore viser un but précis<sup>2</sup>, comme aider une personne à vaincre une phobie des araignées. Cette approche directive ne signifie pas que le client ou le patient est passif. Celui-ci participe au processus qui est dirigé par le professionnel.

À l'autre extrême se trouve l'**entretien non directif**, qui est centré sur l'aidé. Ce dernier requiert l'aide d'un professionnel, certes, mais demeure responsable et autonome dans sa résolution de problèmes. Ainsi, il acquiert une plus grande indépendance psychologique en choisissant lui-même l'objectif du processus d'aide<sup>3</sup>. De son côté, le professionnel joue le rôle de facilitateur en s'intéressant à la personne en difficulté et en la guidant dans sa démarche. Il peut évidemment poser des questions, notamment pour l'amener à s'exprimer davantage ou discuter d'un sujet précis. Il maintient une attitude d'écoute et de non-jugement. Pensons, par exemple, à une personne qui éprouve des difficultés à s'engager dans son couple et qui aimerait améliorer la qualité de ses relations interpersonnelles. Le professionnel la guidera alors dans sa démarche.

Bien évidemment, chaque professionnel, selon l'approche préconisée, utilisera le type d'entretien qui lui convient. De plus, il aura à s'adapter aux gens qui requièrent son aide dans le but de mieux répondre à leurs besoins. **Au cours d'une même rencontre, le professionnel peut, à certains moments, adopter une attitude directive et, par la suite, une attitude non directive, ou encore alterner les deux types d'entretiens.**

2

### 13.1.3 Les étapes de l'entretien

Avant de rencontrer une personne qui requiert son aide, le professionnel doit se préparer. Cela peut consister à consulter le dossier médical de l'aidé, son dossier psychologique ou à soumettre l'individu à des tests préalables. Le professionnel prépare tout ce dont il a besoin pour mener à terme ce premier entretien, sans négliger l'importance de l'environnement. Idéalement, la rencontre devrait se dérouler dans un endroit calme, propice à la détente et sans source de distraction. Pour favoriser la concentration, le professionnel devrait aussi veiller à éviter les interruptions pendant l'entretien.

L'entretien débute par la prise de contact. Cette entrée en matière correspond aux premières minutes : le professionnel se présente et explique son rôle en cherchant à créer un climat de confiance. Il est important de souligner que l'aidé, avant même son arrivée, a souvent des attentes par rapport au professionnel et qu'il s'est déjà imaginé cette rencontre. Ces attentes peuvent découler d'une conversation téléphonique préalable ou encore d'idées préconçues sur la profession de l'aidant.

Afin de diminuer les appréhensions ou les inquiétudes lors d'un premier contact, l'aidant doit adopter une attitude calme et détendue et inviter doucement le client ou le patient à s'installer. Quelques minutes après le début de la rencontre, l'aidant et l'aidé sont en mesure d'établir ce sur quoi portera l'entretien. Le processus de collaboration peut alors s'amorcer. Vous connaissez sans doute l'importance de la première impression dans toute relation interpersonnelle. Dans le cadre d'une relation d'aide, ces premières minutes se révèlent déterminantes dans l'établissement du lien de confiance, notion qui sera abordée en détail un peu plus loin dans ce chapitre.

La seconde phase de l'entretien représente le corps de la séance durant laquelle une alliance se crée. Selon les professionnels, une approche plus ou moins directive sera envisagée, une fois de plus en fonction de la personnalité de l'aidé et des préférences de l'aidant. Dans tous les cas, ce dernier doit adopter une attitude facilitante qui amènera la personne à s'exprimer. Tout au long de l'entretien, le professionnel doit aussi tenir compte du temps alloué afin de pouvoir mettre un terme à la séance de façon adéquate.

L'entretien se termine lorsque l'objectif de la rencontre est atteint, ou quand le temps alloué est échu. La conclusion de l'entretien est une étape importante qu'il ne faut surtout pas négliger. Ce n'est pas le moment d'amener de nouveaux éléments, bien au contraire. Il convient alors de résumer la rencontre, en vérifiant son utilité auprès de l'aidé ou en l'invitant à poser des questions ou à formuler des commentaires. Finalement, s'il y a lieu, la prochaine rencontre est fixée.

Ces étapes devraient idéalement faire partie de tout entretien, même si dans les faits, une rencontre ne se déroule jamais entièrement de la façon prévue. Une bonne préparation permet ainsi de s'adapter correctement si un problème se pose. Ces étapes revêtent toutefois une importance encore plus grande dans le cadre d'une première rencontre, puisque c'est alors que s'établit le lien qui assurera la progression du processus d'aide.



## 13.2 LES ATTITUDES ET LES HABILITÉS EN RELATION D'AIDE

Même si le travail auquel vous vous destinez n'est pas centré sur la relation d'aide, les habiletés et attitudes décrites dans cette section sauront vous être utiles. Dans l'exercice de vos fonctions, vous aurez en effet à vivre une multitude de situations et à interagir de la meilleure façon qui soit. Cela sous-entend évidemment de tenir compte de vos collègues, de faire preuve d'écoute et de savoir communiquer efficacement.

Il va sans dire que ces aptitudes prennent une tout autre dimension si vous avez choisi une profession qui vous fera intervenir auprès des jeunes ou des personnes âgées, entre



autres exemples. En tant qu'aidant, vous serez alors appelé à travailler auprès de gens ayant des besoins particuliers. Pour ce faire, il est primordial de développer certaines attitudes et habiletés personnelles et relationnelles, en plus de maîtriser les techniques de communication qui font partie intégrante de toute relation d'aide.

## 13.2.1 Sur le plan personnel

Parmi toutes les aptitudes et habiletés personnelles qui favorisent une communication efficace, trois sont considérées comme essentielles pour quiconque veut s'engager dans une relation d'aide. Il s'agit de la connaissance de soi, de la disponibilité et de l'intentionnalité.

### La connaissance de soi

**Connaissance de soi** découverte de son propre fonctionnement qui permet de s'améliorer en tant qu'individu et en tant qu'aidant.

La **connaissance de soi** est fondamentale dans le processus de la relation d'aide. Il importe en effet que l'aidant cerne ses propres forces et faiblesses pour être en mesure de mieux se comprendre et ainsi de mieux comprendre et soutenir l'autre. Bien se connaître et s'accepter avec ses forces et ses fragilités permet aussi à l'aidant de ne pas se sentir menacé par des aspects que pourrait faire ressortir la relation d'aide<sup>4</sup>.



La connaissance de soi a pour but de découvrir son propre fonctionnement afin de s'améliorer en tant qu'individu et en tant qu'aidant. Le travail vers une meilleure connaissance de soi vise trois objectifs. Premièrement, elle favorise un engagement efficace dans une relation, l'aidant étant alors bien conscient de ses attitudes, sentiments et opinions. Deuxièmement, elle permet à ce dernier de mettre de côté son propre fonctionnement au profit de l'autre. Troisièmement, elle l'amène à éviter quelques obstacles dans la relation d'aide, comme le fait de projeter sur l'autre ses propres difficultés ou désirs<sup>5</sup>. La notion de concept de soi a d'ailleurs été abordée dans le chapitre 2.

« Connais-toi toi-même. »

Socrate, philosophe grec



### INVITATION À L'INTROSPECTION

#### Vous cachez-vous derrière un masque ?

Afin de mieux comprendre en quoi consiste la connaissance de soi, répondez aux questions suivantes.

- 1** Avez-vous l'impression de bien vous connaître ? Quels sont vos deux principales qualités et vos deux principaux défauts ?
- 2** Connaissez-vous autant vos forces que vos faiblesses ? Les acceptez-vous autant ?
- 3** Vous arrive-t-il de vous cacher derrière un « masque » ? de cacher vos faiblesses pour ne pas vous montrer vulnérable ?
- 4** Adaptez-vous votre comportement en fonction de certaines situations ? Si oui, lesquelles ?
- 5** Vos parents, amis et collègues vous définiraient-ils tous de la même façon ?
- 6** Dressez rapidement votre autoportrait en étant le plus réaliste possible. Commencez par énumérer vos caractéristiques physiques, sensorielles et psychomotrices. Poursuivez avec vos caractéristiques intellectuelles, cognitives, socioaffectives, morales et spirituelles. Finalement, faites une synthèse de vos forces et de vos faiblesses. Qu'en concluez-vous ? Si vous faites lire cet autoportrait à l'un de vos amis, saura-t-il vous reconnaître ?

Une bonne connaissance de soi se fera inévitablement sentir sur la relation d'aide en donnant confiance à l'aidé. Celui-ci se rendra compte que la personne qui le guide ne se cache pas derrière un masque et qu'elle accepte tant ses propres forces que ses faiblesses.

3

On a beau savoir que la connaissance de soi est une condition de base à la relation d'aide, il reste tout de même un point important à clarifier: comment arriver à se connaître soi-même? Il existe trois phases distinctes de la connaissance de soi<sup>6</sup>. La première, la phase d'exploration, consiste pour l'individu à définir ses forces et ses faiblesses, son propre fonctionnement, les caractéristiques de sa personnalité, etc. Le fait d'écrire ces informations aide souvent à dresser un portrait plus juste.

La deuxième phase est celle de la compréhension. Elle vise à établir des liens entre les attitudes et les comportements de l'aidant, ses forces et ses faiblesses. Il s'agit en quelque sorte de se demander: pourquoi ai-je agi ainsi? Quel lien puis-je faire entre ce comportement ou cette attitude et ma personnalité?

Enfin, la dernière phase de la connaissance de soi est celle de l'action, c'est-à-dire de l'expérimentation de nouveaux comportements. Nous avons vu précédemment qu'en établissant une relation d'aide, l'aidant cherche à susciter un changement dans le comportement de l'autre. Il en va de même pour l'aidant dans le processus de la connaissance de soi: en améliorant sa propre qualité de vie, il pourra, de ce fait, mieux intervenir auprès de ses clients ou patients.

### La disponibilité et l'intentionnalité

Pour pouvoir entrer en relation d'aide, il est essentiel que le professionnel fasse preuve de **disponibilité**, c'est-à-dire qu'il soit capable d'ouverture envers l'autre<sup>7</sup>. Cette ouverture est possible lorsque l'aidant est prêt à communiquer, sans attitude défensive ni centration. Il est alors disponible, permettant ainsi à l'aidé de s'exprimer lorsqu'il sera prêt.

**Disponibilité** attitude de l'aidant reflétant qu'il est centré sur l'aidé et qu'il est prêt à s'ouvrir et à communiquer avec lui.

De plus, l'aidant doit faire preuve d'**intentionnalité**; il doit avoir le désir d'aller vers l'aidé, de s'ouvrir à l'inconnu et d'aborder une nouvelle situation<sup>8</sup>. La disponibilité et l'intentionnalité sont possibles grâce à une bonne connaissance de soi, tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel. Un aidant qui se connaît et s'accepte pourra s'ouvrir à l'autre et aborder de façon positive l'inconnu.

**Intentionnalité** attitude de l'aidant qui montre son désir d'aller vers l'aidé, de s'ouvrir à l'inconnu et d'aborder une nouvelle situation.

## 13.2.2 Sur le plan relationnel

Vous avez certainement des habiletés qui vous permettent de venir en aide aux gens de votre entourage. Peut-être même avez-vous naturellement des aptitudes en relation d'aide. Or, si vous avez l'intention de travailler dans ce domaine, il importe de les développer pour en faire des compétences professionnelles qui vous serviront à entrer en relation et à atteindre des objectifs précis.

### Le lien de confiance

La création d'un **lien de confiance** entre l'aidé et l'aidant est une condition essentielle à l'établissement d'une alliance. Celle-ci est une forme de consentement mutuel: le premier accepte de parler de ses difficultés et le second accepte de l'écouter et de réagir au mieux de ses capacités. Il semble d'ailleurs que la qualité de cette alliance augmente les chances que le processus mène à des résultats positifs<sup>9</sup>.

**Lien de confiance** condition essentielle à l'alliance et qui repose sur un consentement mutuel entre l'aidé et l'aidant.

Cette alliance est créée par le soutien qu'apporte l'aidant à la personne dans le cadre de la résolution de son problème. L'aidant peut donc, grâce à son ouverture, à son authenticité et à son écoute, favoriser l'établissement du lien de confiance et accroître l'investissement

personnel de l'aidé dans sa démarche thérapeutique. Cette condition essentielle permet à l'aidé de cheminer vers un nouvel équilibre ou vers un changement dans sa vie.

### L'immédiateté

**Immédiateté** attitude de l'aidant montrant qu'il donne toute son attention à l'aidé et à son vécu, dans le moment présent.

L'**immédiateté** est l'attitude par laquelle l'aidant exprime qu'il prête toute son attention à l'aidé et à son vécu. Il est alors non seulement présent physiquement, mais aussi mentalement, à l'affût des propos de l'autre, de ses pensées et de ses sentiments<sup>10</sup>. Il tente de comprendre ce qui se passe dans l'immédiat, en centrant toute son attention sur cet instant. En s'engageant dans une telle relation, l'aidant ne veut pas tout contrôler ni s'investir émotionnellement, mais il a le souci de saisir le point de vue de son interlocuteur en demeurant réceptif à ce qu'il vit.

Pour avoir cette attitude, il est important de rester calme, de créer un climat de sécurité, d'écouter et d'accepter l'autre dans sa diversité.



#### INVITATION À L'INTROSPECTION

### L'immédiateté

Afin de bien comprendre le concept d'immédiateté, répondez aux questions suivantes.

- 1** Considérez-vous généralement que vous avez une bonne écoute ?
- 2** Quelles sont les faiblesses de votre écoute ?
- 3** Vous est-il déjà arrivé d'avoir une mauvaise écoute parce que vous étiez préoccupé par autre chose ? Si oui, donnez un exemple.
- 4** Comment pourriez-vous laisser de côté vos préoccupations personnelles afin d'en arriver à l'immédiateté ? Quelles sont les stratégies que vous pourriez employer ?

### L'écoute

Dans le chapitre 7, nous avons présenté la définition de l'écoute, les éléments du processus d'écoute, les types de mauvaise écoute ainsi que les façons de mieux écouter dans une perspective communicationnelle. Cependant, en relation d'aide, l'écoute se distingue par certaines particularités.

4

Rappelons d'abord qu'il s'agit d'un processus actif durant lequel l'individu entend, prête attention, comprend, répond et mémorise. En suivant ce processus, l'aidant montre sa présence et son intérêt. Cela se traduit tant par son comportement verbal que non verbal. Un silence ou encore un mouvement de la tête peut très bien remplacer une intervention verbale, en invitant l'aidé à poursuivre sa réflexion sans l'interrompre ou sans briser le rythme de l'entretien.

L'écoute sous-entend aussi la compréhension du message de l'autre. En relation d'aide, cela ne signifie pas que l'aidant doit approuver le message, mais qu'il se doit de l'accueillir et d'essayer de le comprendre. La disponibilité dont nous avons parlé précédemment est alors essentielle pour éviter que des préoccupations personnelles nuisent au processus d'écoute et que le professionnel utilise de mauvais types d'écoute.

En relation d'aide, l'écoute demande également un effort particulier de compréhension, non seulement du contenu informatif du message, mais aussi de son contenu émotif. «Une véritable écoute exige la prise en considération de tous les moyens expressifs de l'interlocuteur, y compris ce qui n'est pas dit<sup>11</sup>.» L'aidant doit tenter de comprendre ce qui est dit, mais aussi ce qui est vécu, donc ce qui est sous-entendu.

« La chose la plus importante en communication, c'est d'entendre ce qui n'est pas dit. »

Peter Ferdinand Drucker,  
consultant en management

## L'empathie

Comme nous l'avons vu aux chapitres 1 et 3, l'empathie est la capacité d'une personne de se mettre à la place d'une autre, de saisir son point de vue. En relation d'aide, l'empathie est une attitude prioritaire qui suppose une sensibilité à l'émotion de l'autre. Selon le psychologue d'approche humaniste Carl Rogers, « cela revient à expérimenter temporairement l'existence de l'autre en la ressentant avec délicatesse sans poser de jugement »<sup>12</sup>. Il est donc essentiel pour l'aidant de mettre en veilleuse sa propre réalité pour voir la réalité telle qu'elle est perçue par l'autre personne. Pour ce faire, il doit considérer les événements vécus par celle-ci, mais aussi – et surtout – les émotions que ces événements suscitent chez l'aidé.

L'empathie exige de se mettre à la place d'une autre personne, sans nécessairement adhérer à son point de vue. Cela implique donc une absence de jugement de la part de l'aidant. Celui-ci doit tenter de comprendre la réalité de l'aidé, telle qu'il la vit. Accepter la diversité humaine est une condition essentielle pour arriver à se montrer empathique.

Prenons, par exemple, une situation qui concerne la diversité culturelle ou religieuse. Un aidant qui désapprouve personnellement un comportement de l'aidé, parce qu'il va à l'encontre de ses convictions personnelles, pourrait avoir de la difficulté à se mettre à sa place. Il doit plutôt réprimer ses propres opinions afin de comprendre le point de vue de l'autre, sans le juger ni le dénigrer. Il doit lui reconnaître le droit d'être différent de lui-même.



## La compréhension empathique

La **compréhension empathique** exige non seulement l'écoute et l'empathie, mais aussi l'expression de ces attitudes. De ce fait, la réponse empathique comprend deux composantes. Tout d'abord, il faut que l'aidant tente de saisir le mieux possible ce qui est exprimé, car ses perceptions doivent être les plus fidèles possible à la réalité de l'aidé. Ensuite, il doit communiquer ses perceptions à l'aidé par son attitude empathique. Ainsi, ce dernier se sent réellement compris et soutenu dans sa démarche.

L'aidant doit non seulement écouter son client ou son patient, mais aussi son discours intérieur et prêter attention à son propre comportement verbal et non verbal. Cela l'amènera à comprendre ce qui se passe en lui, et ce faisant, il sera plus en mesure d'offrir une réponse empathique à la personne avec qui il intervient. La compréhension de ses propres émotions en tant qu'aidant favorise une expression plus authentique et congruente de sa propre conscience.

En somme, la réponse empathique de l'aidant permet à l'aidé de progresser dans le cadre du processus d'aide.

## Le respect

Le **respect** est une valeur fondamentale dans toute relation d'aide. Bien que des règles éthiques – qui seront abordées à la fin du chapitre – régissent les comportements à adopter, le respect doit dominer la relation.

Il s'exprime tout d'abord par un intérêt sincère porté au client ou au patient. Il faut respecter son rythme, lui consacrer le temps et l'énergie nécessaires afin de l'aider à formuler ses propos<sup>13</sup>. De plus, l'aidant montre son respect en se centrant sur les besoins de la personne et non sur les siens.

**Compréhension empathique** manifestation de l'écoute et de l'empathie de l'aidant par rapport à la situation de l'aidé.

**Respect** valeur fondamentale de la relation d'aide qui s'exprime par un intérêt sincère à l'égard du client ou du patient.



Par ailleurs, l'acceptation du client ou du patient se reflète dans la capacité de l'aidant à le traiter comme son égal et à le considérer comme un être humain ayant, comme tout le monde, des forces et des faiblesses. Cette acceptation permet de respecter le cheminement de l'aidé, en lui accordant le droit d'exprimer librement ses pensées, ses craintes ou ses désirs.

Le respect invite aussi à une attitude de non-jugement, c'est-à-dire que l'aidant ne doit pas imposer ses idées ni interpréter les informations selon ses propres valeurs ou pensées. Cette volonté de non-jugement permet à l'aidant de s'ouvrir aux expériences et aux émotions vécues par l'autre personne. Ce faisant, il reconnaît la valeur et l'autonomie de l'aidé en montrant qu'il croit en sa capacité de se développer adéquatement.

### INVITATION À L'INTROSPECTION



#### Le non-jugement

Répondez aux questions suivantes afin d'évaluer votre capacité de non-jugement.

- 1** Quelles sont les principales valeurs auxquelles vous croyez ?
- 2** Croyez-vous en la justice et en l'égalité ? au respect des libertés individuelles ?
- 3** Croyez-vous avoir des préjugés ? Si oui, quels sont-ils ?
- 4** Pensez-vous que chaque personne a le potentiel de se développer adéquatement ?
- 5** Selon vos limites personnelles, y a-t-il certains groupes de personnes avec lesquels vous ne pourriez pas travailler sans les juger ? Si oui, lesquels et pourquoi ?

Finalement, le respect et l'acceptation se concrétisent en une considération positive de l'aidé, en reconnaissant ses forces de croissance et de développement<sup>14</sup>. Il importe de se rappeler que la personne désire améliorer sa qualité de vie, malgré toutes ses résistances. Le professionnel doit donc l'aider à comprendre ses résistances plutôt que de lui donner directement des solutions. Cette approche permet d'atteindre l'objectif inhérent à la relation d'aide, soit renforcer l'autonomie du client ou du patient. De plus, l'aidant doit faciliter la communication en fixant son attention sur l'individu qui vit une difficulté et non sur le problème en soi.

#### L'authenticité

Le rôle de l'aidant n'est pas toujours facile. En effet, celui-ci doit affronter nombre de difficultés, dont les peurs et les résistances de l'aidé. À certains moments, il peut éprouver un malaise par rapport aux propos ou aux agissements de son client ou de son patient.

Comment doit-il agir dans ce genre de situation ? Il doit faire preuve d'authenticité, s'exprimer naturellement et sans façade. L'authenticité se définit comme la « correspondance exacte entre ce qu'une personne pense ou ressent intérieurement et ce qu'elle communique ouvertement à une autre personne »<sup>15</sup>. L'aidant n'a pas à se montrer supérieur ou expert dans tous les domaines. En étant authentique, il permet à la personne avec qui il intervient de prendre conscience que tous les humains ont des forces et des faiblesses. Cette authenticité favorise souvent l'établissement du lien de confiance entre lui et l'aidé.

Les personnes authentiques sont en harmonie avec elles-mêmes et le manifestent par une série d'attitudes et de comportements. L'aidant capable d'authenticité sait notamment exprimer directement ce qu'il ressent sans dénaturer son message, tout en étant spontané. Cependant, cela ne signifie pas qu'il doit tout révéler à son client ou à son

« Le bonheur, c'est lorsque vos actes sont en accord avec vos paroles. »

Gandhi, politicien indien



Vidéo *Le concept de soi*  
du Dr Roberto Gomez

patient, bien au contraire! Dans certaines situations, il est tout à fait approprié que l'aidant ne dise pas directement ce qu'il pense ou ressent. Par exemple, un travailleur social qui assiste à des réprimandes inadéquates d'un parent à l'égard d'un enfant pourrait demander au parent comment il se sent par rapport à ses interventions, si celles-ci ont l'effet escompté, s'il aimerait modifier certaines pratiques, etc. En agissant ainsi, le travailleur social ne dicte pas que le parent doit travailler sur ses compétences parentales, mais intervient tout de même afin d'améliorer la situation et de demeurer authentique. Ce qui importe, c'est qu'il soit honnête envers lui-même lorsqu'il s'exprime.



Finalement, en reconnaissant ses propres faiblesses et en admettant que personne n'est infaillible, l'aidant montre qu'il accepte ses zones de vulnérabilité. Tout le monde a des zones plus fragiles, plus sensibles. Ainsi, lorsque l'aidant admet ses faiblesses, il devient beaucoup plus difficile pour l'aidé de s'en prendre à lui. Par exemple, si l'aidant a une distraction momentanée, le simple fait d'en informer l'aidé lui permettra de demeurer authentique.

### L'ouverture de soi

Terminons les attitudes relationnelles par l'ouverture de soi. Il s'agit pour l'aidant de communiquer des expériences personnelles vécues dans le passé ou encore des sentiments qu'il a déjà ressentis. Cela vise habituellement à montrer à la personne aidée qu'elle n'est pas la seule dans cette situation et que d'autres ont surmonté les mêmes difficultés. Cette approche peut donc l'amener à s'ouvrir à son tour et à accroître sa confiance par rapport à la situation qu'elle doit affronter.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 8, l'ouverture de soi est généralement réciproque: les deux personnes engagées dans la relation s'ouvrent l'une à l'autre. Dans certaines situations de relation d'aide, l'ouverture de soi est fortement encouragée. C'est le cas notamment chez les Alcooliques Anonymes, où cette attitude permet aux participants de bénéficier des expériences, des conseils et du soutien de leurs pairs. Ainsi, tous les participants, de même que l'aidant ou l'animateur, peuvent exprimer leurs expériences personnelles au profit des autres personnes.

Signalons cependant que des résultats d'études semblent contradictoires quant aux conséquences de l'ouverture de soi de l'aidant dans le cadre d'une relation d'aide. Dans certains cas, elle serait favorable au client ou au patient; dans d'autres, elle lui serait néfaste. En effet, certains prétendent que l'ouverture de soi de l'aidant peut amplifier le déséquilibre de l'aidé, notamment en alourdissant son fardeau ou en lui faisant prendre conscience que l'aidant vit aussi des difficultés ponctuelles. Il pourra alors croire que ce dernier, aux prises avec des difficultés personnelles, n'est pas en mesure de le soutenir. De plus, l'ouverture de soi qui amène l'aidant à donner des exemples trop personnels pourrait faire hésiter la personne à s'exprimer, de peur de le vexer.

Par conséquent, il importe que le professionnel cerne bien les situations et les relations dans lesquelles il est pertinent de se révéler. Il doit avant tout rechercher l'équilibre entre la chaleur humaine et la réserve personnelle.

### 13.2.3 Les techniques de communication

Outre les habiletés et attitudes qu'il lui faut développer pour interagir correctement avec les personnes en difficulté, l'aidant doit recourir aux techniques de communication appropriées afin que le processus puisse évoluer dans la bonne direction. Pour atteindre l'objectif de la relation d'aide, l'aidant doit non seulement être compétent,

5

mais aussi chercher constamment à s'améliorer. Il ne suffit pas d'avoir un diplôme pour se révéler un bon aidant. Tout professionnel dans le domaine doit perfectionner ses techniques de communication au fil des entretiens, afin de devenir plus compétent. Ces techniques concernent tant la communication verbale que la communication non verbale.



Vidéo *Une conversation entre Damien et Chris*

## Les techniques de communication verbale

Si les techniques présentées ci-dessous font partie des outils que doivent développer les professionnels en relation d'aide, certaines d'entre elles peuvent par ailleurs se révéler fort utiles pour quiconque cherche à communiquer efficacement.

**L'interrogation** Vous avez vu dans le chapitre consacré à l'écoute que l'interrogation est utile pour comprendre les pensées ou les sentiments d'un individu, ou encore obtenir des détails sur une situation ou un événement. Les professionnels de la relation d'aide recourent souvent aux questions pour amener la personne à s'exprimer et à se découvrir. L'interrogation peut prendre trois formes : la clarification, l'élucidation et la focalisation.

**Clarification** demande d'éclaircissement de la part de l'aidant par rapport au discours de l'aidé.

La **clarification** est une demande d'éclaircissement de la part de l'aidant<sup>16</sup>. Celui-ci pose une question sincère afin de mieux comprendre les propos de l'aidé. Par exemple, un professionnel pourrait demander, après avoir écouté la personne lui expliquer qu'elle vient d'être congédiée, «Quelle émotion avez-vous éprouvée sur le coup?»

**Élucidation** validation des déductions ou interprétations que fait l'aidant à partir des propos de l'aidé.

L'**élucidation**, quant à elle, «vise à relever des sentiments et des attitudes qui ne découlent pas des paroles du sujet, mais qui peuvent raisonnablement être déduits de la communication ou de son contexte»<sup>17</sup>. Lors de la communication, l'aidant s'efforce d'écouter les propos de l'autre et il les interprète. Il doit notamment valider les interprétations qu'il fait des émotions éprouvées par son client ou son patient en posant des questions. Par exemple, il pourrait lui demander si c'était bien de la colère qu'il ressentait au moment où il a appris que sa sœur était atteinte d'une maladie grave.

**Focalisation** centration de l'aidant sur un point précis du discours de l'aidé.

Enfin, par la **focalisation**, l'aidant se concentre sur un point précis d'une situation ou d'un événement abordé par l'aidé<sup>18</sup>. Il tente ainsi de le comprendre tout en l'invitant à se questionner et à cerner ses émotions pour qu'il en devienne plus conscient. Cette focalisation peut s'effectuer par un contact visuel soutenu, qui amène la personne à s'exprimer davantage, et aussi en lui posant des questions sur un point précis du discours ou en mettant l'accent sur un élément par une répétition. La focalisation a pour objectif de stimuler le processus exploratoire et de faciliter la résolution de problèmes. Par exemple, l'aidant pourrait stimuler la réflexion de l'aidé en lui demandant : «Pouvez-vous essayer de dire ou d'imaginer à qui s'adresse votre colère? Qu'avez-vous envie de dire à cette personne? Si elle était là, avec nous, que lui diriez-vous?»<sup>19</sup>

**Le reflet** Dans une relation d'aide, il est très important que le professionnel montre au client ou au patient qu'il est écouté, compris et soutenu. Pour ce faire, l'aidant a la possibilité de recourir à plusieurs techniques de communication, dont le reflet.

**Reflet** intervention verbale de l'aidant par laquelle il fait ressortir un élément central du discours de l'aidé sans qu'il ait été clairement nommé.

Le **reflet** est un processus sélectif par lequel l'aidant fait ressortir un élément central du discours de l'aidé. Généralement, il s'agit d'une émotion qui n'a pas nécessairement été nommée par ce dernier, mais que l'aidant déduit de ses propos. Celui-ci utilisera alors le reflet pour faire prendre conscience à la personne de l'émotion ressentie.

**APPLICATION****Les techniques de communication verbale en relation d'aide**

Voici une situation dans laquelle une femme, Sophie, se confie à un professionnel en relation d'aide. Elle éprouve des difficultés relationnelles avec son conjoint et se dispute régulièrement avec lui.

Sophie : Hier, nous nous sommes encore chicanés à propos de l'entretien de la maison. Je fais tout toute seule.

L'aidant : Vous avez l'impression que tout repose sur vos épaules. (*Reformulation des propos de Sophie.*)

Sophie : Oui, vraiment. J'ai l'impression de ne jamais pouvoir compter sur lui. (*L'aidant soutient le regard de Sophie afin de l'inviter à poursuivre.*)

Sophie : Il ne fait pas le ménage, ni le lavage, ni les repas, ni la vaisselle... Je suis la seule à travailler pour entretenir cette maison. Et pourtant, nous avons tous les deux un emploi très exigeant. Ce serait un minimum qu'il m'aide avec les nombreuses tâches domestiques.

L'aidant : Vous vous sentez épuisée, fatiguée de tout mener de front. (*Reflet de l'aidant qui fait ressortir l'épuisement de Sophie, sans que celle-ci l'ait nécessairement nommé.*)

Sophie : Exactement. J'ai toujours l'impression de courir, de manquer de temps. Je suis toujours fatiguée et je ne prends jamais de temps pour moi. Je crois qu'il ne pense jamais à moi.

L'aidant : Jamais? (*Interrogation de l'aidant qui consiste en une focalisation.*)

Sophie : Hum... pas jamais, non... Mais disons qu'il ne semble pas se rendre compte que j'en fais beaucoup et que j'aurais besoin d'aide. Nous devrions partager les tâches de manière plus équitable. Peut-être que je devrais lui montrer tout ce que je fais pour lui faire prendre conscience de l'ampleur de ma tâche.

(*ICI, en effectuant une répétition, l'aidant a mené Sophie vers une prise de conscience et une vision plus réaliste de la situation. Cela a permis à Sophie d'en arriver à une piste de solution.*)

Le reflet permet à l'aidé de clarifier ses émotions, de les exprimer en des termes adéquats et de se centrer sur l'impact de la situation sur le plan émotif. Dans certains cas, il peut aussi créer un état de déséquilibre. En effet, un client ou un patient peut très bien relater une situation vécue sans même soupçonner l'émotion qu'elle suscite. Le reflet de l'aidant entraîne alors un déséquilibre qui est susceptible de mener à une exploration plus poussée de toutes les facettes de la situation. Ainsi, une personne explique un conflit vécu avec un ami, sans même se rendre compte que sa voix est empreinte de tristesse. C'est alors le rôle de l'aidant de lui refléter cette émotion pour lui permettre, par exemple, de constater l'importance qu'elle accorde à cette relation.

**La reformulation** La reformulation telle qu'abordée au chapitre 7, est une autre façon d'améliorer le processus d'écoute. Il s'agit de reprendre, dans ses propres mots, ce qui a été compris du message. Le professionnel doit d'abord reconnaître les émotions verbalisées par la personne et la laisser s'exprimer librement. Par la suite, il cherche à saisir le message et montre qu'il a bien compris ce que l'autre veut dire en utilisant la reformulation.

Les premières fois qu'on tente d'utiliser la reformulation, on a l'impression de répéter ce que l'autre personne a dit. Or, pour que la reformulation soit efficace, il est essentiel de reprendre le message dans ses propres mots. Ainsi, le client ou le patient se sentira réellement écouté et constatera qu'il est compris. Au fil du temps, pour l'aidant, les reformulations se feront de plus en plus naturellement.

**La confrontation** Tout au long de la relation d'aide, le client ou le patient peut faire obstacle à l'atteinte des objectifs en manifestant de la résistance. Voyons comment la confrontation se révèle alors utile en tant qu'incitatif vers un changement.





## TRAVAILLEZ VOS HABILITÉS

### Le reflet et la reformulation en relation d'aide

Afin d'expérimenter les techniques de communication verbale en situation de relation d'aide, formez des équipes de trois personnes.

- 1** Choisissez chacun un rôle : aidant, aidé ou observateur. Placez-vous de façon que l'aidé et l'aidant soient face à face.
- 2** Pendant cinq minutes, l'aidé exprime un problème ou une difficulté à l'aidant. De son côté, l'aidant doit tenter d'effectuer des reflets et des reformulations. L'observateur note toutes les interventions effectuées par les deux interlocuteurs.
- 3** Après l'échange, relisez les notes de l'observateur. Critiquez les reformulations et les reflets faits par l'aidant. Comment l'aidé s'est-il senti pendant cet échange ?

Refaites l'exercice jusqu'à ce que tous les membres de l'équipe aient expérimenté chacun des rôles.

**Confrontation** intervention active de l'aidant ayant pour but de réduire les distorsions ou les contradictions observables dans la conduite de l'aidé et dans ses échanges avec lui.

La **confrontation** est « un ensemble d'interventions actives de l'aidant visant la réduction de distorsions ou de contradictions observables dans la conduite de l'aidé et dans la communication avec lui »<sup>20</sup>. Précisons qu'il s'agit d'une remise en question, et non d'un affrontement entre deux locuteurs. Cette technique permet une prise de conscience de l'aidé par rapport à ses comportements et leurs conséquences, mais aussi par rapport à son potentiel et aux ressources disponibles. Cette intervention l'amène à reconnaître les distorsions dans ses perceptions et à apporter les modifications nécessaires pour avoir des pensées plus réalistes ou des comportements mieux adaptés.

Par exemple, lors d'un processus thérapeutique, un client mentionne qu'il ne reçoit jamais d'aide de personne. Or, lors de séances précédentes, il disait être tanné de recevoir des conseils de sa mère et de sa conjointe. De plus, il disait que sa sœur voulait toujours tout faire à sa place. L'aidant pourrait donc confronter la personne en affirmant : « Vous me dites ne jamais recevoir d'aide. Cependant, votre conjointe, votre sœur et votre mère sont très présentes et semblent vouloir vous apporter leur soutien. » Avec une telle confrontation, l'aidé prendra conscience de cette contradiction et sera porté à nuancer ou préciser son discours.

Il est cependant essentiel que l'aidant s'assure que la confrontation sera bénéfique pour l'aidant. Généralement, le lien de confiance doit être bien établi et la confrontation doit se faire de manière respectueuse afin qu'elle soit aidante dans le processus thérapeutique.

### Les techniques de communication non verbale

Vous savez que la communication non verbale est un élément fondamental dans toute relation. Les signes non verbaux permettent souvent de saisir des émotions qui ne sont pas exprimées en mots. Les comportements non verbaux ont d'ailleurs été présentés dans le chapitre 6. Nous nous concentrerons ici sur quelques éléments non verbaux chez l'aidant dans le processus de la relation d'aide.

**La substitution et la régulation** En relation d'aide, le professionnel peut adopter divers comportements non verbaux, notamment la substitution et la régulation. La substitution est le fait de remplacer un message verbal par un message non verbal, alors que la régulation est le contrôle de la communication par des signes non verbaux. Ainsi, hocher la tête ou changer son intonation permet de moduler la conversation.

**#COMMUNICATION ÉLECTRONIQUE****De l'aide psychologique en ligne pour les étudiants**

Comment se préserver de troubles mentaux, notamment de la dépression, de l'anxiété, ou de troubles de l'alimentation, ou encore de problèmes liés à la consommation de drogues? Une étude aléatoire menée auprès de 1047 étudiants de deux grandes universités de Londres, en 2011, montre comment un projet de site d'intervention en ligne a pu aider les étudiants à reconnaître leurs forces et à développer des mécanismes de défense vis-à-vis de leurs mauvaises habitudes.

**Le recrutement**

95 000 étudiants ont reçu par courriel une invitation à participer à cette étude. Les participants ont d'abord dû s'inscrire en fournissant une adresse de courriel valide, leur âge, le nom de leur programme d'études, leur origine ethnique, leur taille et leur poids. Après avoir été avisés que l'étude ne prévoyait aucun contact de personne à personne, les étudiants participants ont reçu un accès à une base d'intervention virtuelle complètement automatisée. Ils ont alors rempli une série de tests reconnus, comme l'échelle de l'estime de soi de Rosenberg (*voir le chapitre 2*), pour évaluer leur estime de soi, leur personnalité et leur santé mentale (problèmes d'humeur, d'anxiété, de consommation de drogue et d'alcool, de désordre alimentaire). Ils ont ensuite été catégorisés à faible ou à haut risque selon leurs résultats aux tests, puis divisés de façon aléatoire en deux groupes : un groupe participant à l'intervention et un groupe témoin.

**Une intervention en cinq modules**

L'intervention est divisée en cinq modules d'approche cognitive-comportementale dont le but est de déterminer les forces des participants et de les aider à développer des stratégies pour contrer leurs difficultés. Ces modules permettent de cerner la faible estime de soi, les symptômes d'anxiété et d'inquiétude, le perfectionnisme ainsi que les dérèglements émotionnels. Les participants pouvaient faire les modules dans l'ordre de leur choix, chaque module exigeant de 20 à 40 minutes de leur temps. Dans chaque module, l'accent est mis sur les impacts potentiellement négatifs de certains traits



de personnalité dans divers aspects de la vie et sur des stratégies pour les affronter. Les modules n'ont pas été conçus pour modifier des facteurs de risque, mais pour aider les étudiants à reconnaître et à réduire leurs comportements non aidants, ainsi que les pensées qui résultent de certains traits de personnalité à risque. Le plan d'intervention ne comprend aucune aide personnelle. Quant aux participants du groupe témoin, ils ont eu à remplir trois modules sur les défis de la vie étudiante.

**Les résultats**

Après 12 semaines, on a demandé aux participants de répondre à un questionnaire pour apprécier leur degré de satisfaction à l'égard des interventions en ligne et de la qualité de l'aide donnée en rétroaction automatique. Les chercheurs, parmi lesquels figure Patricia Conrod, affiliée au département de psychiatrie de l'Université de Montréal et au Centre de recherche du CHU Sainte-Justine, ont conclu que les étudiants à haut risque de développer des troubles mentaux étaient moins déprimés, moins anxieux et avaient une meilleure estime de soi après avoir suivi le plan d'intervention dans Internet. Toutefois, plusieurs étudiants n'ont pas franchi toutes les étapes de l'intervention, ce qui montre, selon les chercheurs, le défi de joindre cette clientèle sur le thème de la santé mentale.

Source : adapté de Musiat, P. et collab. (2014). Targeted prevention of common mental health disorders in university students : Randomised controlled trial of a transdiagnostic trait-focused Web-based intervention. *PLoS ONE*, 9(4), e93621. doi :10.1371/journal.pone.0093621

**La voix et le silence** En ce qui a trait à la voix, il faut noter que l'intensité, le débit ou encore le ton employés peuvent tous transmettre des messages au client ou au patient, que ce soit de manière intentionnelle ou non. Même un silence est porteur d'un message. Lorsqu'il est utilisé judicieusement, le silence manifeste la présence de l'aide, sans rien imposer à la personne avec qui il intervient. Un silence peut aussi être une marque d'empathie envers elle, car il lui indique qu'elle peut s'exprimer librement,

à son rythme, tout en lui laissant la responsabilité du processus. Cependant, il faut garder à l'esprit qu'un aidant qui demeure silencieux se doit tout de même de montrer qu'il est à l'écoute! Il peut alors employer le langage corporel pour signaler au client ou au patient qu'il lui porte attention. Ainsi, en lui faisant face, tout en étant détendu et naturel, l'aidant lui indique sa disponibilité. De plus, l'orientation du corps témoignera de son ouverture. Comme une attitude ouverte est à privilégier en relation d'aide, il faut donc éviter de croiser les bras.

**Les expressions du visage et le regard** Par ailleurs, les expressions du visage et le regard sont de très bons indicateurs de la communication. Que ce soit un sourire ou un froncement de sourcil, l'aidé saura le décoder et l'interpréter. À cet effet, il importe que l'aidant soit authentique et n'envoie pas de doubles messages. Le maintien d'un contact visuel permet à l'aidant de montrer qu'il écoute attentivement.



**La distance et le toucher** Finalement, la distance physique et le toucher sont aussi des composantes importantes dans la relation d'aide. Évidemment, un toucher de la part de l'aidant n'aura pas la même signification selon les tâches et les responsabilités associées à son titre professionnel. Par exemple, s'il est tout à fait normal qu'un infirmier touche un patient pour le rassurer, une personne pourrait être étonnée qu'un psychologue fasse de même. De même, il y a peu de distance entre un hygiéniste dentaire qui fait un nettoyage et son client, alors que cette distance devrait être beaucoup plus grande pour un enseignant qui offre son soutien à un étudiant découragé. Il importe donc de bien connaître son rôle professionnel afin de déterminer les comportements qui sont adéquats ou inadéquats selon les situations.

## 13.3 L'APPLICATION DE LA RELATION D'AIDE

Maintenant que vous savez ce qu'est une relation d'aide professionnelle ainsi que les habiletés, attitudes et techniques de communication qui lui sont propres, voyons le processus de la relation d'aide et les composantes éthiques qui s'y rattachent.

### 13.3.1 Le processus de la relation d'aide

Un processus d'aide ne saurait reposer uniquement sur des entretiens compartimentés et complètement indépendants. Un tel processus se doit d'avoir un fil conducteur menant à des objectifs.

Les étapes de la relation d'aide varient quelque peu selon les auteurs, en fonction de la réalité des différentes professions et des différents types de relations. La démarche générale que nous vous présentons se veut suffisamment large pour englober de nombreux professionnels qui vont travailler dans ce domaine. Ce processus est basé sur les six phases de la résolution de problèmes abordées au chapitre 12, auxquelles ont été ajoutées la situation initiale et la situation finale afin de rendre compte le plus fidèlement possible de la réalité d'un processus d'aide.

#### La situation initiale

La relation d'aide débute par la prise de contact entre l'aidant et le client ou le patient. Selon Carl Rogers, quatre conditions doivent être présentes pour que s'établisse adéquatement la relation d'aide<sup>21</sup>.

Premièrement, l'aidant doit montrer de l'intérêt pour le bien-être de l'aidé et l'accepter en tant que personne qui nécessite de l'aide. De son côté, l'aidé s'investit émotionnellement dans cette démarche. Deuxièmement, l'expression de ses sentiments est encouragée par une attitude de compréhension empathique de l'aidant et par l'absence de jugement moral. Troisièmement, des limites sont imposées à l'aidé, et celui-ci est libre de les respecter ou non. Par exemple, lorsqu'un rendez-vous est fixé pour un entretien, c'est à lui de prendre la décision de s'y présenter. Ainsi, il demeure responsable de sa démarche. Quatrièmement, la relation d'aide est exempte de pressions de la part de l'aidant pour satisfaire des désirs personnels. Il ne doit pas mettre de l'avant ses propres besoins ou intérêts au détriment de ceux de l'aidé<sup>22</sup>.

Une fois ces conditions remplies, le lien de confiance entre l'aidant et l'aidé peut se tisser. L'aidant lui offre un accueil chaleureux, le met en confiance, lui montre sa disponibilité et son ouverture. Il reste respectueux et authentique; il établit les conditions favorables au bon déroulement de l'entretien. Tous ces éléments favoriseront, petit à petit, la création d'un lien de confiance entre l'aidant et l'aidé.

### **Phase 1 : Définir des objectifs clairs et réalistes**

La première phase du processus consiste à définir les objectifs de la relation d'aide. La personne qui requiert de l'aide doit exprimer ses pensées et ses sentiments, signalant ainsi sa participation active dans le processus, ce qui fait partie de ses responsabilités. Par ailleurs, l'aidant doit stimuler l'expression libre et ouverte de son client ou de son patient. Pour ce faire, il est à l'écoute tant du contenu informatif que du contenu émotif qui en découle. De plus, il laisse paraître et valide sa compréhension de la situation de la personne en ayant recours notamment aux techniques du reflet et de la reformulation. Les habiletés et les attitudes personnelles et relationnelles vues précédemment doivent aussi être utilisées.

Dans certaines relations d'aide, les objectifs sont déjà déterminés ou font l'objet d'un plan d'intervention. Dans le cas contraire, ils se dessineront de plus en plus clairement au fil des discussions et des échanges entre l'aidant et l'aidé.

### **Phase 2 : Évaluer le problème**

La deuxième phase du processus est celle de l'évaluation du problème. À cette étape, l'aidant doit guider la personne pour définir et pour clarifier ses difficultés ainsi que les dimensions du problème. Pour ce faire, il est souhaitable de connaître les événements importants de son passé, puisqu'ils ont souvent des répercussions sur le présent. Une fois que les différentes dimensions du problème ont été cernées, il reste à déterminer les aspects à prioriser en décrivant les expériences ou les sentiments qui en découlent. Au besoin, l'aidant pourra aussi inciter l'individu à explorer les zones négligées de la situation ou encore à dénouer des blocages. C'est en recueillant le plus d'informations pertinentes qu'il est possible de dresser le portrait le plus complet de la situation. De cette façon, l'aidant et l'aidé pourront mieux définir le besoin d'aide.

Cette approche sous-entend que la personne doit reconnaître et accepter le ou les besoins à combler, avec le soutien de l'aidant. À cette étape, celui-ci l'invite à explorer les conséquences de ses pensées et de ses comportements actuels. Cette prise de conscience est indispensable à la poursuite des autres phases du processus d'aide.

### **Phase 3 : Rechercher et analyser des solutions**

La croyance générale veut que ce soit l'aidant qui fournisse les réponses et les solutions à l'aidé, et que ce dernier les mette en application. Cela ne représente toutefois pas la réalité. La relation d'aide est un processus de collaboration, au cours duquel tant



le client ou le patient que l'aidant cheminent vers un même objectif : le mieux-être de l'aidé. Pendant la première étape de cette phase, celle de la recherche de solutions, l'aidé doit prendre conscience qu'il existe plusieurs moyens d'atteindre ses objectifs. Les différentes perspectives d'un avenir répondant mieux à ses besoins sont envisagées et servent aussi de moteur à l'action<sup>23</sup>. Toutes les solutions possibles sont alors énumérées, sans pour autant faire l'objet de critiques.

La seconde étape de cette phase consiste justement en l'analyse de toutes les solutions proposées. Pour ce faire, les points positifs et négatifs de chacune d'entre elles sont décrits. De plus, les capacités et les ressources de l'aidé doivent être prises en considération, de même que celles de son environnement. Par conséquent, l'évaluation des solutions doit aussi tenir compte de l'atteinte ou non des objectifs, ainsi que du caractère réaliste ou précis de chacune des solutions.

#### **Phase 4 : Choisir une solution**

Après l'analyse de toutes les solutions présentées, il faut faire un choix. La solution retenue se doit d'être clairement formulée et directement liée à l'objectif à atteindre. L'aidé et l'aidant évaluent donc quelle solution est la mieux adaptée à la situation en tenant compte de sa mise en application.

7

Il est à noter que cette phase comprend aussi le choix d'une solution de rechange ou d'un plan B. Dans le cadre d'un processus de relation d'aide, cette solution de rechange n'est pas nécessairement explorée en détail à cette étape. Il importe toutefois que tant l'aidé que l'aidant soient conscients que si la mise en application de la solution ne réussit pas, cela ne signifie pas que le problème est insoluble ou que les besoins ne pourront pas être satisfaits. Tous deux devront alors revenir à l'étape de la recherche de solutions afin d'en trouver une autre qui corresponde mieux à la situation, en tenant compte des éléments qui ont fait échouer la première tentative, par exemple un changement dans l'environnement de l'aidé. Dans cette optique, la relation d'aide doit être perçue comme un cheminement qui nécessite du temps, et non comme une solution miracle immédiate.

#### **Phase 5 : Mettre la solution en application et agir**

Lorsque la solution a été sélectionnée, l'établissement d'un plan d'action peut être une stratégie efficace pour déterminer les étapes de la mise en application. Malgré toute la bonne volonté de la personne aidée, celle-ci peut avoir à surmonter des contraintes dans sa vie quotidienne qui rendent plus difficile que prévu la mise en application de la solution. Pour minimiser ce risque, l'aidant peut fournir des incitatifs au changement, en rappelant notamment la situation problématique et les émotions vécues, les besoins de changement exprimés, les avantages de ces changements ainsi que les perspectives d'un avenir meilleur. Cela augmentera la motivation de l'individu et ses chances de mettre en pratique la solution retenue<sup>24</sup>. Évidemment, le rôle de l'aidant est de soutenir la personne tout au long de la mise en application, afin de pallier les éventuelles difficultés ou résistances au changement.

Soulignons que la mise en application de la solution choisie ne s'effectue pas nécessairement en une seule tentative. Elle requiert souvent du temps et des efforts soutenus. Il importe donc que l'aidé comprenne bien cet aspect.

#### **Phase 6 : Faire le suivi des actions**

Le suivi est primordial afin de réajuster le tir, au besoin. Au fil des rencontres, il y aura donc un suivi quant à l'efficacité de la solution mise en place. Lorsque des progrès sont constatés, il est possible d'accentuer les changements ou bien d'en proposer de nouveaux. Dans le cas contraire, si les améliorations ou les changements escomptés ne se sont pas concrétisés, il importe de retourner aux phases précédentes de la démarche

de résolution afin de déterminer la cause de ce revers. Il se peut que le problème ait été mal défini, que les solutions envisagées ne correspondent pas aux objectifs, que des imprévus soient survenus ou encore que la mise en application ait fait défaut. Rappelons qu'il ne faut pas considérer cela comme un échec, mais plutôt comme une tentative qui permet d'en apprendre davantage sur l'aidé et sur le problème à surmonter.

À la fin de cette étape, il peut être pertinent de redéfinir le problème, car la situation de départ peut avoir évolué avec le temps. Parfois, la résolution d'un problème peut faire émerger de nouvelles difficultés qui devront, elles aussi, être abordées.

### La situation finale

La situation finale est en quelque sorte l'objectif de toute relation d'aide. En effet, celle-ci est généralement un processus ponctuel qui se termine lorsque l'aidé a une meilleure compréhension de lui-même, une plus grande indépendance ainsi qu'une meilleure aptitude à faire face à ses éventuels problèmes. Sa confiance accrue lui permet d'affronter les épreuves de la vie quotidienne de manière plus constructive et plus autonome<sup>25</sup>. La consolidation de cette autonomie représente l'objectif ultime de la relation d'aide professionnelle.

Le tableau 13.1, à la page suivante, résume les rôles et les responsabilités de l'aidant et de l'aidé à chacune des étapes du processus.



Vidéo *Le médecin et le patient*

## 13.3.2 Les règles à respecter

Le processus de la relation d'aide étant mis en place, nous vous présentons, pour terminer ce chapitre, les règles qui régissent cette pratique, notamment sur les plans éthique et légal.

### La définition de l'éthique

Dans toutes les professions, il y a des règles à respecter. Dans le domaine de la relation d'aide, la notion d'**éthique professionnelle** est omniprésente. Il s'agit en fait de la volonté d'agir dans l'intérêt du client ou du patient, tout en s'imposant des normes élevées. En effet, l'éthique est plus que le simple respect des règles qui permet d'éviter les sanctions; elle sous-entend un haut niveau de compétences et la préoccupation du bien-être des personnes aidées<sup>26</sup>. Par exemple, il ne suffit pas de ne pas nuire à un client; il faut bien évidemment viser son mieux-être et travailler à y parvenir.

Les principes éthiques varient selon les professions, bien qu'on y retrouve toujours des valeurs fondamentales comme le respect de la personne, de sa dignité, de sa vie privée. De nombreux comportements permettent aux professionnels de témoigner de leur éthique, notamment en approfondissant sans cesse leurs connaissances, en établissant une relation d'aide adéquate et appropriée et en appliquant avec respect les principes d'intervention<sup>27</sup>. Tous ces comportements reflètent un réel souci du mieux-être de la personne qui requiert de l'aide.

### Les lois et les codes

De nombreuses lois régissent les services et les soins offerts à la population. À l'échelle provinciale, notons, entre autres, le *Code civil du Québec*<sup>28</sup>, le *Code des professions*<sup>29</sup>, la *Loi sur la santé et les services sociaux*<sup>30</sup> ainsi que la *Loi sur la protection de la jeunesse*<sup>31</sup>. Cette législation permet aux citoyens d'accéder à des services de qualité tout en assurant le respect de la dignité de la personne, le droit au consentement éclairé ainsi que la confidentialité. Finalement, le *Code des professions* et le code de déontologie spécifique à chacune des professions régissent les règles et balises à

**Éthique professionnelle** volonté de l'aidant d'agir dans l'intérêt du client ou du patient, tout en s'imposant des normes plus élevées que le simple respect des règles.



**TABLEAU 13.1** Les phases de la résolution de problèmes appliquées à la relation d'aide professionnelle

Phase	Description	Rôles et responsabilités de l'aident	Rôles et responsabilités de l'aidé
<b>Situation initiale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir le contact.</li> <li>Créer un lien de confiance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Montrer son intérêt pour l'aidé.</li> <li>Adopter des attitudes de compréhension empathique, non-jugement, accueil chaleureux, disponibilité, ouverture, respect, authenticité.</li> <li>Créer les conditions favorables au bon déroulement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'investir émotionnellement.</li> <li>Exprimer ses sentiments, désirs et besoins.</li> </ul>
<b>1. Définir des objectifs clairs et réalistes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déterminer les objectifs de la relation d'aide.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stimuler l'expression de l'aidé.</li> <li>Être à l'écoute des contenus informatif et émotif.</li> <li>Laisser paraître et valider sa compréhension.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exprimer ses sentiments, désirs et besoins.</li> <li>Participer activement au processus.</li> </ul>
<b>2. Évaluer le problème</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser le problème.</li> <li>Relever les aspects importants du problème.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guider l'aidé dans la définition du problème.</li> <li>Soutenir l'aidé dans l'exploration des zones négligées et dans les conséquences de ses comportements.</li> <li>Déterminer le besoin d'aide.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir et clarifier ses difficultés.</li> <li>Reconnaître ses perceptions et ses croyances.</li> <li>Définir son besoin d'aide.</li> </ul>
<b>3. Rechercher et analyser des solutions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Envisager toutes les solutions possibles.</li> <li>Analyser les solutions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guider et soutenir la prise de conscience de l'aidé quant aux solutions possibles, aux perspectives d'avenir, à ses capacités et aux ressources disponibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prendre conscience des différentes solutions, des perspectives d'avenir, de ses capacités, de ses ressources et de celles de son environnement.</li> </ul>
<b>4. Choisir une solution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rechercher la meilleure solution possible.</li> <li>Prévoir une solution de rechange.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guider l'aidé dans le choix de la meilleure solution.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Choisir une solution.</li> </ul>
<b>5. Mettre la solution en application et agir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déterminer les tâches et responsabilités individuelles.</li> <li>Déterminer les ressources nécessaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guider l'établissement d'un plan d'action.</li> <li>Fournir des incitatifs au changement.</li> <li>Soutenir l'aidé dans la mise en application.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir son plan d'action.</li> <li>Mettre en application les changements.</li> <li>Maintenir sa motivation.</li> </ul>
<b>6. Faire le suivi des actions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivre les progrès.</li> <li>Valider l'efficacité de la démarche.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réajuster le tir (pousser plus loin les changements ou en proposer de nouveaux).</li> <li>Au besoin, revenir aux phases précédentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluer l'efficacité de la mise en application.</li> <li>Au besoin, revenir aux phases précédentes.</li> </ul>
<b>Situation finale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolider la démarche.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre fin à la relation d'aide de manière adéquate.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolider son autonomie face aux éventuels problèmes.</li> </ul>

respecter. Nous vous présentons ci-dessous les principaux aspects qu'encadrent les lois s'appliquant à la relation d'aide.

**Le droit aux soins** Tout individu a le droit de recevoir des soins adéquats. Les deux articles suivants traitent de l'accès aux soins et du droit de protection des enfants.

- Toute personne a le droit de recevoir des services de santé et des services sociaux adéquats sur les plans à la fois scientifique, humain et social, avec continuité et de façon personnalisée et sécuritaire. (*Loi sur la santé et les services sociaux*, article 5)
- Tout enfant a droit à la protection, à la sécurité et à l'attention que ses parents ou les personnes qui en tiennent lieu peuvent lui donner. (*Code civil du Québec*, article 32)

**Le respect de la réputation et la confidentialité** Pour ce qui est des soins et des services offerts à la population, il ne suffit pas, d'un point de vue légal, d'en garantir l'accessibilité. Il faut aussi en garantir la qualité. De ce fait, le *Code civil du Québec* prévoit deux articles de loi concernant le respect de la réputation et de la vie privée, ainsi que l'interdiction de causer un préjudice, quel qu'il soit, à autrui.

- Toute personne a droit au respect de sa réputation et de sa vie privée. Nulle atteinte ne peut être portée à la vie privée d'une personne sans que celle-ci y consente ou sans que la loi l'autorise. (article 35)
- Toute personne a le devoir de respecter les règles de conduite qui, suivant les circonstances, les usages ou la loi, s'imposent à elle, de manière à ne pas causer de préjudice à autrui. (article 1457)

Par ailleurs, la *Loi sur la santé et les services sociaux* prévoit, à l'article 3, les lignes directrices de la prestation des soins :

1. la raison d'être des services est la personne qui les requiert ;
2. le respect de l'usager et la reconnaissance de ses droits et libertés doivent inspirer les gestes posés à son endroit ;
3. l'usager doit, dans toute intervention, être traité avec courtoisie, équité et compréhension, dans le respect de sa dignité, de son autonomie, de ses besoins et de sa sécurité ;
4. l'usager doit, autant que possible, participer aux soins et aux services le concernant ;
5. l'usager doit, par une information adéquate, être incité à utiliser les services de façon judicieuse.

Parmi les grands principes à respecter en vertu des lois provinciales, on retrouve aussi la **confidentialité**. Selon le *Code civil du Québec* (article 37) :

Toute personne qui constitue un dossier sur une autre personne doit avoir un intérêt sérieux et légitime à le faire. Elle ne peut recueillir que les renseignements pertinents à l'objet déclaré du dossier et elle ne peut, sans le consentement de l'intéressé ou l'autorisation de la loi, les communiquer à des tiers ou les utiliser à des fins incompatibles avec celles de sa constitution ; elle ne peut non plus, dans la constitution ou l'utilisation du dossier, porter autrement atteinte à la vie privée de l'intéressé ni à sa réputation.

Par conséquent, la divulgation d'informations contenues dans les dossiers des patients ou des clients ne peut être faite sans l'autorisation de la personne concernée ou d'une autorisation de la loi. Ces autorisations sont notamment en vigueur par l'entremise de la *Loi sur la santé et les services sociaux*, qui prévoit les conditions requises pour que des informations confidentielles des patients puissent être dévoilées (article 19). Ces dispositions précisent aussi qui peut avoir accès à ces renseignements, entre autres les tribunaux. Certains cas font aussi exception, lorsqu'il s'agit de prévenir un suicide, par exemple.

Outre ces dispositions particulières du *Code civil*, la *Loi sur la protection de la jeunesse* prévoit les exclusions et des particularités à la confidentialité de l'information.

**Confidentialité** principe éthique selon lequel toute personne a le droit au respect de sa vie privée ; ce principe empêche la divulgation d'informations à son sujet sans son consentement.



Tout professionnel qui, par la nature même de sa profession, prodigue des soins ou toute autre forme d'assistance à des enfants et qui, dans l'exercice de sa profession, a un motif raisonnable de croire que la sécurité ou le développement d'un enfant est ou peut être considéré comme compromis au sens de l'article 38 ou au sens de l'article 38.1, est tenu de signaler sans délai la situation au directeur; la même obligation incombe à tout employé d'un établissement, à tout enseignant, à toute personne œuvrant dans un milieu de garde ou à tout policier qui, dans l'exercice de ses fonctions, a un motif raisonnable de croire que la sécurité ou le développement d'un enfant est ou peut être considéré comme compromis au sens de ces dispositions. (LPJ, article 39)

Par ailleurs, dans un souci de compréhension d'une telle obligation, précisons que la sécurité ou le développement d'un enfant est considéré comme compromis lorsqu'il est victime d'abandon, de négligence, de mauvais traitements physiques, psychologiques ou sexuels, ou s'il présente des troubles de comportement sérieux. Chaque personne est donc tenue de signaler, dans le cadre de sa pratique professionnelle, tout doute quant à la sécurité ou au développement d'un enfant. La confidentialité, à cet égard, est reléguée au second rang; la santé et la sécurité des enfants priment.

8

**Consentement éclairé** principe éthique selon lequel chaque individu a le droit d'obtenir toute l'information nécessaire pour prendre une décision.

**Le consentement éclairé** Le dernier élément de l'article 3 de la *Loi sur la santé et les services sociaux* (voir page précédente) concerne l'information à donner à l'utilisateur quant aux services qu'il reçoit. Cela renvoie au **consentement éclairé**, c'est-à-dire que chaque individu a le droit d'obtenir toute l'information nécessaire pour prendre une décision à propos des soins ou des services qui lui sont proposés, tel que le prévoit la *Loi sur la santé et les services sociaux*.

Tout usager des services de santé et des services sociaux a le droit d'être informé sur son état de santé et de bien-être, de manière à connaître, dans la mesure du possible, les différentes options qui s'offrent à lui ainsi que les risques et les conséquences généralement associés à chacune de ces options avant de consentir à des soins le concernant. (article 8)

Nul ne peut être soumis sans son consentement à des soins, quelle qu'en soit la nature, qu'il s'agisse d'examen, de prélèvements, de traitement ou de toute autre intervention. (article 9)

Tout usager a le droit de participer à toute décision affectant son état de santé ou de bien-être. (article 10)

**Code de déontologie** code d'éthique d'un ordre professionnel qui inclut les fonctions de ces professionnels, les dispositions quant au secret professionnel et à la confidentialité des informations qui leur sont soumises, ainsi que les règles et responsabilités professionnelles qui s'appliquent.

**Le code de déontologie** Au Québec, le *Code des professions* reconnaît les différents ordres professionnels et oblige ceux-ci à se doter d'un **code de déontologie** qui doit couvrir les fonctions de ces professionnels, les dispositions quant au secret professionnel et à la confidentialité des informations qui leur sont soumises, ainsi que les règles et responsabilités professionnelles qui s'appliquent<sup>32</sup>. Rappelons que l'éthique est non seulement l'application de ces règles, mais aussi – et surtout – la préoccupation du mieux-être de la personne aidée.

## INVITATION À L'INTROSPECTION

### Votre code de déontologie

- 1** De façon individuelle, en fonction de votre programme d'études actuel ou futur, dressez une liste des dix principales valeurs de votre code de déontologie. Par la suite, tentez de les classer par ordre de priorité.
- 2** En équipe de quatre, essayez d'en arriver à un consensus sur les dix principales valeurs qui formeront un code commun.
- 3** Finalement, définissez ce que ces valeurs signifient pour vous. En avez-vous tous la même définition? Comment les appliquerez-vous dans votre pratique?



**RÉCAPITULATION**

- 1** Comment appelle-t-on la valeur fondamentale de la relation d'aide qui s'exprime par un intérêt sincère porté au client ou au patient?
  - A) L'empathie
  - B) Le respect
  - C) L'écoute
  - D) L'interrogation
- 2** Comment appelle-t-on la forme d'interrogation qui est une demande d'éclaircissement de la part de l'aidant par rapport au discours de l'aidé?
  - A) La focalisation
  - B) L'élucidation
  - C) La clarification
  - D) La reformulation
- 3** Quel principe éthique donne à toute personne le droit au respect de sa vie privée et empêche la divulgation d'informations à son sujet sans son consentement?
  - A) Le code de déontologie
  - B) La confidentialité
  - C) Le consentement éclairé
  - D) La confrontation
- 4** Comment appelle-t-on la correspondance exacte entre ce qu'une personne pense ou ressent intérieurement et ce qu'elle communique ouvertement à une autre personne?
  - A) Le respect
  - B) L'éthique
  - C) L'immédiateté
  - D) L'authenticité
- 5** Un aidant est préoccupé par sa situation familiale. Alors qu'il reçoit un client, il se rend compte qu'il est distrait. Quelle attitude fait alors défaut chez lui?
  - A) La focalisation
  - B) L'interrogation
  - C) La disponibilité
  - D) La confidentialité
- 6** L'empathie de l'aidant comporte toutes les exigences suivantes, sauf une. Laquelle?
  - A) Se mettre à la place de l'aidé.
  - B) Adhérer au point de vue de l'aidé.
  - C) S'abstenir de juger.
  - D) Accepter la diversité humaine.
- 7** Le respect de l'aidant comporte toutes les exigences suivantes, sauf une. Laquelle?
  - A) Porter un intérêt sincère au client ou au patient.
  - B) Lui consacrer le temps et l'énergie nécessaires.
  - C) Mettre de côté ses propres attentes afin de se concentrer sur le client ou le patient.
  - D) Adopter des attitudes maternelles ou autoritaires, selon le cas.
- 8** La compréhension empathique est l'expression de deux attitudes. Lesquelles?
  - A) Le respect et l'écoute
  - B) L'empathie et la disponibilité
  - C) L'empathie et l'écoute
  - D) L'empathie et l'ouverture de soi
- 9** Comment appelle-t-on l'attitude de l'aidant qui montre son désir d'aller vers l'aidé, de s'ouvrir vers l'inconnu et d'aborder une nouvelle situation?
  - A) L'intentionnalité
  - B) L'écoute
  - C) L'empathie
  - D) Le lien de confiance
- 10** Que fait l'aidant lorsqu'il intervient activement pour réduire les distorsions ou les contradictions observables dans la conduite de l'aidé?
  - A) Il fait preuve d'authenticité.
  - B) Il fait preuve d'ouverture de soi.
  - C) Il recourt à la reformulation.
  - D) Il recourt à la confrontation.

*Pour les réponses, voir le corrigé à la fin du manuel.*

## RÉSUMÉ

### 13.1 Une introduction à la relation d'aide

La relation d'aide est un processus interactionnel qui vise à changer certaines pensées, émotions ou comportements du client ou du patient dans le but de mieux répondre à ses besoins. Deux types d'entretiens peuvent être menés par le professionnel : l'entretien structuré ou l'entretien non directif. Tout entretien débute par une prise de contact entre l'aidé et l'aidant. Ce dernier doit créer une ambiance détendue afin de favoriser un lien de confiance. Au fil de l'entretien, l'aidant invite la personne à exprimer ses besoins, ses désirs et ses difficultés. L'entretien arrive à terme lorsque l'objectif de la rencontre est atteint ou que le temps alloué est échu.

### 13.2 Les attitudes et les habiletés en relation d'aide

L'aidant doit développer de nombreuses attitudes et habiletés. Sur le plan personnel, il doit apprendre à mieux connaître ses forces et ses faiblesses. Il doit aussi être disponible et manifester de l'intentionnalité à l'égard de son client. Sur le plan relationnel, l'aidant doit établir un lien de confiance avec l'aidé. Il devra faire preuve d'immédiateté, d'écoute, d'empathie, de respect et d'authenticité. Il doit également savoir évaluer quand il est pertinent de s'ouvrir et de se révéler à l'aidé.

L'aidant recourt à différentes techniques de communication : l'interrogation, le reflet, la reformulation et

parfois même la confrontation. Le comportement non verbal de l'aidant doit aussi refléter son ouverture et son écoute.

### 13.3 L'application de la relation d'aide

Le processus de la relation d'aide s'effectue en plusieurs étapes : la création du lien de confiance, la définition d'objectifs clairs et réalistes, puis la recherche et l'analyse de solutions possibles pour sélectionner la meilleure. Cette solution sera mise en application et fera l'objet d'une évaluation quant à son efficacité. La relation d'aide se termine lorsque le client a consolidé son autonomie. Par ailleurs, un retour sur les différentes étapes peut s'avérer nécessaire à tout moment dans le processus d'aide.

Finalement, des principes d'éthique doivent être observés, notamment en ce qui a trait au respect et à la dignité de la personne aidée. Il importe de bien informer celle-ci afin qu'elle puisse prendre des décisions éclairées. De plus, les données fournies sont soumises à la confidentialité. Les codes de déontologie des différentes professions régissent les règles d'éthique qui assurent la prestation de services de qualité en relation d'aide.



Voir la fiche-résumé

## MOTS CLÉS

clarification (340)

code de déontologie (350)

compréhension empathique (337)

confidentialité (349)

confrontation (342)

connaissance de soi (334)

consentement éclairé (350)

disponibilité (335)

élucidation (340)

entretien non directif (332)

entretien structuré (ou directif) (332)

éthique professionnelle (347)

focalisation (340)

immédiateté (336)

intentionnalité (335)

lien de confiance (335)

reflet (340)

relation d'aide (330)

respect (337)



## AUTRES RESSOURCES



### Livres

- Egan, G. (2005). *Communication dans la relation d'aide*, 2<sup>e</sup> éd. Laval, Québec: Groupe Beauchemin.
- Héту, J.-L. (2014). *La relation d'aide: éléments de base et guide de perfectionnement*, 5<sup>e</sup> éd. Montréal, Québec: Gaëtan Morin Éditeur.
- Leblanc, L. et Séguin M., dir. (2001). *La relation d'aide: concepts de base et interventions spécifiques*. Outremont, Québec: Les éditions Logiques.
- Rogers, C. (2014). *La relation d'aide et la psychothérapie*. Issy-les-Moulineaux, France: ESF éditeur.
- Tremblay, L. (2010). *La relation d'aide au quotidien: développer des compétences pour mieux aider les autres*. Anjou, Québec: Les éditions Saint-Martin.



### Films et téléseries

*D<sup>r</sup> House*, téléserie créée par David Shore (2004-2012).

Cette série télévisée met en vedette Gregory House (Hugh Laurie), un médecin à la tête d'une équipe diagnostique qui reçoit les cas non résolus. De ce fait, le D<sup>r</sup> House emploie des méthodes peu orthodoxes afin d'obtenir le plus d'informations possible sur ses patients. Partant du principe que tous les humains mentent, il tente de décortiquer la réalité de chaque patient en le confrontant et en faisant régulièrement abstraction des principes d'éthique de la profession, ce qui lui vaut des réprimandes de sa superviseuse, Lisa Cuddy (Lisa Edelstein), ainsi que des rencontres avec le comité de déontologie. L'oncologue James Wilson (Robert Sean Leonard), son ami, lui apporte parfois son soutien et lui fait parfois des reproches.

*D<sup>e</sup> Nadia, psychologue à domicile* (2004-2010).

Cette émission québécoise éducative met en vedette la psychologue Nadia Gagnier qui rencontre chaque semaine des familles éprouvant des difficultés avec un enfant. Elle utilise une méthode directive, axée sur la résolution de problèmes. Ce faisant, les interventions portent tant sur l'enfant lui-même que sur les interactions enfant-parents.

*De père en flic*, réalisé par Émile Gaudreault (2009).

Deux policiers, Jacques (Michel Côté) et Marc (Louis-José Houde), se retrouvent au cœur d'une mission: sauver leur collègue d'un kidnapping organisé par des motards. Pour y parvenir, ils décident d'infiltrer un groupe de thérapie dans lequel se trouve l'avocat des motards, Me Charles Bérubé (Rémy Girard). Cette thérapie en forêt vise à rebâtir un lien de confiance entre pères et fils. Dans les faits, Jacques est réellement le père de Marc et ceux-ci éprouvent des difficultés relationnelles. Ils seront donc, bien malgré eux, obligés de se soumettre à des discussions et confidences, tout en poursuivant leur enquête. Cette thérapie leur permettra d'améliorer leur relation et d'établir un lien de confiance.

*Monsieur Lazhar*, réalisé par Philippe Falardeau (2011).

Dans une école primaire de Montréal, une enseignante se pend dans la salle de classe. Un remplaçant est alors embauché rapidement, Bachir Lazhar (Fellag). Cet immigrant d'origine algérienne tente de combler le vide et de gérer la situation de crise qui perturbe sa classe. Cependant, il est lui-même accablé par la perte d'une personne chère et par le risque d'être expulsé du pays. Peu à peu, il délaisse ses préoccupations personnelles et se rend disponible pour aider ses élèves à surmonter leur deuil et à entamer une guérison.



## CONTENU DES ANNEXES

ANNEXE A	L'ENTREVUE D'EMBAUCHE	355
ANNEXE B	L'EXPOSÉ ORAL	358
ANNEXE C	LA GESTION DU STRESS	361

**N**ous sommes tous appelés à communiquer dans les différentes sphères de notre vie, que ce soit à l'école, au travail, avec des amis ou les membres de la famille. Cependant, deux situations de communication sont particulièrement stressantes et représentent un véritable défi pour plusieurs : l'entrevue d'embauche et l'exposé oral. Les annexes présentées dans les pages qui suivent traitent de ces deux situations inévitables dans la vie de tout étudiant et donnent aussi des moyens de gérer le stress afin de mieux y faire face.

## ANNEXE A

### L'ENTREVUE D'EMBAUCHE



Vidéo *L'entrevue d'embauche*

L'entrevue d'embauche engendre du stress chez la majorité des gens. Or, comme il s'agit d'une situation susceptible de se produire à plusieurs reprises dans votre vie, il importe d'apprendre à surmonter les difficultés qui s'y rattachent. De fait, plus vous obtiendrez de bons résultats en entrevue, moins vous devrez en faire pour décrocher l'emploi de vos rêves.

Voici donc quelques suggestions qui vous permettront de passer plus facilement une entrevue d'embauche, la clé étant, bien entendu, une bonne préparation.

### La préparation à l'entrevue

La toute première chose dont vous devez prendre conscience lorsque vous êtes convié à une entrevue d'embauche, c'est que votre candidature est intéressante pour l'employeur, du moins sur papier, d'après la lecture qu'il aura faite de votre curriculum vitae. Reste à lui démontrer que vous êtes tout aussi intéressant en chair et en os !

#### La connaissance de l'employeur

Bien connaître l'employeur qui vous reçoit est un aspect extrêmement important. En effet, vous devez connaître le nom de l'entreprise, ses fondateurs, propriétaires ou gestionnaires ainsi que son lieu d'origine. Est-ce une entreprise privée ? du secteur public ? Dans quel secteur d'activité est-elle engagée ? De plus, vous devez connaître le nombre d'employés qui y travaillent, l'étendue de son marché, les événements récents qui la concernent ainsi que la culture qui y règne, c'est-à-dire les valeurs véhiculées au sein de cette entreprise. En ayant ces informations en main, vous serez mieux outillé pour répondre aux questions qui vous seront posées.

Pour recueillir ces renseignements, effectuez des recherches directement sur le site de l'entreprise ou encore à l'aide des moteurs de recherche. Lisez tout ce qui a trait à cet éventuel employeur. Lors de votre entrevue, vous pourrez prouver que vous connaissez bien l'entreprise. Cela montrera non seulement votre intérêt, mais aussi le sérieux de votre démarche. Faire ses devoirs a toujours des avantages !

#### La connaissance du poste à pourvoir

En règle générale, on est convoqué à une entrevue après avoir répondu à une offre d'emploi. L'analyse approfondie de cette offre est donc tout à votre avantage. Tentez d'y puiser le plus d'informations possible. Est-ce un poste permanent, temporaire ou s'agit-il d'un remplacement ? Retenez le titre du poste, les tâches qui y sont associées, l'expérience ou les compétences requises, la formation ou les diplômes exigés ainsi que les qualités personnelles recherchées. À l'aide de ces renseignements, vous pourrez préparer adéquatement vos réponses aux questions qui vous seront possiblement posées. Ainsi, s'il vous manque un peu d'expérience par rapport à l'offre d'emploi, trouvez tout de suite un point à votre avantage pour combler cette lacune. Par exemple, il peut s'agir d'un diplôme supplémentaire ou d'une expertise particulière. En ce qui a trait aux qualités personnelles recherchées, sachez vous mettre en valeur : soulignez vos qualités qui concordent avec celles qu'exige le poste et qui correspondent aux attentes de l'employeur. Insistez sur ces qualités et parlez peu de celles qui ne sont pas reliées à l'offre d'emploi. Au besoin, donnez des exemples de situations qui prouvent que vous avez les forces que recherche l'employeur. Dans les cas où vous êtes convoqué à une entrevue après avoir envoyé votre curriculum vitae, sans qu'il y ait eu offre d'emploi, vous

avez intérêt à suivre la même démarche : effectuez une recherche dans Internet afin de trouver les fonctions attachées au poste ainsi que les qualités requises pour cet emploi.

### **La connaissance de soi**

Une bonne préparation à une entrevue d'embauche exige d'en considérer l'aspect central : vous ! En effet, la connaissance de soi est une démarche qui vous sera utile non seulement dans votre vie personnelle, mais aussi dans votre vie professionnelle.

**Connaissez bien votre curriculum vitæ** Apprenez tout d'abord les éléments importants de votre curriculum afin de ne pas vous mélanger dans les dates ou les employeurs. Par la suite, préparez une petite description de chaque expérience qui y est mentionnée. Par exemple, pour vos expériences de travail, indiquez les qualités que chacune vous a permis de développer ou encore ce que vous avez pu en tirer. Ce faisant, lorsque l'employeur vous posera des questions sur ces expériences, vous pourrez en faire ressortir les points positifs et les répercussions de celles-ci sur votre cheminement. Ne vous gênez pas pour souligner des réalisations particulières, des défis que vous avez relevés ou des actions bénévoles dont vous êtes particulièrement fier. Mais attention : il ne s'agit pas de mettre en évidence à quel point vous êtes une personne extraordinaire, ce qui serait mal vu. Insistez plutôt sur l'expérience enrichissante que vous avez vécue et les répercussions et apprentissages qui en ont résulté. Ainsi, vous vous démarquerez des autres candidats.

**Soyez conscient de vos forces et de vos faiblesses** Comme le font les messages publicitaires qui vantent les mérites d'un produit et passent sous silence ses aspects négatifs ou nuisibles, vous devez déterminer quelles sont vos forces pour pouvoir les mettre de l'avant en entrevue, en évitant de laisser transparaître vos faiblesses. En fait, vous devez apprendre à vous vendre : vous êtes le produit et l'employeur est l'acheteur !

**Gérez votre identité** Pour arriver à bien se vendre, la gestion de l'identité est cruciale. Il s'agit d'employer des stratégies afin d'influencer la perception que les autres auront de vous. Dans ce cas-ci, le soi présenté, ou l'image publique, doit être le candidat idéal que recherche l'employeur. Ainsi, il faut vous montrer sous votre meilleur jour en faisant ressortir les meilleures facettes de votre personnalité. Évitez toutefois la fausse représentation ou les mensonges. Il ne s'agit pas de bernier l'employeur afin d'obtenir un poste qui ne vous convient pas. Vous devez simplement présenter les aspects (bien réels !) de votre personnalité qui correspondent aux attentes de l'employeur. Bref, vous n'êtes pas obligé de tout dire, mais ce que vous choisissez de dire doit être vrai.

**Ayez confiance en vos moyens** Afin de bien vous mettre en valeur, vous devez croire en vos capacités. De fait, l'estime de soi est reliée à de bonnes aptitudes en communication. Plus votre estime personnelle est grande, plus vous aurez des pensées positives et plus vous vous sentirez compétent. Et cela se reflétera dans vos comportements pendant l'entrevue. Par ailleurs, l'autoréalisation des prophéties, telle qu'abordée dans le chapitre 2, montre bien l'importance des pensées dans l'atteinte d'objectifs personnels. En effet, avoir confiance en une prédiction agit de façon favorable sur la capacité à la réaliser. Ainsi, en ayant confiance en vos moyens lors de l'entrevue, vous augmentez vos chances d'obtenir l'emploi !

**Faites de votre mieux** Gardez en tête que vous devez simplement faire de votre mieux. Si, pendant l'entretien, vous vous rendez compte que le poste ne vous convient pas, poursuivez tout de même comme si de rien n'était. Il est possible, par exemple, que l'employeur ait d'autres postes à pourvoir ou qu'il vous fasse une autre proposition.

Considérez aussi toute entrevue comme une expérience supplémentaire qui, même si elle se révèle infructueuse, saura vous faire progresser dans votre recherche d'emploi.

## Les questions

**Préparez-vous à répondre à des questions** Durant l'entrevue, l'employeur vous posera de nombreuses questions. Bien sûr, il est impossible de toutes les prévoir, mais une préparation adéquate devrait minimalement vous faire passer en revue les questions habituelles les plus fréquentes, dont les suivantes.

- Parlez-nous de vous.
- Quelles sont vos qualités ?
- Quels sont vos défauts ?
- Que connaissez-vous de notre entreprise ?
- Pourquoi voulez-vous travailler pour notre entreprise ?
- Pourquoi devrions-nous vous choisir plutôt qu'un autre candidat ?

On ne peut répondre à ce type de questions par un oui ou par un non. Tentez d'y répondre le plus clairement et le plus directement possible, et illustrez ensuite votre propos en donnant un exemple. Sachez également vous arrêter ou, du moins, tenez compte du comportement non verbal de vos interlocuteurs. Ceux-ci vous feront sentir lorsqu'ils auront suffisamment d'informations pour chaque question.

**Préparez vos propres questions** Non seulement l'employeur vous posera des questions, mais il vous invitera aussi, dans la majorité des cas, à en formuler. Généralement vers la fin de l'entrevue, il vous demandera si vous avez des questions ou interrogations particulières. Un « euh... » ou une réponse négative pourrait indiquer un manque de préparation ou d'intérêt. Vous avez donc avantage à préparer ces questions et, de préférence, par écrit.

Voici quelques exemples de questions qui pourraient être pertinentes, en fonction du type d'emploi et de l'employeur.

- Quels sont les projets de l'entreprise ?
- Qui sont les membres de l'équipe de travail ?
- Y a-t-il une formation à suivre à la suite de l'embauche ?
- Quelle est la suite de la procédure d'embauche ?  
(Moment de la réponse, date du début de l'emploi, etc.)

À noter que ces questions, même si vous les avez préparées, ne doivent surtout pas être posées si vos interlocuteurs y ont répondu pendant l'entretien. Par conséquent, prévoyez une liste plus exhaustive de questions afin de vous assurer de pouvoir en poser quelques-unes pour témoigner de votre intérêt.

## Les documents

La dernière étape de la préparation à votre entrevue d'embauche consiste à rassembler différents documents. Même si votre éventuel employeur possède fort probablement votre CV, apportez-en toujours une copie avec vous. De plus, ayez en main des lettres de recommandation de vos anciens employeurs et un document présentant les coordonnées complètes des gens qui vous recommandent, document que vous pourrez remettre sur demande. Vous aurez l'air, une fois de plus, d'une personne organisée et bien préparée. Le fait de donner des références est bien évidemment un avantage. Par conséquent, assurez-vous de recueillir celles qui sont susceptibles d'avoir le meilleur impact !



Vidéo *Des questions difficiles*



## Le déroulement de l'entrevue

En prévision de l'entrevue, il faut se rappeler qu'on n'a jamais une seconde chance de faire une première bonne impression ! De nombreuses études ont en effet révélé la forte influence de l'apparence physique sur le choix de candidats. Une apparence soignée et sobre est donc de mise. S'il y a un code vestimentaire au sein de l'entreprise, respectez-le. Sinon, portez une tenue classique, sans artifices.

### À votre arrivée

Il est impératif d'arriver à l'heure. Généralement, avoir de 5 à 10 minutes d'avance est tout à fait approprié. Éteignez votre cellulaire et attendez patiemment qu'on vous reçoive. Lorsqu'on vous appelle, levez-vous, saluez la personne qui se trouve devant vous en optant pour une bonne poignée de main, ce qui montre votre assurance. Ayez confiance et laissez-le transparaître dans votre poignée de main. Lorsqu'on vous y invite, assoyez-vous.

### Durant l'entrevue

Adoptez une attitude calme et confiante. Votre posture devrait refléter votre ouverture ; vous évitez donc de croiser les bras. Regardez votre interlocuteur dans les yeux lorsqu'il s'adresse à vous et attendez la fin de sa question avant d'y répondre. Bref, suivez le rythme de l'entretien et le style de votre interlocuteur. Une pointe d'humour peut détendre l'atmosphère, mais ne risquez surtout pas une blague si vous sentez que l'interviewer est très sérieux et rigide. Sachez donc jauger la personne qui se trouve devant vous et adaptez-vous comme un caméléon. Soyez sympathique, souriant, de bonne humeur et positif. Ne donnez surtout pas l'impression de vouloir désespérément cet emploi ; montrez-vous plutôt très intéressé ! Tout au long de l'entrevue, veillez à utiliser un vocabulaire approprié et à vouvoyer votre interlocuteur. Respectez toujours les règles de la politesse !

### Pour conclure

Lorsque l'entrevue est terminée, levez-vous, serrez la main de votre interlocuteur en le remerciant de vous avoir reçu. Vous pourrez aussi lui transmettre un courriel de remerciement par la suite. Si l'employeur n'a pas encore arrêté son choix, cette initiative pourrait vous être favorable. Rappelez-vous que l'entrevue est une occasion d'échanges : l'employeur et le candidat apprennent à mieux se connaître et veulent vérifier s'ils se conviennent mutuellement. Ainsi, si l'entrevue ne débouche pas sur une réponse positive, ne soyez pas trop sévère envers vous-même. Réfléchissez plutôt à ce qui peut expliquer cette réponse et utilisez cette expérience pour mieux vous préparer à votre prochain entretien !

## ANNEXE B L'EXPOSÉ ORAL

En règle générale, les gens n'aiment pas parler en public. En effet, l'anxiété est souvent au rendez-vous, et l'enthousiasme, peu présent. Cependant, l'exposé oral est un incontournable dans la vie de tout étudiant. Vous trouverez ici quelques indications qui vous aideront à vous améliorer dans des situations de communication orale.

## La préparation à l'exposé oral

Un exposé oral exige une bonne préparation et, pour qu'il soit bon, il faut considérer de nombreux points. Tout d'abord, vous devez déterminer les balises qui encadrent votre exposé, notamment en ce qui a trait au temps imparti, au choix du sujet et aux objectifs de cette présentation.

### Planifiez votre temps et formulez vos objectifs

Il est bien important d'avoir des consignes claires concernant le temps qui vous est alloué pour votre présentation ; vous devriez en connaître la durée minimale et maximale. Cette information est cruciale pour la préparation. Le choix du sujet est aussi très important. Si le thème vous est imposé, trouvez un angle qui vous intéresse et qui saura plaire à votre auditoire, tout en respectant les consignes qui vous ont été données. De plus, dites-vous que plus vous approfondirez un sujet, plus vous y trouverez un intérêt. Finalement, posez-vous des questions ou posez-en à votre enseignant sur les objectifs de l'exposé. Votre exposé doit-il être informatif ? Devez-vous convaincre votre auditoire ? le divertir ? Évidemment, les objectifs de votre présentation influenceront grandement sur sa forme et son contenu.

### Élaborez votre plan

Dans un premier temps, établissez un plan sommaire de votre exposé et amorcez une recherche documentaire. À ce stade, il est très important de s'assurer de la validité des sources consultées ainsi que de la diversité de celles-ci. Un exposé centré sur une seule source d'information, qui s'avère biaisée, garantira un échec. À cet effet, il faut faire particulièrement attention aux sources trouvées dans Internet. À l'opposé, des sources fiables et diversifiées procurent divers points de vue et arguments qui renforcent le contenu. Une fois toute votre documentation rassemblée, lisez-la attentivement et prenez des notes. Par la suite, revoyez votre plan afin d'enlever les éléments superflus et d'ajouter des aspects que vous auriez pu oublier. Une fois que vous aurez précisé le contenu, assurez-vous que la quantité d'information retenue est suffisante, sans être excessive.

### Préparez les supports visuels et prévoyez un plan de rechange

Élaborez les supports visuels que vous désirez utiliser. Attention toutefois : ces supports doivent soutenir vos propos et non prendre votre place. À cet effet, les supports visuels devraient présenter le plan de votre exposé ainsi que ses grandes lignes. N'affichez surtout pas le texte intégral ou des phrases complètes, ce qui vous inciterait à lire. Optez plutôt pour les concepts clés et les idées principales. Les seuls éléments qui peuvent faire l'objet de phrases complètes sont des citations ou des articles de loi, pour ne pas en dénaturer le contenu. Assurez-vous aussi de la qualité de la langue écrite ainsi que de la présentation visuelle de ces informations. Si vous comptez projeter un diaporama, vérifiez au préalable le fonctionnement du matériel et l'effet de votre présentation vue du fond de la salle.

Pour certaines personnes, le support visuel peut remplacer les notes personnelles, comme dans le cas d'une présentation en diaporama. Par contre, ayez tout de même à portée de la main des informations complémentaires, en cas de blocage. De plus, prévoyez un plan de rechange au cas où le matériel informatique serait hors d'usage. Si vous mettez de côté les supports électroniques, optez pour des fiches en carton rigide. Celles-ci ne laisseront pas voir vos tremblements...

### Concluez en beauté

Si la première impression est déterminante, la dernière est aussi très importante ! En effet, un excellent exposé qui se termine en queue de poisson en sera malheureusement pénalisé. Une bonne conclusion reprend les points principaux de l'exposé et propose un message clé, c'est-à-dire une information particulière à retenir ou une question d'élargissement.

Tous ces éléments constituent bien évidemment des lignes directrices, qui doivent être adaptées à chaque situation et à chaque contexte. Gardez à l'esprit qu'une bonne préparation augmente considérablement vos chances de réussir votre exposé !



Vidéo *Discours de présentation*

## Le déroulement de l'exposé oral

Pour développer ses aptitudes communicationnelles, rien de tel que de répéter, seul ou devant des amis. Voici une série de conseils susceptibles de vous aider à transmettre adéquatement les informations recueillies et à atteindre vos objectifs.

### Détendez-vous

À l'approche de votre exposé, essayez de vous détendre. Lorsque le moment est venu, rendez-vous à l'avant de la salle et préparez calmement vos supports visuels, le matériel informatique et vos documents. Ayez tout en main de façon à pouvoir vous y retrouver aisément. Avant de commencer, prenez une grande respiration et concentrez-vous.

### Prenez contact avec votre auditoire

Le début d'une présentation devrait accrocher l'auditoire. Pour ce faire, vous devez connaître certaines caractéristiques des gens à qui vous vous adressez. Si cela s'effectue dans une classe d'un établissement de niveau collégial, vous connaissez sans doute l'âge moyen des étudiants ainsi que leur programme d'études, par exemple. Basez-vous sur ces connaissances pour vous adresser à votre auditoire. Vous pouvez ainsi faire un appel à tous ou encore les inclure dans une situation. Tout bon orateur parle directement à son auditoire et l'interpelle fréquemment. Il est aussi important de balayer l'auditoire du regard, lorsque vous êtes suffisamment à l'aise de le faire. Les auditeurs doivent se sentir concernés par le sujet, les situations et les exemples présentés. Bref, adaptez vos propos en fonction de votre public.

**Présentez le plan de votre exposé** Après la prise de contact, présentez le plan de votre exposé. Un support visuel est alors généralement de mise. Pendant votre exposé, revenez à votre plan afin que les auditeurs puissent en suivre le déroulement.

**Exprimez-vous clairement et calmement** Tout au long de votre exposé, parlez fort, lentement et articulez bien. Prenez votre temps. L'exposé oral n'est pas une course d'obstacles ; il a pour but de transmettre des informations. Faites aussi attention à la qualité de la langue ; un langage trop familier pourra certainement faire réagir votre auditoire. Assurez-vous également de respecter les règles de base de la politesse, particulièrement si vous êtes en situation d'évaluation !

**Respectez le temps qui vous est alloué** Ayez à portée de la main une montre ou un chronomètre qui indique clairement le temps. Ainsi, en cours de présentation, vous pourrez ajuster votre débit ou encore rectifier la quantité d'informations ou d'exemples présentés afin de respecter le temps alloué.

**Restez debout et utilisez l'espace** Durant la présentation, tenez-vous debout. S'asseoir lors d'une courte présentation peut dénoter un manque d'intérêt ou de la nonchalance. Par conséquent, restez debout et déplacez-vous à votre guise. Utilisez l'espace comme bon vous semble, sans retenue. N'hésitez pas à circuler, tant et aussi longtemps que vous restez dans le champ de vision de vos auditeurs.

**Prévoyez une période de questions** Vous pouvez demander, à la fin de votre exposé, si les auditeurs ont des questions. Si c'est le cas, répondez au mieux de vos connaissances et vérifiez auprès de l'auditoire si vos réponses sont satisfaisantes. De plus, n'inventez jamais de réponses. Si vous n'êtes pas en mesure de répondre, dites humblement que vos recherches ne vous ont pas mené à approfondir la question posée.

## ANNEXE C

### LA GESTION DU STRESS

L'entrevue d'embauche et l'exposé oral sont des situations particulièrement difficiles, car elles renvoient à la notion de jugement, ce qui augmente le stress et la difficulté à y faire face. Voici quelques conseils qui vous aideront à mieux gérer votre stress dans des situations de communication orale.

#### **Cernez les causes de votre stress**

Le stress survient lorsqu'une personne perçoit un danger. En communication orale, le danger perçu est souvent lié à la peur du jugement des autres, la peur de l'échec ou la crainte de mal paraître. Par conséquent, c'est l'évaluation d'autrui qui rend la communication en public si difficile. Mais pourquoi a-t-on peur d'être jugé, d'être évalué? Il importe de garder à l'esprit que, de manière générale, l'auditoire est sympathique à l'orateur. Vous devez avoir confiance en vos moyens et vous concentrer sur vos objectifs. Quels sont les enjeux réels de cette présentation orale? Vous ne devez en aucun cas exiger de vous-même la perfection; vous avez simplement à faire de votre mieux. En acceptant de changer vos perceptions, vous pourrez arriver à diminuer votre stress.

#### **Apprenez à maîtriser les symptômes du stress**

Le stress a une composante physiologique que vous pouvez apprendre à maîtriser. Au cours des heures ou des minutes précédant l'événement de communication orale, vous ressentirez divers symptômes: augmentation du rythme cardiaque, transpiration, tremblements, rougeurs au visage, mains moites, gorge sèche, etc. Ces réactions physiologiques sont normales, mais vous pouvez agir sur celles-ci, notamment par la respiration. Quelques minutes avant votre exposé, prenez de grandes inspirations par le nez et expirez lentement par la bouche. Cela contribue à l'oxygénation et diminuera l'intensité des réactions physiologiques. Ayez aussi une bouteille d'eau afin de contrer le problème de gorge sèche. Finalement, dans les jours qui précèdent votre présentation, optez pour des activités qui favorisent la détente: faire de la visualisation, écouter de la musique, faire une longue marche, etc.

#### **Adoptez des comportements aidants**

Certains comportements peuvent également agir sur vos réactions de stress. Juste avant votre exposé, si cela est possible, discutez avec quelques personnes de votre groupe. Vous remarquerez que cela vous aidera à briser la glace. Pendant la présentation, pensez à regarder quelques auditeurs dans les yeux. Le fait de les regarder directement,



sans toutefois les fixer du regard, vous donnera moins l'impression de vous adresser à un grand groupe qui vous juge. Durant l'exposé, vous pouvez aussi vous déplacer dans la salle. Le fait de bouger favorise la détente et canalise le surplus d'énergie.

Rappelez-vous que le stress, à petite dose, amène souvent les gens à se surpasser en mobilisant les ressources nécessaires. C'est plutôt à forte dose qu'il est nuisible. Gardez en tête qu'une préparation adéquate, une bonne connaissance de votre sujet, la concentration et une bonne confiance en soi vous permettront de communiquer efficacement. Finalement, plus vous vous exercerez à parler en public, plus vous vous améliorerez. Un petit pas à la fois et vous deviendrez un communicateur compétent !

## **Et si rien n'y fait...**

Si vous n'arrivez pas à maîtriser les symptômes du stress et que vous envisagez d'éviter la situation de communication, il serait important d'aller chercher de l'aide. Certaines personnes souffrent par exemple de phobie sociale, qui se caractérise notamment par une peur excessive de prendre la parole en public. Sachez toutefois que même dans une telle situation, il est possible d'apprendre à gérer son stress et à s'améliorer en tant que communicateur. Avec de l'aide et avec des efforts soutenus, une phobie sociale peut s'atténuer grandement, et même disparaître. Toute personne qui vit un stress trop élevé dans une situation de communication aurait tout avantage à aller chercher de l'aide auprès de professionnels. Informez-vous des ressources disponibles dans votre collège ou votre communauté.

# RÉPONSES AUX QUESTIONS DE RÉCAPITULATION

## CHAPITRE 1

1. B) 2. A) 3. C) 4. C) 5. A)  
6. D) 7. C) 8. C) 9. D) 10. D)

## CHAPITRE 2

1. C) 2. B) 3. A) 4. D) 5. A)  
6. C) 7. C) 8. D) 9. A) 10. A)

## CHAPITRE 3

1. A) 2. D) 3. C) 4. B) 5. A)  
6. C) 7. B) 8. D) 9. A) 10. D)

## CHAPITRE 4

1. A) 2. A) 3. B) 4. A) 5. C)  
6. C) 7. C) 8. B) 9. D) 10. D)

## CHAPITRE 5

1. C) 2. D) 3. C) 4. A) 5. B)  
6. A) 7. D) 8. C) 9. B) 10. C)

## CHAPITRE 6

1. C) 2. B) 3. B) 4. A) 5. D)  
6. D) 7. A) 8. D) 9. A) 10. A)

## CHAPITRE 7

1. A) 2. D) 3. C) 4. D) 5. D)  
6. D) 7. A) 8. D) 9. D) 10. A)

## CHAPITRE 8

1. D) 2. B) 3. B) 4. C) 5. B)  
6. C) 7. B) 8. D) 9. D) 10. B)

## CHAPITRE 9

1. A) 2. A) 3. C) 4. D) 5. B)  
6. A) 7. D) 8. D) 9. A) 10. B)

## CHAPITRE 10

1. C) 2. C) 3. A) 4. D) 5. C)  
6. B) 7. B) 8. D) 9. D) 10. C)

## CHAPITRE 11

1. D) 2. B) 3. A) 4. B) 5. C)  
6. A) 7. D) 8. A) 9. A) 10. D)

## CHAPITRE 12

1. D) 2. C) 3. B) 4. C) 5. A)  
6. C) 7. A) 8. B) 9. A) 10. C)

## CHAPITRE 13

1. B) 2. C) 3. B) 4. D) 5. C)  
6. B) 7. D) 8. C) 9. A) 10. D)

# NOTES BIBLIOGRAPHIQUES

## CHAPITRE 1

1. Williams, K.D. (2001). *Ostracism: The power of silence*. New York, NY: Guilford Press, p. 7-11.
2. Schachter, S. (1959). *The psychology of affiliation*. Stanford, CA: Stanford University Press, p. 9-10.
3. Arcand, J.-P. (2013, 21 novembre). Mylène Paquette rentre au pays. Repéré à [www.lapresse.ca/sports/201311/20/01-4712879-mylene-paquette-rentre-au-pays.php](http://www.lapresse.ca/sports/201311/20/01-4712879-mylene-paquette-rentre-au-pays.php)
4. UPI (7 septembre 1978). *Wisconsin State Journal*.
5. Holt-Lunstad, J., T.B. Smith et J.B. Layton (2010). Social relationships and mortality risk: A meta-analytic review. *PLoS Med*, 7(7), e1000316. Repéré à [www.plosmedicine.org/article/info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pmed.1000316](http://www.plosmedicine.org/article/info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pmed.1000316)
6. Trois articles dans *The Journal of the American Medical Association* (22-29 janvier 1992, vol. 267, n° 4) parlent du lien entre les influences psychosociales et les maladies coronariennes: Case, R.B., A.J. Moss, N. Case, M. McDermott et S. Eberly (1992, janvier). Living alone after myocardial infarction, p. 515-519; Ruberman, R. (1992, janvier). Psychosocial influences on mortality of patients with coronary heart disease, p. 559-560; Williams, R.B. et collab. (1992, janvier). Prognostic importance of social and economic resources among medically treated patients with angiographically documented coronary artery disease, p. 520-524. Voir aussi Cacioppo, J.T. et collab. (2000). Lonely traits and concomitant physiological processes: The MacArthur social neuroscience studies. *International Journal of Psychophysiology*, 35, p. 143-154.
7. Cohen, S., W.J. Doyle, D.P. Skoner, B.S. Rabin et J.M. Gwaltney (1997, 25 juin). Social ties and susceptibility to the common cold. *Journal of the American Medical Association*, 277(24), p. 1940-1944.
8. Parker-Pope, T. (2010). *For better: The science of a good marriage*. New York, NY: Dutton.
9. Ybarra, O. et collab. (2008). Mental exercising through simple socializing: Social interaction promotes general cognitive functioning. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, p. 248-259.
10. Bell, R.A. (2010). Conversational involvement and loneliness. Dans M.L. Knapp et J.A. Daly (dir.), *Interpersonal communication*. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 99-120.
11. Floyd, K. et S. Riforgiate (2006). Human affection exchange: XII. Affectionate communication is related to diurnal variation in salivary free cortisol. *Western Journal of Communication*, 75, p. 351-368.
12. Malson, L. (2002 [1964]). *Les enfants sauvages: mythe et réalité, suivi de Mémoire et rapport sur Victor de l'Aveyron, par Jean Itard*. Paris, France, 10/18.
13. Rubin, R.B., E.M. Perse et C.A. Barbato (1988). Conceptualization and measurement of interpersonal communication motives. *Human Communication Research*, 14(4), p. 602-628.
14. Duck, S. et G. Pittman (1994). Social and personal relationships. Dans M.L. Knapp et G.R. Phillips (dir.), *Handbook of interpersonal communication*, 2<sup>e</sup> éd. Newbury Park, CA: Sage, p. 56-68.
15. Diener, E. et M.E.P. Seligman (2002). Very happy people. *Psychological Science*, 13, p. 81-84.
16. Kahneman, D., A.B. Krueger, D.A. Schkade, N. Schwarz et A.A. Stone (2004, décembre). A daily measure. *Science*, 306(5702), p. 1645.
17. Goldschmidt, W. (1990). *The human career: The self in the symbolic world*. Cambridge, Royaume-Uni: Basil Blackwell.
18. National Communication Association (1999). *How Americans communicate*. Repéré à [www.koryfloyd.com/Home\\_Page\\_of\\_Dr.\\_Kory\\_Floyd/Welcome\\_files/roper-poll-on-communication.pdf](http://www.koryfloyd.com/Home_Page_of_Dr._Kory_Floyd/Welcome_files/roper-poll-on-communication.pdf)
19. Maslow, A.H. (1968). *Toward a psychology of being*. New York, NY: Van Nostrand Reinhold.
20. Meignan, P. (2012, 30 juin). L'art de la rupture 2.0. *Gentside Découverte*. Repéré à [www.maxisciences.com/r%2E9seau-social/1-039-art-de-la-rupture-2-0\\_art25241.html](http://www.maxisciences.com/r%2E9seau-social/1-039-art-de-la-rupture-2-0_art25241.html)
21. Shelly, R.K. (1997). Sequences and cycles in social interaction. *Small Group Research*, 28(3), p. 333-356.
22. Dillard, J.P., D.H. Solomon et M.T. Palmer (1999). Structuring the concept of relational communication. *Communication Monographs*, 66(1), p. 49-65; Watzlawick, P., J. Beavin et D.D. Jackson (1967). *Pragmatics of human communication*. New York, NY: Norton.
23. Sillars, A.L. (1998). (Mis)understanding. Dans B.H. Spitzberg et W.R. Cupach (dir.), *The dark side of close relationships*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., p. 21-24.
24. Redmond, M.V. (1995). Interpersonal communication: Definitions and conceptual approaches. Dans M.V. Redmond, (dir.), *Interpersonal communication: Readings in theory and research*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace, p. 4-11.
25. Pour une discussion plus approfondie sur les caractéristiques des communications impersonnelle et interpersonnelle, voir Bochner, A.P. (1984). The functions of human communication in interpersonal bonding. Dans Arnold, C.C. et J.W. Bowers (dir.), *Handbook of rhetorical and communication theory*. Boston, MA: Allyn and Bacon, p. 550; Stewart, J. et G. D'Angelo (1998). *Together: Communicating interpersonally*, 5<sup>e</sup> éd. New York, NY: McGraw-Hill, p. 5; Trenholm, S. et A. Jensen (1992). *Interpersonal communication*, 2<sup>e</sup> éd. Belmont, CA: Wadsworth, p. 27-33.
26. Gergen, K.J. (1991). *The saturated self: Dilemmas of identity in contemporary life*. New York, NY: Basic Books, p. 158.
27. Daum, M. (2009, 7 mars). The age of friendaholism. *Los Angeles Times*, p. B13.
28. The UCLA Internet Report (2000). *The UCLA Internet report: Surveying the digital future*. Repéré à [www.digitalcenter.org/wp-content/uploads/2013/02/2003\\_digital\\_future\\_report-year3.pdf](http://www.digitalcenter.org/wp-content/uploads/2013/02/2003_digital_future_report-year3.pdf)
29. *Ibid.*, p. 88.
30. Voir Boase, J., J.B. Horrigan, B. Wellman et L. Rainie (2006, janvier). *The strength of Internet ties*. Washington, DC: Pew Internet & American Life Project; Boase, J. et B. Wellman (2006). Personal relationships: On and

- off the Internet. Dans D. Perlman, et A.L. Vangelisti (dir.), *The Cambridge handbook of personal relationships*. New York, NY: Cambridge University Press; Lenhart, A., M. Madden et P. Hitlin (2005, juillet). *Teens and technology: Youth are leading the transition to a fully wired and mobile nation*. Washington, DC: Pew Internet & American Life Project.
31. Flanagin, A.J. (2005, août). IM online: Instant messaging use among college students. *Communication Research Reports*, 22(3), p. 175-187.
  32. Boase, J., J.B. Horrigan, B. Wellman et L. Rainie, *op. cit.*, p. 12.
  33. Dainton, M. et B. Aylor (2002). Patterns of communication channel use in the maintenance of long-distance relationships. *Communication Research Reports*, 19, p. 118-129.
  34. Marriott, M. (1998). The blossoming of Internet chat. *New York Times*. Repéré à [www.nytimes.com/1998/07/02/technology/the-blossoming-of-internet-chat.html?pa-gewanted=2](http://www.nytimes.com/1998/07/02/technology/the-blossoming-of-internet-chat.html?pa-gewanted=2)
  35. Tannen, D. (1994, 16 mai). Gender gap in cyberspace. *Newsweek*, p. 52-53.
  36. Surinder, K.S. et R.B. Cooper (2003). Exploring the core concepts of media richness theory: The impact of cue multiplicity and feedback immediacy on decision quality. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), p. 263-299.
  37. Walther, J. et A. Ramirez (2007). New technologies and new directions in online relating. Dans S.W. Smith et S.R. Wilson (dir.), *New directions in interpersonal communication research*. Los Angeles, CA: Sage, p. 264-284.
  38. Ramirez, A. et S. Zhang (2007). When online meets offline: The effect of modality switching on relational communication. *Communication Monographs*, 74(3), p. 287-310.
  39. Watts, S.A. (2007). Evaluative feedback: Perspectives on media effects. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12(2). Repéré à [jcmc.indiana.edu/vol12/issue2/watts.html](http://jcmc.indiana.edu/vol12/issue2/watts.html)
  40. Pour un compte rendu plus approfondi sur ce sujet, voir Spitzberg, B.H. et W.R. Cupach (1989). *Handbook of interpersonal competence research*. New York, NY: Springer Verlag.
  41. Pour une discussion plus approfondie sur la nature des compétences en communication, voir Spitzberg, B.H. et W.R. Cupach (2002). Interpersonal skills. Dans M.L. Knapp et J.A. Daly (dir.), *Handbook of interpersonal communication*. Thousand Oaks, CA: Sage; et Wilson, S.R. et C.M. Sabee (2003). Explicating communicative competence as a theoretical term. Dans J.O. Greene et B.R. Burleson (dir.), *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., p. 122-123.
  42. Spitzberg, B.H. (1991). An examination of trait measures of interpersonal competence. *Communication Reports*, 4, p. 22-29.
  43. Guerrero, L.K., P.A. Andersen, P.F. Jorgensen, B.H. Spitzberg et S.V. Eloy (1995). Coping with the green-eyed monster: Conceptualizing and measuring communicative responses to romantic jealousy. *Western Journal of Communication*, 59, p. 270-304.
  44. O'Keefe, B.J. (1998). The logic of message design: Individual differences in reasoning about communication. *Communication Monographs*, 55, p. 80-103.
  45. Voir Heisel, A.D., J.C. McCroskey et V.P. Richmond (1999). Testing theoretical relationships and non-relationships of genetically-based predictors: Getting started with communibiology. *Communication Research Reports*, 16, p. 1-9; et McCroskey, J.C. et M.J. Beatty (2000). The communibiological perspective: Implications for communication in instruction. *Communication Education*, 49, p. 1-6.
  46. Ayres, J. et T. Hopf (1998). *Coping with speech anxiety*. Norwood, NJ: Ablex. Voir aussi Allen, M., J. Bourhis, T. Emmers-Sommer et E. Sahlstein (1998). Reducing dating anxiety: A meta-analysis. *Communication Reports*, 11, p. 49-55.
  47. DeTurck, M.A. et G.R. Miller (1990). Training observers to detect deception: Effects of self-monitoring and rehearsal. *Human Communication Research*, 16, p. 603-620.
  48. Rubin, R.B., E.M. Perse et C.A. Barbato (1988). Conceptualization and measurement of interpersonal communication motives. *Human Communication Research*, 14, p. 602-628.
  49. Hample, D. (2005). Inventional capacity. Dans F. van Eemeren et P. Houtlosser (dir.), *Argumentation in practice*. Amsterdam, Pays-Bas: John Benjamins, p. 45-46.
  50. Wackman, D.B., S. Miller et E.W. Nunnally (1976). *Student workbook: Increasing awareness and communication skills*. Minneapolis, MN: Interpersonal Communication Programs, p. 6.
  51. Ifert, D.E. et M.E. Roloff (1997). The role of sensitivity to the expressions of others and ability to modify self-presentation. *Communication Quarterly*, 45(1), p. 55-67.
  52. Burleson, B.R. et S.E. Caplan (1998). Cognitive complexity. Dans J.A. McCroskey, M.M. Daly, M.M. Martin et M.J. Beatty (dir.), *Communication and personality: Trait perspectives*. Creskill, NJ: Hampton Press, p. 233-286.
  53. Burleson, B.R. (1989). The constructivist approach to person-centered communication: Analysis of a research exemplar. Dans B. Dervin, L. Grossberg, B.J. O'Keefe et E. Wartella (dir.), *Rethinking communication: Paradigm exemplars*. Newbury Park, CA: Sage, p. 33-72.
  54. Sypher, B.D. et T. Zorn (1986). Communication-related abilities and upward mobility: A longitudinal investigation. *Human Communication Research*, 12(3), p. 420-431.
  55. Lakey, S.G. et D.J. Canary (2002). Actor goal achievement and sensitivity to partner as critical factors in understanding interpersonal communication competence and conflict strategies. *Communication Monographs*, 69(3), p. 217-235; Wiemann, J.M. et P.M. Backlund (1980). Current theory and research in communication competence. *Review of educational research*, 50(1), p. 185-199. Voir aussi Redmond, M.V. (1989). The functions of empathy (decentering) in human relations. *Human Relations*, 42(7), p. 593-605; et Redmond, M.V. (1989). The relationship between perceived communication competence and perceived empathy. *Communication Monographs*, 52(4), p. 377-382.
  56. Recherche résumée dans Hamachek, D.E. (1987). *Encounters with the self*, 2<sup>e</sup> éd. Fort Worth, TX: Holt, Rinehart and Winston, p. 8. Voir aussi Daly, J.A., A.L. Vangelisti et S.M. Daughton (1995). The nature and correlates of conversational sensitivity. Dans M.V. Redmond (dir.), *Interpersonal communication: Readings in theory and research*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace.



57. Dunning, D.A. et J. Kruger (1999, décembre). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), p. 1121-1134.
58. Adapté des travaux de R.P. Hart, tels que rapportés dans M.L. Knapp (1984). *Interpersonal communication and human relationships*. Boston, MA: Allyn and Bacon, p. 342-344. Voir aussi Hart, R.P. et D.M. Burks (1972). Rhetorical sensitivity and social interaction. *Speech Monographs*, 39(2), p. 75-91 ; et Hart, R.P., R.E. Carlson et W.F. Eadie (1980). Attitudes toward communication and the assessment of rhetorical sensitivity. *Communication Monographs*, 47, p. 1-22.
59. Direction de la recherche et de l'analyse prospective - MICC (2012). *Bulletin statistique sur l'immigration permanente au Québec, 4<sup>e</sup> trimestre et année 2011*. Repéré sur le site de Immigration, Diversité et Inclusion Québec: [www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/Bulletin-Statistique-2011trimestre4-Immigration-Quebec.pdf](http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/Bulletin-Statistique-2011trimestre4-Immigration-Quebec.pdf)
60. Institut de la statistique du Québec (2014). *Le bilan démographique du Québec*. Repéré à [www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/bilan-demographique.html](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/bilan-demographique.html)
61. Kim, Y.Y. (1991). Intercultural communication competence: A systems-theoretic view. Dans S. Ting-Toomey et F. Korzeny (dir.), *Cross-cultural interpersonal communication*. Newbury Park, CA: Sage, p. 77-80. Voir aussi Chen G.M. et W.J. Sarosta (1996). Intercultural communication competence: A synthesis. Dans B.R. Burleson et A.W. Kundel (dir.), *Communication yearbook*. Thousand Oaks, CA: Sage, vol. 19, p. 23-24.
62. Burgoon, J.K. et N.E. Dunbar (2000). An interactionist perspective on dominance-submission: Interpersonal dominance as a dynamic, situationally contingent social skill. *Communication Monographs*, 67, p. 96-121.
63. Voir Hajek, C. et H. Giles (2003). New directions in intercultural communication competence: The process model. Dans B.R. Burleson et J.O. Greene (dir.), *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., p. 67-69; et Ting-Toomey, S. et L.C. Chung (2005). *Understanding intercultural communication*. Los Angeles, CA: Roxbury.
64. Kalliny, M., K. Cruthirds et M. Minor (2006). Differences between American, Egyptian and Lebanese humor styles: Implications for international management. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 6(1), p. 121-134.
65. Samovar, L.A. et R.E. Porter (2004). *Communication between cultures*, 5<sup>e</sup> éd. Belmont, CA: Wadsworth.
66. Kassing, J.W. (1997). Development of the intercultural willingness to communicate scale. *Communication Research Reports*, 14, p. 399-407.
67. Mayer-Schönberger, V. (2011). *Delete: The virtue of forgetting in the digital age*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
68. Sheppard, S. (2010, octobre). Cyber screening. *HR Management*, 15. Repéré à [www.hrmreport.com/article/Cyber-screening/#](http://www.hrmreport.com/article/Cyber-screening/#)
69. Rosen, J. (2010, 25 juillet). The Web means the end of forgetting. *New York Times Magazine*, p. 30-35.
70. Bauerlein, M. (2009, 4 septembre). Why Gen-Y Johnny can't read nonverbal cues. *Wall Street Journal*. Repéré à <http://online.wsj.com/article/SB10001424052970203863204574348493483201758.html>
71. Seabrook, J. (1994, 6 juin). My first flame. *The New Yorker*, p. 70-79.
- Evidence from Fortune 200 firms. *Journal of Organizational Culture*, 8, p. 13-26.
- e. Darling, A.L. et D.P. Dannels (2003). Practicing engineers talk about the importance of talk: A report on the role of oral communication in the workplace. *Communication Education*, 52, p. 1-16.
- f. Neller-moe, D.A., T.R. Weirich et A. Reinstein (1999). Using practitioners' viewpoints to improve accounting students' communications skills. *Business Communication Quarterly*, 62, p. 41-60.
- g. Communication Skills Deemed Vital (1999, 22 août). *Santa Barbara News Press*, J1.
- h. Richman, J. (2002, 16 septembre). The news journal of the life scientist. *The Scientist*, 16, p. 42.

## CHAPITRE 2

1. Joinson, A.N. (2004). Self-esteem, interpersonal risk, and preference for e-mail to face-to-face communication. *Cyberpsychology & Behavior*, 7(4), p. 472-478.
2. Baumeister, R.F. (2005). *The cultural animal: Human nature, meaning, and social life*. New York, NY: Oxford University Press; Baumeister, R.F., J.D. Campbell, J.I. Krueger et K.D. Vohs (2003). Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles? *Psychological Science in the Public Interest*, 4, p. 1-44.
3. Vohs, K.D. et T.F. Heatherton (2004). Ego threats elicits different social comparison process among high and low self-esteem people: Implications for interpersonal perceptions. *Social Cognition*, 22, p. 168-191.
4. Soldz, W. et G.E. Vaillant (1999). The big five personality traits and the life course: A 45-year longitudinal study. *Journal of Research in Personality*, 33, p. 208-232.
5. Pour un résumé des recherches sur l'héritabilité de la personnalité, voir Wright, W. (1998). *Born that way: Genes, behavior, personality*. New York, NY: Knopf.
6. Schwartz, C.E., C.I. Wright, L.M. Shin, J. Kagan et S.L. Rauch (2003, 20 juin). Inhibited and uninhibited infants "grown up": Adult amygdalar response to novelty. *Science*, 300, p. 1952-1953.

## AU TRAVAIL | Chapitre 1

- a. National Association of Colleges and Employers (2009). *Job Outlook 2010*. Bethlehem.
- b. Winsor, J.L., D.B. Curtis et R.D. Stephens (1997). National preferences in business and communication education: An update. *Journal of the Association for Communication Administration*, 3, p. 170-179. Voir aussi Peterson, M.S. (1997). Personnel interviewers' perceptions of the importance and adequacy of applicants' communication skills. *Communication Education*, 46, p. 287-291.
- c. Endicott, F.S. (1979). *The Endicott report: Trends in the employment of college and university graduates in business and industry*. Evanston, IL: Placement Center, NorthWestern University.
- d. Hindi, N.M., D.S. Miller et S.E. Catt (2004). Communication and miscommunication in corporate America:

7. Cole, J.G. et J.C. McCroskey (2000). Temperament and socio-communicative orientation. *Communication Research Reports*, 17, p. 105-114.
8. Heisel, A.D., J.C. McCroskey et V.P. Richmond (1999). Testing theoretical relationships and non-relationships of genetically-based predictors: Getting started with communibiology. *Communication Research Reports*, 16, p. 1-9.
9. Cole, J.G. et J.C. McCroskey, *op. cit.*, p. 123.
10. Wigley, C.J. (1998). Verbal aggressiveness. Dans J.C. McCroskey, J.A. Daly, M.M. Martin et M.J. Beatty (dir.), *Personality and communication: Trait perspectives*. New York, NY: Hampton, p. 191-214.
11. McCroskey, J.C., A.D. Heisel et V.P. Richmond (2001). Eysenck's big three and communication traits: Three correlational studies. *Communication Monographs*, 68, p. 360-366.
12. Vangelisti, A.L. et L.P. Crumley (1998). Reactions to messages that hurt: The influence of relational contexts. *Communication Monographs*, 65, p. 173-196.
13. Leets, L. et J.D. Sunwolf (2004). Being left out: Rejecting outsiders and communicating group boundaries in childhood and adolescent peer groups. *Journal of Applied Communication Research*, 32(3), p. 195-223.
14. Sillars, A., A. Koerner et M.A. Fitzpatrick (2005). Communication and understanding in parent-adolescent relationships. *Human Communication Research*, 31, p. 107-128.
15. Information tirée de Charrette, C. (2014, 1<sup>er</sup> juin). Xavier Dolan [Entrevue]. Dans Marie-Josée Lévesque [Réalisatrice], 125 *Marie-Anne*. Montréal, Québec: Télé-Québec. Repéré à <http://125marianne.telequebec.tv/emissions/entrevue?episodeNo=12&mediaId=13105>
16. Adler, T. (1992, octobre). Personality, like plaster, is pretty stable over time. *APA Monitor*.
17. Brown, J.D., N.J. Novick, K.A. Lord et J.M. Richards (1992). When Gulliver travels: Social context, psychological closeness, and self-appraisals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, p. 717-734.
18. Han, M. (2003). Body image dissatisfaction and eating disturbance among Korean college female students: Relationships to media exposure, upward comparison, and perceived reality. *Communication Studies*, 34, p. 65-78; Harrison, K. et J. Cantor (1997). The relationship between media consumption and eating disorders. *Journal of Communication*, 47, p. 40-67.
19. Myers, P.N. et F.A. Biocca (1992). The elastic body image: The effect of television advertising and programming on body image distortions in young women. *Journal of Communication*, 42, p. 108-134.
20. Strong, C.M. (2005). The role of exposure to media idealized male physiques on men's body image. *Dissertation Abstracts International*, p. 43.
21. Grodin, D. et T.R. Lindolf (1995). *Constructing the self in a mediated world*. Newbury Park, CA: Sage.
22. Ellison, N., R. Heino et J. Gibbs (2006, 11 septembre). Managing impressions online: Self-presentation processes in the online dating environment. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11. Repéré à <http://jcmc.indiana.edu/vol11/issue2/ellison.html>
23. Brown, J.D. et T.A. Mankowski (1993). Self-esteem, mood, and self-evaluation: Changes in mood and the way you see you. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, p. 421-430.
24. Gara, M.A., R.L. Woolfolk, B.D. Cohen et R.B. Goldston (1993). Perception of self and other in major depression. *Journal of Abnormal Psychology*, 102, p. 93-100.
25. Miller, L.C., L.L. Cooke, J. Tsang et F. Morgan (1992). Should I brag? Nature and impact of positive and boastful disclosures for women and men. *Human Communication Research*, 18, p. 364-399.
26. Bower, B. (1992, 15 août). Truth aches: People who view themselves poorly may seek the "truth" and find despair. *Science News*, p. 110-111; Swann, W.B. (2005). The self and identity negotiation. *Interaction Studies*, 6, p. 69-83.
27. Wilmot, W.W. (1995). *Relational Communication*. New York, NY: McGraw-Hill, p. 35-54.
28. Gudykunst, W.B. et S. Ting-Toomey (1988). *Culture and interpersonal Communication*, Newbury Park, CA: Sage.
29. Klopff, D. (1984). Cross-cultural apprehension research: A summary of Pacific basin studies. Dans J. Daly et J. McCroskey (dir.), *Avoiding communication: Shyness, reticence, and communication apprehension*. Beverly Hills, CA: Sage, p. 146-157.
30. Lederman, L.C. (1993). Gender and the self. Dans L.P. Arliss et D.J. Borisoff (dir.), *Women and men communicating: Challenges and changes*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace, p. 41-42.
31. Pour plus d'exemples d'étiquettes liées au genre, voir Wittels, A. (1978). *I wonder... A satirical study of sexist semantics*. Los Angeles, CA: Price Stern Sloan.
32. Knox, M., J. Funk, R. Elliott et E.G. Bush (2000). Gender differences in adolescents' possible selves. *Youth and Society*, 31, p. 287-309.
33. Zimmerman, B., A. Bandura et M. Martinez-Pons (1992). Self-motivation for academic attainment: The role of self-efficacy beliefs and personal goal setting. *American Educational Research Journal*, 29, p. 663-676.
34. Downey, G. et S.I. Feldman (1996). Implications of rejection sensitivity for intimate relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, p. 1327-1343.
35. Kleinke, C.L., T.R. Peterson et T.R. Rutledge (1998). Effects of self-generated facial expressions on mood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, p. 272-279.
36. Rosenthal, R. et I. Jacobson (1968). *Pygmalion in the classroom*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
37. Goffman, E. (1971). *The presentation of self in everyday life*. Garden City, NY: Doubleday; *id.* (1971). *Relations in public*. New York, NY: Basic Books.
38. Stewart, J. et C. Logan (1998). *Together: Communicating interpersonally*, 5<sup>e</sup> éd. New York, NY: McGraw-Hill, p. 120.
39. Leary, M.R. et R.M. Kowalski (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107, p. 34-47.
40. Kolligan J, J. (1990). Perceived fraudulence as a dimension of perceived incompetence. Dans R.J. Sternberg et J. Kolligen J<sup>e</sup> (dir.), *Competence considered*. New Haven, CT: Yale University Press, p. 261-285; Vangelisti, A.L.,

- S.D. Corbin, A.E. Lucchetti et R.J. Sprague (1999). Couples' concurrent cognitions: The influence of relational satisfaction on the thoughts couples have as they converse. *Human Communication Research*, 25, p. 370-398.
41. Zimmerman, B., A. Bandura et M. Martinez-Pons (1992). Self-motivation for academic attainment: The role of self-efficacy beliefs and personal goal setting. *American Educational Research Journal*, 29, p. 663-676.
42. Chovil, N. (1991). Social determinants of facial displays. *Journal of Nonverbal Behavior*, 15, p. 141-154.
43. Pour une discussion détaillée sur les buts liés à la gestion de l'identité, voir Metts, S. et E. Grohskopf (2003). Impression management: Goals, strategies, and skills. Dans J.O. Greene et B.R. Burleson (dir.), *Handbook of communication and social skills*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., p. 357-399.
44. Valkenburg, P.M. et J. Peter (2008). Adolescents' identity experiments on the Internet: Consequences for social competence and self-concept unity. *Communication Research*, 35, p. 208-231.
45. Vander Zanden, J.W. (1984). *Social psychology*, 3<sup>e</sup> éd. New York, NY: Random House, p. 235-237.
46. O'Sullivan, P.B. (2000). What you don't know won't hurt me: Impression management functions of communication channels in relationships. *Communication Monographs*, 26, p. 403-432. Voir aussi Barnes, S.B. (2003). *Computer-mediated communication: Human-to-human communication across the Internet*. Boston, MA: Allyn and Bacon, p. 136-162.
47. Gibbs, J.L., N.B. Ellison et R.D. Heino (2006). Self-presentation in online personals: The role of anticipated future interaction, self-disclosure, and perceived success in Internet dating. *Communication Research*, 33, p. 1-26.
48. Madden, M. et A. Smith (2010, 26 mai). *Reputation management and social media*. Pew Internet & American Life Project. Repéré à [www.pewinternet.org/Reports/2010/Reputation-Management.aspx](http://www.pewinternet.org/Reports/2010/Reputation-Management.aspx)
49. Salimkhan, G., A. Manago et P. Greenfield (2010). The construction of the virtual self on MySpace. *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 4, article 1.
50. Bennett, R. (2008, 4 avril). Revealed: Secrets of choosing an online dating name. *Times Online*. Repéré à [http://technology.timesonline.co.uk/tol/news/tech\\_and\\_web/the\\_web/article3677778.ece](http://technology.timesonline.co.uk/tol/news/tech_and_web/the_web/article3677778.ece)
51. Gonzales, A.L. et J.T. Hancock (2011). Mirror, mirror on my Facebook wall: Effects of exposure to Facebook on self-esteem. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 14, p. 79-83.
52. McCornack, S.A. et T.R. Levine (1990). When lies are uncovered: Emotional and relational outcomes of discovered deception. *Communication Monographs*, 57, p. 119-138.
53. Seiter, J.S., J. Bruschke et C. Bai (2002). The acceptability of deception as a function of perceivers' culture, deceiver's intention, and deceiver-deceived relationship. *Western Journal of Communication*, 66, p. 158-181.

## AU TRAVAIL | Chapitre 2

- Blank, P.D. (dir.). (1993). *Interpersonal expectations: Theory, research, and applications*. Cambridge, Royaume-Uni: Cambridge University Press.
- Johnson, C.E. (2006). *Ethics in the workplace: Tools and tactics for organizational transformation*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Turk, W. (2009). Let's go for self-fulfilling prophecies. *Defense AT&L*, 38, p. 56-59.

## CHAPITRE 3

- Pour voir un exemple intéressant de la façon dont nous choisissons et ignorons certains stimuli, inscrivez les mots «The monkey business illusion by Daniel Simons» (exemple en anglais) dans votre navigateur Web. Voir aussi Simons, D. (2010). *The monkey business illusion*. Repéré sur le site de YouTube: [www.youtube.com/watch?v=IGQmdoK\\_ZfY](http://www.youtube.com/watch?v=IGQmdoK_ZfY)
- Voir l'article *La théorie de la forme (Gestalt Theory)*. Repéré sur le blogue Illusions de l'objectivité: <http://preunet.fr/gestalt>
- Voir l'article *Gestalt théorie ou psychologie de la forme*. Repéré sur le site Carnets2psycho: <http://carnets2psycho.net/theorie/histoire2.html>
- Allport, G.W. (1958). *The nature of prejudice*. New York, NY: Doubleday Anchor, p. 185.
- Watzlawick, P., J. Beavin et D.D. Jackson (1967). *Pragmatics of human communication*, New York, NY: Norton, p. 65.
- Floyd, K. et M.T. Morman (2000). Reacting to the verbal expression of affection in same-sex interaction. *Southern Communication Journal*, 65, p. 287-299.
- Manusov, V. (1993). It depends on your perspective: Effects of stance and beliefs about intent on person perception. *Western Journal of Communication*, 57, p. 27-41.
- Shaw, C.L.M. (1997). Personal narrative: Revealing self and reflecting other. *Human Communication Research*, 24, p. 302-319.
- Martz, J.M. et collab. (1998). Positive illusion in close relationships. *Personal Relationships*, 5, p. 159-181. Voir aussi Murray, S.L., J.G. Holmes et D.W. Griffin (1996). The benefits of positive illusions: Idealization and the construction of satisfaction in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, p. 79-98.
- Pour une description détaillée de la manière dont les sens touchent la perception, voir Ackerman, N. (1990). *A natural history of the senses*. New York, NY: Random House.
- Piaget, J. (1998). *La naissance de l'intelligence chez l'enfant*, 9<sup>e</sup> éd. Paris, France: Delachaux et Niestlé.
- Alaimo, K., C.M. Olson et E.A. Frongillo (2001). Food insufficiency and American school-aged children's cognitive, academic, and psychosocial development. *Pediatrics*, 108, p. 44-53.
- Institut universitaire en santé mentale Douglas (2013, 28 octobre). *Trouble du déficit de l'attention: causes, symptômes et traitements*. Repéré à [www.douglas.qc.ca/info/trouble-deficit-attention](http://www.douglas.qc.ca/info/trouble-deficit-attention)
- Pour obtenir des descriptions des différents troubles psychologiques et de leurs traitements, visitez le site du National Institute of Mental Health: [www.nimh.nih.gov](http://www.nimh.nih.gov)
- Hall, E.T. (1969). *The hidden dimension*. New York, NY: Doubleday Anchor, p. 160.
- Mungala, A.S. (1982, février). L'éducation traditionnelle en Afrique et ses valeurs fondamentales. *Ethiopiennes*, (29). Repéré à <http://ethiopiennes.com>



- refer.sn/spip.php?page=imprimer-article&id\_article=838
17. Giles, H., N. Coupland et J.M. Wiemann (1992). Talk is cheap... but "my word is my bond": Beliefs about talk. Dans K. Bolton et H. Kwok (dir.), *Sociolinguistics today: International perspectives*. Londres, Royaume-Uni: Routledge & Kegan Paul, p. 44-66.
  18. Fadiman, A. (1997). *The spirit catches you and you fall down*. New York, NY: Farrar, Straus and Giroux, p. 33.
  19. Voir le site [www.cdc.gov/tb/EthnographicGuides/Hmong/chapters/chapter2.pdf](http://www.cdc.gov/tb/EthnographicGuides/Hmong/chapters/chapter2.pdf)
  20. Thomas Beatie est né femme, mais a suivi un traitement hormonal pour devenir un homme, tout en gardant ses organes génitaux féminins. Une fois marié, il a décidé de porter les trois enfants du couple puisque sa femme ne le pouvait pas. Beatie a donc cessé ses traitements, et le couple a eu recours à l'insémination artificielle. Lui et sa conjointe ont dû voir neuf spécialistes avant d'en trouver un qui accepte de les aider. Voir le site [www.gentside.com/insolite/decouvrez-l-039-incroyable-histoire-de-thomas-beatie-l-homme-qui-a-accouche-trois-fois\\_art59174.html](http://www.gentside.com/insolite/decouvrez-l-039-incroyable-histoire-de-thomas-beatie-l-homme-qui-a-accouche-trois-fois_art59174.html)
  21. Crooks, R. et K. Baur (2014). *Nos sexualités*, 2<sup>e</sup> éd. Montréal, Québec: Groupe Modulo, p. 121-125.
  22. Bem, S.L. (1985). Androgyny and gender schema theory: A conceptual and empirical integration. Dans T.B. Sonderegger (dir.), *Nebraska symposium on motivation: Psychology and gender*. Lincoln, NE: University of Nebraska Press, p. 179-226.
  23. Swami, V. et A. Furnham (2008). Is love really so blind? *The Psychologist*, 21, p. 108-111.
  24. Gonzaga, G.C., M.G. Haselton, J. Smurda, M. Davies et J.C. Poore (2008). Love, desire, and the suppression of thoughts of romantic alternatives. *Evolution and Human Behavior*, 29, p. 119-126.
  25. Alberts, J.K., U. Kellar-Guenther et S.R. Corman (1996). That's not funny: Understanding recipients' responses to teasing. *Western Journal of Communication*, 60, p. 337-357. Voir aussi Edwards, R., R. Bello, F. Brandau-Brown et D. Hollems (2001). The effects of loneliness and verbal aggressiveness on message interpretation. *Southern Communication Journal*, 66, p. 139-150.
  26. Voir Baron, P. (1974, juillet). Self-esteem, ingratiation, and evaluation of unknown others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, p. 104-109.
  27. Hamachek, D.E. (1982). *Encounters with others: Interpersonal relationships and you*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston, p. 3.
  28. Hamachek, D. (1992). *Encounters with the self*, 3<sup>e</sup> éd. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich.
  29. Pour un compte rendu des biais de perception, voir Hamachek, D. (1992). *Encounters with the self*, 3<sup>e</sup> éd. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich. Voir aussi Bradbury T.N. et F.D. Fincham (1990). Attributions in marriage: Review and critique. *Psychological Bulletin*, 107, p. 3-33. Pour avoir un exemple du biais de complaisance en action, voir Buttny, R. (1997). Reported speech in talking race on campus. *Human Communication Research*, 23, p. 477-506.
  30. Young, S.L. (2004). What the... is your problem? Attribution theory and perceived reasons for profanity usage during conflict. *Communication Research Reports*, 21, p. 338-347.
  31. Dion, K., E. Berscheid et E. Walster (1972). What is beautiful is good. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, p. 285-290.
  32. Watkins, L. et L. Johnston (2000). Screening job applicants: The impact of physical attractiveness and application quality. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, p. 76-84.
  33. Cook, G.I., R.L. Marsh et J.L. Hicks (2003). Halo and devil effects demonstrate valenced-based influences on source-mentoring decisions. *Consciousness and Cognition*, 12, p. 257-278.
  34. Edwards, C., A. Edwards, Q. Qingmei et S.T. Wahl (2007). The influence of computer-mediated word-of-mouth communication on student perceptions of instructors and attitudes toward learning course content. *Communication Education*, 56, p. 255-277.
  35. DiPaola, B.M., M.E. Roloff et K.M. Peters (2010). College students' expectations of conflict intensity: A self-fulfilling prophecy. *Communication Quarterly*, 58, p. 59-76.
  36. Voir Sillars, A., W. Shellen, A. McIntosh et M. Pomegranate (1997). Relational characteristics of language: Elaboration and differentiation in marital conversations. *Western Journal of Communication*, 61, p. 403-422.
  37. Stiff, J.B., J.P. Dillard, L. Somera, H. Kim et C. Sleight (1988). Empathy, communication, and prosocial behavior. *Communication Monographs*, 55, p. 198-213.
  38. Martin, R. (1992). Relational cognition complexity and relational communication in personal relationships. *Communication Monographs*, 59, p. 150-163. Voir aussi Burleson, B.R. et S.E. Caplan (1998). Cognitive complexity. Dans J.C. McCroskey, J.A. Daly, M.M. Martin et M.J. Beatty (dir.), *Communications and personality: Trait perspectives*. Creskill, NJ: Hampton Press, p. 233-286.
  39. Burleson, B.R. et S.E. Caplan, *op. cit.*, p. 22.
  40. Burleson, B.R. (1989). The constructivist approach to person-centered communication: Analysis of a research exemplar. Dans B. Dervin, L. Grossberg, B.J. O'Keefe et E. Wartella (dir.), *Rethinking communication: Paradigm exemplars*. Newbury Park, CA: Sage, p. 33-72.
  41. Sypher, B.D. et T. Zorn (1986). Communication-related abilities and upward mobility: A longitudinal investigation. *Human Communication Research*, 12, p. 420-431.
  42. Joireman, J. (2004). Relationships between attributional complexity and empathy. *Individual Differences Research*, 2, p. 197-202.
  43. Medvene, L., K. Grosch et N. Swink (2006). Interpersonal complexity: A cognitive component of person-centered care. *The Gerontologist*, 46, p. 220-226.
  44. Rockwell, P. (2007). The effects of cognitive complexity and communication apprehension on the expression and recognition of sarcasm. Dans A.M. Columbus (dir.), *Advances in psychology research*. New York, NY: Nova Science Publishers, vol. 49, p. 185-196.
  45. Little, C, J. Packman, M.H. Smaby et C.D. Maddux (2005). The skilled counselor training model: Skills acquisition, self-assessment, and cognitive complexity. *Counselor Education & Supervision*, 44, p. 189-200.
  46. Reys, P. (1967). Pillow education in rural Japan. Dans *Square Sun, Square Moon*. New York, NY: Tuttle, p. 17-19.



**AU TRAVAIL | Chapitre 3**

- a. Zimbardo, P.G., C. Haney et W.C. Banks (1973, 8 avril). A pirandellian prison. *New York Times Magazine*, p. 38 et suiv.
- b. Burke, K. (1984). *Permanence and change*. Berkeley, CA: University of California Press, p. 38.

**CHAPITRE 4**

1. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than I.Q.* New York, NY: Bantam; Goleman, D. (2006). *Social intelligence: The new science of human relationships*. New York, NY: Bantam.
2. Carmeli, A., M. Yitzhak-Halevy et J. Weisberg (2009). The relationship between emotional intelligence and psychological wellbeing. *Journal of Managerial Psychology*, 24, p. 66-78.
3. Smith, L., P.C. Heaven et J. Ciarrochi (2008). Trait emotional intelligence, conflict communication patterns, and relationship satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 44, p. 1314-1325.
4. Gottman, J.M. et N. Silver (1999). *The seven principles for making marriages work*. New York, NY: Three Rivers Press.
5. Samp, J.A. et J.L. Monahan (2009). Alcohol-influenced nonverbal behaviors during discussions about a relationship problem. *Journal of Nonverbal Behavior*, 33, p. 193-211.
6. Ekman, P., R.W. Levenson et W.V. Friesen (1983, 16 septembre). Autonomic nervous system activity distinguishes among emotions. *Science*, 221, p. 1208-1210.
7. Kleinke, C.L., T.R. Peterson et T.R. Rutledge (1998). Effects of self-generated facial expressions on mood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, p. 272-279.
8. Oosterwijk, S., M. Rotteveel, A.H. Fischer et U. Hess (2009). Embodied emotion concepts: How generating words about pride and disappointment influences posture. *European Journal of Social Psychology*, 39, p. 457-466.
9. Valins, S. (1966). Cognitive effects of false heart-rate feedback. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, p. 400-408.
10. Zimbardo, P. (1977). *Shyness: What it is, what to do about it*. Reading, MA: Addison-Wesley, p. 53.
11. Ochsner, K.N. et J.J. Gross (2008). Cognitive emotion regulation: Insights from social cognitive and affective neuroscience. *Current Directions in Psychological Science*, 17, p. 153-158.
12. Plutchik, R. (1980). *Emotion: A psychoevolutionary synthesis*. New York, NY: Harper & Row; Shaver, P.R., S. Wu et J.E. Schwartz (1992). Cross-cultural similarities and differences in emotion and its representation: A prototype approach. Dans M.S. Clark (dir.), *Emotion*. Newbury Park, CA: Sage, p. 175-212.
13. Ekman, P. (1999). Basic emotions. Dans T. Dalgleish et T. Power (dir.), *The handbook of cognition and emotion*. Sussex, Royaume-Uni: John Wiley & Sons, p. 45-60; Ortony, A. et T.J. Turner (1990). What's basic about basic emotions? *Psychological Review*, 97, p. 315-331.
14. Ferrari, M. et E. Koyama (2002). Meta-emotions about anger and amae: A cross-cultural comparison. *Consciousness and Emotion*, 3, p. 197-211.
15. Shaver, P.R., S. Wu et J.C. Schwartz, *op. cit.*, p. 57.
16. Gross, J.J., S.K. Sutton et T.V. Ketelaar (1998). Relations between affect and personality: Support for the affect-level and affective-reactivity views. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, p. 279-288; McCroskey, J.C., V.P. Richmond, A.D. Heisel et J.L. Hayhurst (2004). Eysenck's big three and communication traits: Communication traits as manifestations of temperament. *Communication Research Reports*, 21, p. 404-410.
17. Costa, P.T. et R.R. McCrae (1980). Influence of extraversion and neuroticism on subjective well-being: Happy and unhappy people. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, p. 668-678.
18. Canli, T. et collab. (2001). An MRI study of personality influences on brain reactivity to emotional stimuli. *Behavioral Neuroscience*, 115, p. 33-42.
19. Goddard, C. (2002). Explicating emotions across languages and cultures: A semantic approach. Dans S.R. Fussell (dir.), *The verbal communication of emotions*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., p. 18-49.
20. Ting-Toomey, S. (1991). Intimacy expressions in three cultures: France, Japan, and the United States. *International Journal of Intercultural Relations*, 15, p. 29-46. Voir aussi Gallois, C. (1993). The language and communication of emotion: universal, interpersonal, or intergroup? *American Behavioral Scientist*, 36, p. 309-338.
21. Tsai, J.L., P. Knutson et H.H. Fung (2006). Cultural variation in affect valuation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, p. 288-307.
22. Pennebaker, J.W., B. Rime et V.E. Blankenship (1996). Stereotypes of emotional expressiveness of northerners and southerners: A cross-cultural test of montesquieu's hypotheses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, p. 176. Voir aussi Gallois, C., *op. cit.*, p. 112.
23. Wilkins, R. et E. Gareis (2006). Emotion expression and the locution "I love you": A cross-cultural study. *International Journal of Intercultural Relations*, 30, p. 51-75.
24. Guerrero, L.K., S.M. Jones et R.R. Boburka (2006). Sex differences in emotional communication. Dans K. Dindia et D.J. Canary (dir.), *Sex differences and similarities in communication*, 2<sup>e</sup> éd. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., p. 321-350; Wester, S.R., D.L. Vogel, P.K. Pressly et M. Heesacker (2002). Sex differences in emotion: A critical review of the literature and implications for counseling psychology. *Counseling Psychologist*, 30, p. 630-652.
25. Swenson, J. et F.L. Casmir (1998). The impact of culture-sameness, gender, foreign travel, and academic background on the ability to interpret facial expression of emotion in others. *Communication Quarterly*, 46, p. 214-230.
26. Canli, T., J.E. Desmond, Z. Zhao et J.D.E. Gabrieli (2002). Sex differences in the neural basis of emotional memories. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 10, p. 10 789-10 794.
27. Merten, J. (2005). Culture, gender and the recognition of the basic emotions. *Psychologia: An International Journal of Psychology in the Orient*, 48, p. 306-316.

28. Voir Kunkel, A.W. et B.R. Burleson (1999). Assessing explanations for sex differences in emotional support: A test of the different cultures and skill specialization accounts. *Human Communication Research*, 25, p. 307-340.
29. Dunsmore, J., P. Her, A. Halberstadt et M. Perez-Rivera (2009). Parents' beliefs about emotions and children's recognition of parents' emotions. *Journal of Nonverbal Behavior*, 33, p. 121-140.
30. Witmer, D.F. et S.L. Katzman (1999). On-line smiles: Does gender make a difference in the use of graphic accents? *Journal of Computer-Mediated Communication*, 2.
31. Mansson, D.H. et S.A. Myers (2011). An initial examination of college students' expressions of affection through Facebook. *Southern Communication Journal*, 76, p. 155-168.
32. Brody, L.R. et J.A. Hall (2008). Gender and emotion in context. Dans M. Lewis, J.M. Haviland-Jones et L.F. Barrett (dir.), *Handbook of emotions*, 3<sup>e</sup> éd. New York, NY: Guilford, p. 395-408.
33. Shimanoff, S.B. (1988). Degree of emotional expressiveness as a function of face-needs, gender, and interpersonal relationship. *Communication Reports*, 1, p. 43-53.
34. Shimanoff, S.B. (1985). Rules governing the verbal expression of emotions between married couples. *Western Journal of Speech Communication*, 49, p. 149-165.
35. Merten, J., *op. cit.*, p. 78.
36. Duck, S. (1992). Social emotions: showing our feelings about other people. *Human Relationships*, Newbury Park, CA: Sage. Voir aussi Shimanoff, S.B. (1985). Expressing emotions in words: Verbal patterns of interaction. *Journal of Communication*, 35, p. 16-31.
37. Hatfield, E., J.T. Cacioppo, R.L. Rapson et K. Oatley (1984). *Emotional contagion*. Cambridge, Royaume-Uni: Cambridge University Press. Voir aussi Colino, S. (2006, 30 mai). That look - It's catching. *The Washington Post*, p. HE01.
38. Goleman, D. (2006). *Social intelligence*. New York, NY: Bantam, p. 115.
39. Jiangang, D., F. Xiucheng et F. Tianjun (2011). Multiple emotional contagions in service encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, p. 449-466.
40. Goodman C.R. et R.A. Shippy (2002). Is it contagious?: Affect similarity among spouses. *Aging and Mental Health*, 6, p. 266-274.
41. Sullins, E.S. (1991). Emotional contagion revisited: Effects of social comparison and expressive style on mood convergence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, p. 166-174.
42. DeAngelis, T. (1992). Illness linked with repressive style of coping. *APA Monitor*, 23(12), p. 14-15.
43. Seigman, A.W. et T.W. Smith (1994). *Anger, hostility, and the heart*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
44. Booth-Butterfield, M. et S. Booth-Butterfield (1998). Emotionality and affective orientation. Dans J.C. McCroskey, J.A. Daly, M.M. Martin et M.J. Beatty (dir.), *Communication and personality: Trait perspectives*. Cresskill, NJ: Hampton, p. 171-189.
45. Barrett, L.F., J. Gross, T. Christensen et M. Benvenuto (2001). Knowing what you're feeling and knowing what to do about it: Mapping the relation between emotion differentiation and emotion regulation. *Cognition and Emotion*, 15, p. 713-724.
46. Grewal, D. et P. Salovey (2005). Feeling smart: The science of emotional intelligence. *American Scientist*, 93, p. 330-339; Yoo, S.H., D. Matsumoto et J. LeRoux (2006). The influence of emotion recognition and emotion regulation on intercultural adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 30, p. 345-363.
47. Bushman, B.J., R.F. Baumeister et A.D. Stack (1999). Catharsis, aggression, and persuasive influence: Self-fulfilling or self-defeating prophecies? *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, p. 367-376.
48. Pour pousser la discussion plus loin sur les façons d'exprimer les émotions, voir Fussell, S.R. (2002). *The verbal communication of emotions*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
49. Honeycutt, J.M. (2003). *Imagined interactions: Daydreaming about communication*. Cresskill, NJ: Hampton Press; Honeycutt, J.M. et S.G. Ford (2001). Mental imagery and intrapersonal communication: A review of research on imagined interactions (IIs) and current developments. *Communication Yearbook*, 25, p. 315-338.
50. Pennebaker, J. (2004). *Writing to heal: A guided journal for recovering from trauma and emotional upheaval*. Oakland, CA: Harbinger.
51. Galovski, T.E., L.S. Malta et E.B. Blanchard (2005). *Road rage: Assessment and treatment of the angry, aggressive driver*. Washington, DC: American Psychological Association.
52. Bourhis, J. et M. Allen (1992). Meta-analysis of the relationship between communication apprehension and cognitive performance. *Communication Education*, 41, p. 68-76.
53. Patterson, M.L. et V. Ritts (1997). Social and communicative anxiety: A review and meta-analysis. Dans B.R. Burleson (dir.), *Communication Yearbook*. Thousand Oaks, CA: Sage, vol. 20, p. 263-303.
54. Pour une discussion plus approfondie sur la façon dont la neurobiologie influence sur les émotions, voir Ledoux, J.E. (1996). *The emotional brain*. New York, NY: Simon and Schuster.
55. Vocate, D.R. (1994). Self-talk and inner speech. Dans D.R. Vocate (dir.), *Intrapersonal communication: Different voices, different minds*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., p. 3-31.
56. Rusting, C.L. et S. Nolen-Hoeksema (1998). Regulating responses to anger. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, p. 790-803.
57. Bargh, J.A. (1988). Automatic information processing: Implications for communication and affect. Dans H.E. Sypher et E.T. Higgins (dir.), *Communication, social cognition, and affect*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., p. 9-32.
58. Metts, S. et W.R. Cupach (1990). The influence of relationship beliefs and problem-solving relationships on satisfaction in romantic relationships. *Human Communication Research*, 17, p. 170-185.
59. Meichenbaum, A. (1977). *Cognitive behavior modification*. New York, NY: Plenum. Voir aussi Ellis, A. et R. Greiger (1977). *Handbook for rational-emotive therapy*. New York, NY: Springer; et Wirga, M. et M. DeBernardi (2002, mars). The ABCs of cognition, emotion, and action. *Archives of Psychiatry and Psychotherapy*, 1, p. 5-16.

60. Elphinston, R.A. et P. Noller (2011). Time to face it! Facebook intrusion and the implications for romantic jealousy and relationship satisfaction. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 14, p. 631-635; Muise, A., E. Christofides et S. Desmarais (2009). More information than you ever wanted: Does Facebook bring out the green-eyed monster of jealousy? *CyberPsychology & Behavior*, 12, p. 441-444.
61. Chatham-Carpenter, A. et V. DeFrancisco (1997). Pulling yourself up again: Women's choices and strategies for recovering and maintaining self-esteem. *Western Journal of Communication*, 61, p. 164-187.
- AU TRAVAIL | Chapitre 4**
- a. Scott, C. et K.K. Meyers (2005). The socialization of emotion: Learning emotion management at the fire station. *Journal of Applied Communication Research*, 33, p. 67-92.
- b. Miller, K.I. et J. Koesten (2008). Financial feeling: An investigation of emotion and communication in the workplace. *Journal of Applied Communication Research*, 36, p. 8-32.
- c. Tracy, S.J. (2005). Locking up emotion: Moving beyond dissonance for understanding emotion labor discomfort. *Communication Monographs*, 72, p. 261-283.
- CHAPITRE 5**
1. Une tour de Babel (s.d.). *Expressions*. Repéré sur le site de L'internaute: [www.linternaute.com/expression/langue-francaise/121/une-tour-de-babel](http://www.linternaute.com/expression/langue-francaise/121/une-tour-de-babel)
2. Scott, T.L. (2000, 27 novembre). Teens before their time. *Time*, p. 22.
3. Wallsten, T. (1986). Measuring the vague meanings of probability terms. *Journal of Experimental Psychology*, 115, p. 348-365.
4. Coupland, N., J.M. Wiemann et H. Giles (1991). Talk as "problem" and communication as "miscommunication": An integrative analysis. Dans N. Coupland, J.M. Wiemann et H. Giles (dir.), *Miscommunication and problematic talk*. Newbury Park, CA: Sage, p. 77-90.
5. Pearce, W.B. et V. Cronen (1980). *Communication, action, and meaning*. New York, NY: Praeger. Voir aussi Cronen, V., V. Chen et W.B. Pearce (1988). Coordinated management of meaning: A critical theory. Dans Y.Y. Kim et W.B. Gudykunst (dir.), *Theories in intercultural communication*. Newbury Park, CA: Sage, p. 123-132.
6. Christenfeld, N. et B. Larsen (2008). The name of the game. *The psychologist*, 21, p. 210-213.
7. Mehrabian, A. (2001). Characteristics attributed to individuals on the basis of their first names. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 127, p. 59-88.
8. Duchesne, L. (s.d.). Les 20 prénoms les plus populaires par période quinquennale depuis 1800. *Prénoms et noms d'aujourd'hui et d'hier*. Repéré à [www.lesprenoms.net](http://www.lesprenoms.net)
9. Régie des rentes du Québec (2014, avril). *Prénoms d'enfants les plus populaires en 2013*. Repéré à [www.rrq.gouv.qc.ca/Interactif/PR21121\\_Prenoms/PR21121\\_Prenoms/PR2SPrenoms\\_01.aspx](http://www.rrq.gouv.qc.ca/Interactif/PR21121_Prenoms/PR21121_Prenoms/PR2SPrenoms_01.aspx)
10. Niven, D. et J. Zilber (2000). Preference for African American or Black. *Howard Journal of Communications*, 11, p. 267-277.
11. Waugh, R. (2011, 17 novembre). Couple win free games for life – by naming their son "Dovahkiin" after hero of Elder Scrolls V. *Mail Online*. Repéré à [www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2062668/Couple-win-free-games-life-nawming-son-Dovakhiin-hero-Elder-Scrolls-V.html](http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2062668/Couple-win-free-games-life-nawming-son-Dovakhiin-hero-Elder-Scrolls-V.html)
12. Lafrance, A. (2004, 24 février). Un nom pour la vie, pas nécessairement. *Le Soleil*, p. A1.
13. Fabian, K.L. (2012, 25 mai). *On naming baby: Choosing unusual names*. Repéré à [www.babyzone.com/baby-names/baby-name-articles/choosing-unusual-baby-names\\_70938](http://www.babyzone.com/baby-names/baby-name-articles/choosing-unusual-baby-names_70938)
14. Voir Aune, R.K. et T. Kikuchi (1993). Effects of language intensity similarity on perceptions of credibility, relational attributions, and persuasion. *Journal of Language and Social Psychology*, 12, p. 224-238.
15. Giles, H., J. Coupland et N. Coupland (dir.) (1991). *Contexts of accommodation: Developments in applied sociolinguistics*. Cambridge, Royaume-Uni: Cambridge University Press.
16. Baruch, Y et S. Jenkins (2006). Sweating at work and permissive leadership culture: When antisocial becomes social and incivility is acceptable. *Leadership & Organization Development Journal*, 28, p. 492-507.
17. Reyes, A. (2005). Appropriation of African American slang by Asian American youth. *Journal of Sociolinguistics*, 9, p. 509-532.
18. Bradac, J.J., J.M. Wiemann et K. Schaefer (1994). The language of control in interpersonal communication. Dans J.A. Daly et J.M. Wiemann (dir.), *Strategic interpersonal communication*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., p. 102-104. Voir aussi Ng, S.H. et J.J. Bradac (1993). *Power in language: Verbal communication and social influence*. Newbury Park, CA: Sage, p. 27.
19. Hosman, L.A. (1989). The evaluative consequences of hedges, hesitations, and intensifiers: Powerful and powerless speech styles. *Human Communication Research*, 15, p. 383-406.
20. El-Alayli, A., C.J. Myers, T.L. Petersen et A.L. Lystad (2008). "I don't mean to sound arrogant, but...": The effects of using disclaimers on person perception. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, p. 130-143.
21. Bradac, J. et A. Mulac (1984). Attributional consequences of powerful and powerless speech styles in a crisis-intervention context. *Journal of Language and Social Psychology*, 3, p. 1-19.
22. Bradac, J.J. (1983). The language of lovers, fluffers, and friends: Communicating in social and personal relationships. *Journal of Language and Social Psychology*, 2, p. 141-162.
23. Geddes, D. (1992). Sex roles in management: The impact of varying power of speech style on union members' perception of satisfaction and effectiveness. *Journal of Psychology*, 12, p. 589-607.
24. Kubany, E.S., D.C. Richard, G.B. Bauer et M.Y. Muraoka (1992). Impact of assertive and accusatory communication of distress and anger: A verbal component analysis. *Aggressive Behavior*, 18, p. 337-347.
25. Dreyer, A.S., C.A. Dreyer et J.E. Davis (1987). Individuality and mutuality in the language of families of field-dependent and field-independent children. *Journal of Genetic Psychology*, 148, p. 105-117.
26. Proctor, R.F. et J.R. Wilcox (1993). An exploratory analysis of responses to



- owned messages in interpersonal communication. *ETC: A Review of General Semantics*, 50, p. 201-220; Vangelisti, A.L., M.L. Knapp et J.A. Daly (1990). Conversational narcissism. *Communication Monographs*, 57, p. 251-274.
27. Voir Tannen, D. (1990). *You just don't understand: Women and men in conversation*. New York, NY: William Morrow; et Gray, J. (1992). *Men are from Mars; Women are from Venus*. New York, NY: HarperCollins.
28. Dindia, K. (2006). Men are from North Dakota, women are from South Dakota. Dans K. Dindia et D.J. Canary (dir.), *Sex differences and similarities in communication: Critical essays and empirical investigations of sex and gender in interaction*, 2<sup>e</sup> éd. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., p. 198-204; Goldsmith, D.J. et P.A. Fulfs (1999). "You just don't have the evidence": An analysis of claims and evidence in Deborah Tannen's *You Just Don't Understand*. Dans M.E. Roloff (dir.), *Communication Yearbook*. Thousand Oaks, CA: Sage, vol. 22, p. 77-98.
29. Voir Haas, A. et M.A. Sherman (1982). Conversational topic as a function of role and gender. *Psychological Reports*, 51, p. 453-454; et Fehr, B. (1996). *Friendship processes*. Thousand Oaks, CA: Sage.
30. Clark, R.A. (1998). A comparison of topics and objectives in a cross section of young men's and women's everyday conversations. Dans D.J. Canary et K. Dindia (dir.), *Sex differences and similarities in communication: Critical essays and empirical investigations of sex and gender in interaction*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
31. Sherman, M.A. et A. Haas (1984, juin). Man to man, woman to woman. *Psychology Today*, 17, p. 72-73.
32. Wood, J.T. (1994). *Gendered lives: Communication, gender, and culture*. Belmont, CA: Wadsworth, p. 141.
33. Ragsdale, J.D. (1996). Gender, satisfaction level, and the use of relational maintenance strategies in marriage. *Communication Monographs*, 63, p. 354-371.
34. Haas, A. et M.A. Sherman, *op. cit.*, p. 129.
35. Pour un résumé de la recherche sur les différences entre les comportements masculins et féminins dans les conversations, voir Giles, H. et R.L. Street, Jr. (1985). Communication characteristics and behavior. Dans M.L. Knapp et G.R. Miller (dir.), *Handbook of interpersonal communication*. Beverly Hills, CA: Sage, p. 205-261; et Kohn, A. (1988, 22 février). Girl talk, guy talk. *Psychology Today*, 22, p. 65-66.
36. Clark, R.A., *op. cit.*, p. 167.
37. Zahn, C.J. (1989). The bases for differing evaluations of male and female speech: Evidence from ratings of transcribed conversation. *Communication Monographs*, 56, p. 59-74.
38. Fisher, B.A. (1983). Differential effects of sexual composition and interactional content on interaction patterns in dyads. *Human Communication Research*, 9, p. 225-238.
39. Pilgeram, R. (2007). "Ass-kicking" women: Doing and undoing gender in a US livestock auction. *Gender, Work and Organization*, 14, p. 572-595.
40. Ellis, D.G. et L. McCallister (1980). Relational control sequences in sex-typed and androgynous groups. *Western Journal of Speech Communication*, 44, p. 35-49.
41. Steen, S. et P. Schwarz (1995). Communication, gender, and power: Homosexual couples as a case study. Dans M.A. Fitzpatrick et A.L. Vangelisti (dir.), *Explaining family interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 310-343.
42. Pour une discussion plus approfondie sur les défis qu'implique la traduction d'une langue à une autre, voir Samovar, L.A. et R.E. Porter (1991). *Communication between cultures*. Dubuque, IA: W.C. Brown, p. 165-169.
43. Les exemples dans ce paragraphe sont tirés de Ricks, D. (1983). *Big business blunders: Mistakes in international marketing*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, p. 41.
44. Sugimoto, N. (1991, mars). "Excuse me" and "I'm sorry": Apologetic behaviors of Americans and Japanese. Document présenté à la conférence *Communication in Japan and the United States*. Fullerton, California State University.
45. Boroditsky, L. (2009). How does our language shape the way we think? Dans M. Brockman (dir.), *What's next? Dispatches on the future of science*. New York: Vintage, p. 116-129; Deutscher, G. (2010). *Through the language glass: Why the world looks different in other languages*. New York: Metropolitan Books.
46. Giles, H. et A. Franklyn-Stokes (1989). Communicator characteristics. Dans M.K. Asante et W.B. Gudykunst (dir.), *Handbook of international and intercultural communication*. Newbury Park, CA: Sage, p. 66-98.
47. Whorf, B. (1956). The relation of habitual thought and behavior to language. Dans J.B. Carroll (dir.), *Language, thought, and reality*. Cambridge, Royaume-Uni: MIT Press, p. 56-87.
48. Pilgeram, R., *op. cit.*, p. 79.

## CHAPITRE 6

1. La recherche appuyant ce point est citée par Burgoon, J.K. et G.D. Hoobler (2002). Nonverbal Signals. Dans M.L. Knapp et J.A. Daly (dir.), *Handbook of interpersonal communication*, 3<sup>e</sup> éd. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 112-120.
2. Jones, S.E. et C.D. LeBaron (2002). Research on the relationship between verbal and nonverbal communication: Emerging interactions. *Journal of Communication*, 52, p. 499-521.
3. DePaulo, B.M. (1994). Spotting lies: Can humans learn to do better? *Current Directions in Psychological Science*, 3, p. 83-86.
4. Ce ne sont pas tous les théoriciens de la communication qui sont d'accord avec la thèse voulant que tout comportement non verbal ait une valeur communicative. Pour une opinion opposée, voir Burgoon, J.K. et G.D. Hoobler, *op. cit.*, p. 229-232.
5. Manusov, F. (1991, été). Perceiving nonverbal messages: Effects of immediacy and encoded intent on receiver judgments. *Western Journal of Speech Communication*, 55, p. 235-253. Voir aussi Buck, R. et C.A. VanLear (2002). Verbal and nonverbal communication: Distinguishing symbolic, spontaneous, and pseudo-spontaneous nonverbal behavior. *Journal of Communication*, 52, p. 522-541.



6. Ramirez, A. et J.K. Burgoon (2004). The effect of interactivity on initial interactions: The influence of information valence and modality and information richness on computer-mediated interaction. *Communication Monographs*, 71, p. 442-447.
7. Cross, E.S. et E.A. Franz (2003, avril). *Talking hands: Observation of bimanual gestures as a facilitative working memory mechanism*. Document présenté à la 10<sup>e</sup> rencontre annuelle de la Cognitive Neuroscience Society, New York.
8. Motley, M.T. (1993). Facial affect and verbal context in conversation: Facial expression as interjection. *Human Communication Research*, 20, p. 3-40.
9. Capella, J.N. et D.M. Schreiber (2006). The interaction management function of nonverbal cues. Dans V. Manusov et M.L. Patterson (dir.), *The Sage handbook of nonverbal communication*. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 361-379.
10. Giles, H. et B.A. LePoire (2006). The ubiquity of social meaningfulness of nonverbal communication. Dans V. Manusov et M.L. Patterson (dir.), *The Sage handbook of nonverbal communication*. Thousand Oaks, CA: Sage, p. xv-xxvii.
11. Burgoon, J.K., T. Birk et M. Pfau (s.d.). Nonverbal behaviors, persuasion, and credibility. *Human Communication Research*, 17, p. 140-169.
12. Henningsen, D.D., M.G. Cruz et M.C. Morr (2000). Pattern violations and perceptions of deception. *Communication Reports*, 13, p. 1-9.
13. Voir DePaulo, B.M. (1980). Detecting deception modality effects. Dans L. Wheeler (dir.), *Review of personality and social psychology*. Beverly Hills, CA: Sage, vo. 1, p. 67-78; Greene, J., D. O'Hair, M. Cody et C. Yen (1985). Planning and control of behavior during deception. *Human Communication Research*, 11, p. 335-364.
14. Lindsey, A.E. et V. Vigil (1999). The interpretation and evaluation of winking in stranger dyads. *Communication Research Reports*, 16, p. 256-265.
15. Lim, G.Y. et M.E. Roloff (1999). Attributing sexual consent. *Journal of Applied Communication Research*, 27, p. 1-23.
16. Motley, M. et C. Camden (1988). Facial expression of emotion: A comparison of posed versus spontaneous expressions in an interpersonal communication setting. *Western Journal of Speech Communication*, 52, p. 1-22.
17. Rourke, B.P. (1989). *Nonverbal learning disabilities: The syndrome and the model*. New York, NY: Guilford.
18. Fudge, E.S. (s.d.). *Nonverbal learning disorder syndrome?* Repéré à [www.nldontheweb.org/nldentrylevelreading/whatisnldsyrndrome.html](http://www.nldontheweb.org/nldentrylevelreading/whatisnldsyrndrome.html)
19. Ekman, P., W.V. Friesen et J. Baer (1984, mai). The international language of gestures. *Psychology Today*, 18, p. 64-69.
20. Matsumoto, D. (1993). Ethnic differences in affect intensity, emotion judgments, display rule attitudes, and self-reported emotional expression in an American sample. *Motivation and Emotion*, 17, p. 107-123.
21. Elfenbein, H.A. (2006). Learning in emotion judgments: Training and the cross-cultural understanding of facial expressions. *Journal of Nonverbal Behavior*, 30, p. 21-36.
22. Hall, E.T. (1990). *The hidden dimension*. New York, NY: Anchors Books.
23. Bavelas, J.B., L. Coates et T. Johnson (2002). Listener responses as a collaborative process: The role of gaze. *Journal of Communication*, 52, p. 566-579.
24. Ekman, P. (2003). *Emotions revealed*. New York, NY: Holt.
25. Eibl-Eibesfeldt, J. (1972). Universals and cultural differences in facial expressions of emotions. Dans J. Cole (dir.), *Nebraska symposium on motivation*. Lincoln, NE: University of Nebraska Press, p. 44-76.
26. Coulson, M. (2004). Attributing emotion to static body postures: Recognition accuracy, confusions, and viewpoint dependence. *Journal of Nonverbal Behavior*, 28, p. 117-139.
27. Mehrabian, A. (1981). *Silent messages*, 2<sup>e</sup> éd. Belmont, CA: Wadsworth Publishing, p. 47-48 et 61-62.
28. Iverson, J.M. (1999). How to get to the cafeteria: Gesture and speech in blind and sighted children's spatial descriptions. *Developmental Psychology*, 35, p. 1132-1142.
29. Andersen, P.A. (2008). *Nonverbal communication: Forms and functions*, 2<sup>e</sup> éd. Long Grove, IL: Waveland Press, p. 37.
30. Sueyoshi, A. et D.M. Hardison (2005). The role of gestures and facial cues in second language listening comprehension. *Language Learning*, 55, p. 661-699.
31. Koerner, B.I. (2003, 28 mars). What does a "thumbs up" mean in Iraq? *Slate*. Repéré à [www.slate.com/id/2080812](http://www.slate.com/id/2080812)
32. Ekman, P. et W.V. Friesen (1974). Nonverbal behavior and psychopathology. Dans R.J. Friedman et M.N. Katz (dir.), *The psychology of depression: Contemporary theory and research*. Washington, DC: J. Winston.
33. Ekman, P. (2001). *Telling lies*, 3<sup>e</sup> éd. New York, NY: W. W. Norton & Company, p. 107.
34. Ekman, P. et W.V. Friesen (1975). *Unmasking the face: A guide to recognizing emotions from facial clues*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
35. *Ibid.*, p. 150.
36. Krumhuber, E. et A. Kappas (2005). Moving smiles: The role of dynamic components for the perception of the genuineness of smiles. *Journal of Nonverbal Behavior*, 29, p. 3-24.
37. Davis, S.F. et J.C. Kieffer (1998). Restaurant servers influence tipping behavior. *Psychological Reports*, 83, p. 223-226.
38. Gueguen, N. et C. Jacob (2002). Direct look versus evasive glance and compliance with a request. *Journal of Social Psychology*, 142, p. 393-396.
39. Guerrero L.K. et K. Floyd (2006). *Nonverbal communication in close relationships*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
40. Davis, M., K.A. Markus et S.B. Walters (2006). Judging the credibility of criminal suspect statements: Does mode of presentation matter? *Journal of Nonverbal Behavior*, 30, p. 181-198.
41. Einhorn, L.J. (1981). Inner view of the job interview: An investigation of successful communicative behaviors. *Communication Education*, 30, p. 217-228.
42. Bone, J. (2009, 23 janvier). Caroline Kennedy says no to Senate but may become London envoy. Repéré sur le site de *The Times*: [www.thetimes.co.uk](http://www.thetimes.co.uk)

43. Pour un résumé, voir Knapp, M.L. et J.A. Hall (2010). *Nonverbal communication in human interaction*, 7<sup>e</sup> éd. Boston, MA: Cengage, p. 344-346.
44. Mehrabian, A. et M. Wiener (1967). Decoding of inconsistent communications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 6, p. 109-114. Voir aussi Mehrabian, A. et S. Ferris (1967). Interference of attitudes from nonverbal communication in two channels. *Journal of Consulting Psychology*, 31, p. 248-252.
45. Trees, A.R. (2000). Nonverbal communication and the support process: Interactional sensitivity in interactions between mothers and young adult children. *Communication Monographs*, 67, p. 239-261.
46. Andersen, P.A., *op. cit.*, p. 134.
47. Heslin, R. et T. Alper (1983). Touch: A bonding gesture. Dans Wiemann, J.M. et R.P. Harrison (dir.), *Nonverbal interaction*. Beverly Hills, CA: Sage, p. 47-75.
48. *Ibid.*, p. 74.
49. Burgoon, J., J. Walther et E. Baesler (1992). Interpretations, evaluations, and consequences of interpersonal touch. *Human Communication Research*, 19, p. 237-263.
50. Crusco, A.H. et C.G. Wetzel (1984). The Midas touch: Effects of interpersonal touch on restaurant tipping. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10, p. 512-517.
51. Hornik, J. (1992). Effects of physical contact on customers' shopping time and behavior. *Marketing Letters*, 3, p. 49-55.
52. Gueguen, N. et M. Vion (2009). The effect of a practitioner's touch on a patient's medication compliance. *Psychology, Health & Medicine*, 14, p. 689-694.
53. Adler, T. (1993, février). Congressional staffers witness miracle of touch. *APA Monitor*, p. 12-13.
54. Bakwin, H. (1949). Emotional deprivation in infants. *Journal of Pediatrics*, 35, p. 56-67.
55. Driscoll, M.S., D.L. Newman et J.M. Seal (1988). The effect of touch on the perception of counselors. *Counselor Education and Supervision*, 27, p. 344-354; Wilson, J.M. (1982). The value of touch in psychotherapy. *American Journal of Orthopsychiatry*, 52, p. 65-72.
56. Hosoda, M., E.F. Stone-Romero et G. Coats (2003). The effects of physical attractiveness on job-related outcomes: A meta-analysis of experimental studies. *Personnel Psychology*, 56, p. 431-462.
57. Dion, K.K. (1973). Young children's stereotyping of facial attractiveness. *Developmental Psychology*, 9, p. 183-188.
58. Ritts, V., M.L. Patterson et M.E. Tubbs (1992). Expectations, impressions, and judgments of physically attractive students: A review. *Review of Educational Research*, 62, p. 413-426.
59. Riniolo, T.C., K.C. Johnson et T.R. Sherman (2006). Hot or not: Do professors perceived as physically attractive receive higher student evaluations? *Journal of General Psychology*, 133, p. 19-35.
60. Albada, K.F., M.L. Knapp et K.E. Theune (2002). Interaction appearance theory: Changing perceptions of physical attractiveness through social interaction. *Communication Theory*, 12, p. 8-40.
61. Thourlby, W. (1978). *You are what you wear*. New York, NY: New American Library, p. 1.
62. Bickman, L. (1974). The social power of a uniform. *Journal of Applied Social Psychology*, 4, p. 47-61.
63. Lawrence, S.G. et M. Watson (1991). Getting others to help: The effectiveness of professional uniforms in charitable fund raising. *Journal of Applied Communication Research*, 19, p. 170-185.
64. Bickman, L. (1974, avril). Social roles and uniforms: Clothes make the person. *Psychology Today*, 7, p. 48-51.
65. Lefkowitz, M., R.R. Blake et J.S. Mouton (1955). Status of actors in pedestrian violation of traffic signals. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51, p. 704-706.
66. Houlst, T.F. (1954). Experimental measurement of clothing as a factor in some social ratings of selected American men. *American Sociological Review*, 19, p. 326-327.
67. Hall, E.T. (1990). *The hidden dimension*. New York, NY: Anchors Books.
68. Hackman, M. et K. Walker (1990). Instructional communication in the televised classroom: The effects of system design and teacher immediacy. *Communication Education*, 39, p. 196-206. Voir aussi McCroskey, J.C. et V.P. Richmond (1992). Increasing teacher influence through immediacy. Dans V.P. Richmond et J.C. McCroskey (dir.), *Power in the classroom: Communication, control, and concern*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., p. 109-121.
69. Conlee, C.J. Olvera et N. Vagim (1993). The relationships among physician nonverbal immediacy and measures of patient satisfaction with physician care. *Communication Reports*, 6, p. 25-33.
70. Brown, G., T.B. Lawrence et S.L. Robinson (2005). Territoriality in organizations. *Academy of Management Review*, 30, p. 577-594.
71. Ballard, D.I. et D.R. Seibold (2000). Time orientation and temporal variation across work groups: Implications for group and organizational communication. *Western Journal of Communication*, 64, p. 218-242.
72. Andersen, P.A., L.K. Guerrero et S.M. Jones (2006). Nonverbal behavior in intimate interactions and intimate relationships. Dans V. Manusov et M.L. Patterson (dir.), *The Sage handbook of nonverbal communication*. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 259-278.
73. Eglund, K.I., M.A. Stelzner, P.A. Andersen et B.S. Spitzberg (1997). Perceived understanding, nonverbal communication, and relational satisfaction. Dans J.E. Aitken et L.J. Shedletsky (dir.), *Intrapersonal communication processes*. Annandale, VA: Speech Communication Association, p. 386-396.
74. Walther, J.B. (2006). Nonverbal dynamics in computer-mediated communication. Dans V. Manusov et M.L. Patterson (dir.), *The Sage handbook of nonverbal communication*. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 461-479.
75. Walther, J.B. et U. Bunz (2005). The rules of virtual groups: Trust, liking, and performance in computer-mediated communications. *Journal of Communication*, 55, p. 828-846.
76. Levine, R. (1988). The pace of life across cultures. Dans J.E. McGrath (dir.), *The social psychology of time*. Newbury Park, CA: Sage.

77. Hall, E.T. et M.R. Hall (1987). *Hidden differences: Doing business with the Japanese*. Garden City, NY: Anchor Press.

## AU TRAVAIL Chapitre 6

- a. Goldberg, C. et D.J. Cohen (2004). Walking in the walk and talking the talk: Gender differences in the impact of interviewing skills on applicant assessments. *Group & Organization Management*, 29, p. 369-384.
- b. Stewart, G.L., S.L. Dustin, M.R. Barrick et T.C. Darnold (2008). Exploring the handshake in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 93, p. 1139-1146.
- c. Gifford, R., C.F. Ng et M. Wilkinson (1985). Nonverbal cues in the employment interview: Links between applicant qualities and interviewer judgments. *Journal of Applied Psychology*, 70, p. 729-736; Riggio, R.E. et B. Throckmorton (1988). The relative effects of verbal and nonverbal behavior, appearance, and social skills on evaluation made in hiring interviews. *Journal of Applied Social Psychology*, 18, p. 331-348.
- d. Krumhuber, E., A. Manstead, D. Cosker, D. Marshall et P. Rosin (2009). Effects of dynamic attributes of smiles in human and synthetic faces: A simulated job interview setting. *Journal of Nonverbal Behavior*, 33, p. 1-15.

## CHAPITRE 7

1. Barker, L., R. Edwards, C. Gaines, K. Gladney et R. Holley (1981). An investigation of proportional time spent in various communication activities by college students. *Journal of Applied Communication Research*, 8, p. 101-109; Emanuel, R. et collab. (2008). How college students spend their time Communicating. *International Journal of Listening*, 22(1), p. 13-28.
2. Recherche résumée dans Wolvin, A.D. et C.G. Coakley (1981). A survey of the status of listening training in some Fortune 500 corporations. *Communication Education*, 40, p. 152-164.
3. Prager, K.J. et D. Buhrmester (1998). Intimacy and need fulfillment in couple relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 15, p. 435-469.
4. Vangelisti, A.L. (1994). Couples' communication problems: The counselor's

perspective. *Journal of Applied Communication Research*, 22, p. 106-126.

5. Wolvin, A.D. (1984). Meeting the communication needs of the adult learners. *Communication Education*, 33, p. 267-271.
6. Chaiken, S. et Y. Trope (dir.) (1999). *Dual-process theories in social psychology*. New York, NY: Guilford Press; Todorov, A., S. Chaiken et M.D. Henderson (2002). The heuristic-systematic model of social information processing. Dans J.P. Dillard et M. Pfau (dir.), *The persuasion handbook: Developments in theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 137-167.
7. Langer, E. (1990). *Mindfulness*. Reading; Addison-Wesley.
8. Burgoon, J.K., C.R. Berger et V.R. Waldron (2000). Mindfulness and interpersonal communication. *Journal of Social Issues*, 56, p. 105-127.
9. Langer, E., *op. cit.*, p. 90.
10. Service correctionnel Canada (2013, 28 juin). *Forum, recherche sur l'actualité correctionnelle*. Repéré sur le site de Service correctionnel Canada: [www.csc-cc.gc.ca/research/forum/e062/e062e-fra.shtml](http://www.csc-cc.gc.ca/research/forum/e062/e062e-fra.shtml)
11. Flexer, C. (1997, 18 février). Commonly-asked questions about children with minimal hearing loss in the classroom. *Hearing Loss*, p. 8-12.
12. Smeltzer, L.R. et K.W. Watson (1984). Listening: An empirical comparison of discussion length and level of incentive. *Central States Speech Journal*, 35, p. 166-170.
13. Lewis, M.H. et N.L. Reinsch Jr (1988). Listening in organizational environments. *Journal of Business Communication*, 23, p. 49-67.
14. Vangelisti, A.L., M.L. Knapp et J.A. Daly (1990). Conversational narcissism. *Communication Monographs*, 57, p. 251-274. Voir aussi McCroskey, J.C. et V.P. Richmond (1993). Identifying compulsive communicators: The talkaholic scale. *Communication Research Reports*, 10, p. 107-114.
15. McComb, K.B. et F.M. Jablin (1984). Verbal correlates of interviewer empathic listening and employment interview outcomes. *Communication Monographs*, 51, p. 367.
16. Wolvin, A. et C.G. Coakley (1988). *Listening*, 3<sup>e</sup> éd. Dubuque, W.C.: Brown, p. 208.
17. Nichols, R. (1987, septembre). Listening is a ten-part skill. *Nation's Business*, 75, p. 40.
18. Golen, S. (1990). A factor analysis of barriers to effective listening. *Journal of Business Communication*, 27, p. 25-36.
19. Kline, N. (1999). *Time to think: Listening to ignite the human mind*. London, Royaume-Uni: Ward Lock, p. 21.
20. Carrell, L.J. et S.C. Willmington (1996). A comparison of self-report and performance data in assessing speaking and listening competence. *Communication Reports*, 9, p. 185-191.
21. Spinks, N. et B. Wells (1991). Improving listening power: The pay-off. *Bulletin of the Association for Business Communication*, 54, p. 75-77.
22. Burleson, B.R. (2003). Emotional Support Skills. Dans J.O. Greene et B.R. Burleson (dir.), *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., p. 552.
23. Burleson, B.R. et W. Samter (1987, août). *Cognitive complexity: Communication skills, and friendship*. Document présenté au 7<sup>th</sup> International Congress on Personal Construct Psychology, Memphis, TN.
24. Voir DeLongis, A., J.C. Coyne, G. Dakof, S. Polkman et R.S. Lazarus (1982). Relation of daily hassles, uplifts, and major life events to health status. *Health Psychology*, 1, p. 119-136; Ekenrode, J. (1984). Impact of chronic and acute stressors on daily reports of mood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, p. 907-918; Kanner, A.D., J.C. Coyne, C. Schaefer et R.S. Lazarus (1981). Comparison of two modes of stress measurement: Daily hassles and uplifts versus major life events. *Journal of Behavioral Medicine*, 4, p. 1-39.
25. Burleson, B.R., *op. cit.*, p. 551-594; MacGeorge, E.L., W. Samter et S.J. Gillihan (2005). Academic stress, supportive communication, and health. *Communication Education*, 54, p. 365-372.
26. Hample, D. (2006). Anti-comforting messages. Dans K.M. Galvin et P.J. Cooper (dir.), *Making connections: Readings in relational communication*, 4<sup>e</sup> éd. Los Angeles, CA: Roxbury, p. 222-227. Voir aussi Burleson, B.R. et E.L. MacGeorge (2002). Supportive communication. Dans M.L. Knapp et J.A. Daly (dir.), *Handbook of interpersonal communication*, 3<sup>e</sup> éd. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 374-422.



27. Samter, W., B.R. Burleson et L.B. Murphy (1987). Comforting conversations: The effects of strategy type on evaluations of messages and message producers. *Southern Speech Communication Journal*, 52, p. 263-284.
28. Burleson, B. (2008). What counts as effective emotional support? Dans M.T. Motley (dir.), *Studies in applied interpersonal communication*. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 207-227.
29. Davidowitz, M. et R.D. Myrick (1984). Responding to the bereaved: An analysis of "helping" statements. *Death Education*, 8, p. 1-10.
30. Notarius, C.J. et L.R. Herrick (1988). Listener response strategies to a distressed other. *Journal of Social and Personal Relationships*, 5, p. 97-108.
31. Messman, S.J., D.J. Canary et K.S. Hause (2000). Motives to remain platonic, equity, and the use of maintenance strategies in opposite-sex friendships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 17, p. 67-94.
32. Goldsmith, D.J. (2000). Soliciting advice: The role of sequential placement in mitigating face threat. *Communication Monographs*, 67, p. 1-19.
33. Miczo N. et J.K. Burgoon (2008). Facework and nonverbal behavior in social support interactions within romantic dyads. Dans M.T. Motley (dir.), *Studies in applied interpersonal communication*. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 245-266.
34. Grant, S.G. (1998). A principal's active listening skills and teachers' perceptions of the principal's leader behaviors. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 58, p. 2933; Myers, S. (2000). Empathic listening: Reports on the experience of being heard. *Journal of Humanistic Psychology*, 40, p. 148-173; Van Hasselt, V.B., M.T. Baker et S.J. Romano (2006). Crisis (hostage) negotiation training: A preliminary evaluation of program efficacy. *Criminal Justice and Behavior*, 33(1), p. 56-69.
35. Voir Bruneau, J. (1989). Empathy and listening: A conceptual review and theoretical directions. *Journal of the International Listening Association*, 3, p. 1-20; Cissna, K.N. et R. Anderson (1990). The contributions of Carl R. Rogers to a philosophical praxis of dialogue. *Western Journal of Speech Communication*, 54, p. 137-147.
36. Bee, H. et D. Boyd (2008). *Les âges de la vie*, 3<sup>e</sup> éd. Saint-Laurent, Québec: ERPI.

## AU TRAVAIL | Chapitre 7

- a. Sypher, B.D., R.N. Bostrom et J.H. Seibert (1989). Listening communication abilities and success at work. *Journal of Business Communication*, 26, p. 293-303. Voir aussi Alexander, E.R., L.E. Penley et I.E. Jernigan (1992). The relationship of basic decoding skills to managerial effectiveness. *Management Communication Quarterly*, 6, p. 58-73.
- b. Winsor, J.L., D.B. Curtis et R.D. Stephens (1999). National preferences in business and communication education: An update. *Journal of the Association for Communication Administration*, 3, p. 170-179.
- c. Johnson, S. et C. Bechler (1998). Examining the relationship between listening effectiveness and leadership emergence: Perceptions, behaviors and recall. *Small Group Research*, 29, p. 452-471.
- d. Christensen, D. et D. Rees (2002, octobre). Communication skills needed by entry-level accountants. *The CPA Letter*, 82. Repéré à [www.suu.edu/faculty/ChristensenD/pdf/communication-is-key.pdf](http://www.suu.edu/faculty/ChristensenD/pdf/communication-is-key.pdf)
- e. Marchant, V. (1999, 28 juin). Listen up. *Time*, 153(74).
- f. College of the North Atlantic (2009). *Compétences essentielles pour le service à la clientèle: séminaire d'orientation 2009*. Repéré sur le site de Compétences essentielles: [www.compencesessentielles.ca/ressources/competences-essentielles-pour-le-service-la-clientele-seminaire-dorientation-2009](http://www.compencesessentielles.ca/ressources/competences-essentielles-pour-le-service-la-clientele-seminaire-dorientation-2009)
- g. Brownell, J. (1990). Perceptions of effective listeners: A management study. *Journal of Business Communication*, 27, p. 401-415.

## CHAPITRE 8

1. Byrne, D. (1997). An overview (and underview) of research and theory within the attraction paradigm. *Journal of Social and Personal Relationships*, 14(3), p. 417-431.

2. Hatfield, E. et S. Sprecher (1986). *Mirror, mirror: The importance of looks in everyday life*. Albany, NY: State University of New York Press.
3. Walster, E., E. Aronson, D. Abrahams et L. Rottmann (1966). Importance of physical attractiveness in dating behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, p. 508-516.
4. Luo, S. et G. Zhang (2009). What leads to romantic attraction: Similarity, reciprocity, security, or beauty? Evidence from a speed-dating study. *Journal of Personality*, 77, p. 933-964.
5. Hancock, J.T. et C.L. Toma (2009). Putting your best face forward: The accuracy of online dating profile photographs. *Journal of Communication*, 59, p. 367-386.
6. Antheunis, M.L. et A.P. Schouten (2011). The effects of other-generated and system-generated cues on adolescents' perceived attractiveness on social network sites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 16, p. 391-406.
7. Berscheid, E. et E.H. Walster (1978). *Interpersonal attraction*, 2<sup>e</sup> éd. Reading, MA: Addison-Wesley.
8. Albada, K.F. (2002). Interaction appearance theory: Changing perceptions of physical attractiveness through social interaction. *Communication Theory*, 12, p. 8-41.
9. Hamachek, D. (1982). *Encounters with others: Interpersonal relationships and you*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
10. Byrne, D., *op. cit.*
11. Luo, S. et E. Klohnen (2005). Assortative mating and marital quality in newlyweds: A couple-centered approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, p. 304-326. Voir aussi Amodio, D.M. et C.J. Showers (2005). Similarity breeds liking revisited: The moderating role of commitment. *Journal of Social and Personal Relationships*, 22, p. 817-836.
12. Aboud, F.E. et M.J. Mendelson (1998). Determinants of friendship selection and quality: Developmental perspectives. Dans W.M. Bukowski et A.F. Newcomb (dir.), *The company they keep: Friendship in childhood and adolescence*. New York, NY: Cambridge University Press, p. 44-61.
13. Burleson, B.R. et W. Samter (1996). Similarity in the communication



- skills of young adults: Foundations of attraction, friendship, and relationship satisfaction. *Communication Reports*, 9, p. 127-139.
14. Heatherington, L., V. Escudero et M.L. Friedlander (2005). Couple interaction during problem discussions: Toward an integrative methodology. *Journal of Family Communication*, 5, p. 191-207.
  15. Specher, S. (1998). Insiders' perspectives on reasons for attraction to a close other. *Social Psychology Quarterly*, 61, p. 287-300.
  16. Liking, loving, and interpersonal sensitivity (2004). Dans E. Aronson (dir.), *The social animal*, 9<sup>e</sup> éd. New York, NY: Bedford, Freeman, & Worth, ch. 9.
  17. Fiske, S.T., A.J.C. Cuddy et P. Glick (2007). Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences*, 11, p. 77-83.
  18. Dindia, K. (2002). Self-disclosure research: Knowledge through meta-analysis. Dans M. Allen et R. W. Preiss (dir.), *Interpersonal communication research: Advances through meta-analysis*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., p. 169-185.
  19. *Ibid.*, p. 78.
  20. Flora, C. (2004, janvier-février). Close quarters. *Psychology Today*, 37, p. 5-16.
  21. Voir Roloff, M.E. (1981). *Interpersonal communication: The social exchange approach*. Beverly Hills, CA: Sage.
  22. Knapp, M.L. et A.L. Vangelisti (2013). *Interpersonal Communication and Human Relationships*, 7<sup>e</sup> éd. Boston; Allyn & Bacon. Voir aussi Avtgis, T.A., D.V. West et T.L. Anderson (1998). Relationship Stages: An Inductive Analysis Identifying Cognitive, Affective, and Behavioral Dimensions of Knapp's Relational Stages Model. *Communication Research Reports*, vol. 15, p. 280-287; et Welch, S.A. et R.B. Rubin (202). Development of Relationship Stage Measures. *Communication Quarterly*, vol. 50, p. 34-40.
  23. Dindia, K. (2003). Definitions and perspectives on relational maintenance communication. Dans D.J. Canary et M. Dainton (dir.), *Maintaining relationships through communication*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., p. 131-134.
  24. Johnson, A.J. et collab. (2004). The process of relationship development and deterioration: Turning points in friendships that have terminated. *Communication Quarterly*, 52, p. 54-67.
  25. Berger, C.R. (1987). Communicating under uncertainty. Dans M.E. Roloff et G.R. Miller (dir.), *Interpersonal processes: New directions in communication research*. Newbury Park, CA: Sage, p. 134-165. Voir aussi Berger, C.R. et R.J. Calabrese (1975). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research*, 1, p. 99-112.
  26. Shonbeck, K. (2011). Communicating in a connected world. Dans K.M. Galvin (dir.), *Making connections: Readings in relational communication*, 5<sup>e</sup> éd. New York, NY: Oxford University Press, p. 393-400.
  27. Buress, C.J.S. et J.C. Pearson (1997). Interpersonal rituals in marriage and adult friendship. *Communication Monographs*, 64, p. 25-46.
  28. Papp, L.M., J. Danielewicz et C. Cayemberg (2012). Are we Facebook official? Implications of dating partners' Facebook use and profiles for intimate relationship satisfaction. *CyberPsychology, Behavior & Social Networking*, 15, p. 85-90.
  29. Courtright, J.A., F.E. Miller, L.E. Rogers et D. Bagarozzi (1990). Interaction dynamics of relational negotiation: Reconciliation versus termination of distressed relationships. *Western Journal of Speech Communication*, 54, p. 429-453.
  30. Altman, I. et D.A. Taylor (1973). *Social penetration: The development of interpersonal relationships*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston. Voir aussi Taylor, D.A. et I. Altman (1987). Communication in interpersonal relationships: Social penetration processes. Dans M.E. Roloff et G.R. Miller (dir.), *Interpersonal processes: New directions in communication research*. Newbury Park, CA: Sage, p. 123-140.
  31. Luft, J. (1969). *Of human interaction*. Palo Alto, CA: National Press Books.
  32. Hess, J.A., A.D. Fannin et L.H. Pollom (2007). Creating closeness: Discerning and measuring strategies for fostering closer relationships. *Personal Relationships*, 14, p. 25-44; Mitchell, A.E. et collab. (2008). Predictors of intimacy in couples' discussions of relationship injuries: An observational study. *Journal of Family Psychology*, 22, p. 21-29.
  33. Fincham, F.D. et T.N. Bradbury (1989). The impact of attributions in marriage: An individual difference analysis. *Journal of Social and Personal Relationships*, 6, p. 69-85; MacNeil, S. et E.S. Byers (2009). Role of sexual self-disclosure in the sexual satisfaction of long-term heterosexual couples. *Journal of Sex Research*, 46, p. 3-14.
  34. Downs, V.G. (1988). Grandparents and grandchildren: The relationship between self-disclosure and solidarity in an intergenerational relationship. *Communication Research Reports*, 5, p. 173-179.
  35. Derlega, V., B.A. Winstead, A. Mathews et A.L. Braitman (2008). Why does someone reveal highly personal information? Attributions for and against self-disclosure in close relationships. *Communication Research Reports*, 25, p. 115-130; Niederhoffer, K.G. et J.W. Pennebaker (2002). Sharing one's story: On the benefits of writing or talking about emotional experience. Dans C.R. Snyder et S.J. Lopez (dir.), *Handbook of positive psychology*. London, Royaume-Uni: Oxford University Press, p. 573-583.
  36. Greene, K., V.J. Derlega et A. Mathews (2006). Self-disclosure in personal relationships. Dans A.L. Vangelisti et D. Perlman (dir.), *The Cambridge handbook of personal relationships*. New York, NY: Cambridge University Press, p. 12-22; Rosenfeld, L.B. (2000). Overview of the ways privacy, secrecy, and disclosure are balanced in today's society. Dans S. Petronio (dir.), *Balancing the secrets of private disclosures*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., p. 3-17.
  37. Powell, J. (1969). *Why am I afraid to tell you who I am?* Niles, IL: Argus Communications.
  38. Duck, S. (1991). Some evident truths about conversations in everyday relationships: All communications are not created equal. *Human communication research*, 18, p. 228-267.
  39. Kleinke, C.L. (1979). Effects of personal evaluations. Dans G.J. Chelune (dir.), *Self-disclosure*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, p. 85-99.
  40. Alter, A.L. et D.M. Oppenheimer (2009). Suppressing secrecy through metacognitive ease: Cognitive fluency encourages self-disclosure. *Psychological Science*, 20, p. 1414-1420.

41. Rosenfeld, L.B. et J.R. Gilbert (1989). The measurement of cohesion and its relationship to dimensions of self-disclosure in classroom settings. *Small Group Behavior*, 20, p. 291-301.
42. Rosenfeld, L.B. et G.I. Bowen (1991). Marital disclosure and marital satisfaction: Direct-effect versus interaction-effect models. *Western Journal of Speech Communication*, 55, p. 69-84.
43. Agne, R., T.L. Thompson et L.P. Cusella (2000). Stigma in the line of face: Self-disclosure of patients' HIV status to health care providers. *Journal of Applied Communication Research*, 28, p. 235-261; Derlega, V.J., B.A. Winstead et L. Folk-Barron (2000). Reasons for and against disclosing HIV-seropositive test results to an intimate partner: A functional perspective. Dans S. Petronio (dir.), *op. cit.*, p. 71-82.
44. Allen, M. et collab. (2008). Persons living with HIV: Disclosure to sexual partners. *Communication Research Reports*, 25, p. 192-199.
45. O'Hair, D. et M.J. Cody (1993). Interpersonal deception: The dark side of interpersonal communication? Dans B.H. Spitzberg et W.R. Cupach (dir.), *The dark side of interpersonal communication*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., p. 24-39
46. Knapp, M.L. (2006). Lying and deception in close relationships. Dans A.L. Vangelisti et D. Perlman (dir.), *The Cambridge handbook of personal relationships*. New York, NY: Cambridge University Press, p. 98-123.
47. Metts, S., W.R. Cupach et T.T. Imahori (1992). Perceptions of sexual compliance-resisting Messages in three types of cross-sex relationships. *Western Journal of Communication*, 56, p. 1-17.
48. Bavelas, J.B., A. Black, N. Chovil et J. Mullett (1990). *Equivocal communication*. Newbury Park, CA: Sage, p. 171.
49. Motley, M.T. (1992). Mindfulness in solving communicators' dilemmas. *Communication Monographs*, 59, p. 306-314.
50. Shimanoff, S.B. (1988). Degree of emotional expressiveness as a function of face-needs, gender and interpersonal relationship. *Communication Reports*, 1(2), p. 43-53.
- AU TRAVAIL | Chapitre 8**
- a. Hart, Z.P. et V.D. Miller (2005). Context and message content during organizational socialization: A research note. *Human Communication Research*, 31, p. 295-309; Madlock, P.E. et S.M. Horan (2009). Predicted outcome value of organizational commitment. *Communication Research Reports*, 26, p. 40-49; Waldeck, J.H. et K.K. Meyers (2007). Organizational assimilation theory, research, and implications for multiple areas of the discipline: A state of the art review. *Communication Yearbook*, 31, p. 322-367.
- b. Barge, J.K. et D.W. Schlueter (2004). Memorable messages and newcomer socialization. *Western Journal of Communication*, 68, p. 233-256.
- CHAPITRE 9**
1. Crowther, C.E. et G. Stone (1986). *Intimacy: Strategies for successful relationships*. Santa Barbara, CA: Capra Press, p. 13.
2. Peterson, C. (2006). *A primer in positive psychology*. New York, NY: Oxford.
3. Berscheid, E., M. Schneider et A.M. Omoto (1989). Issues in studying close relationships: Conceptualizing and measuring closeness. Dans C. Hendrick (dir.), *Close relationships*. Newbury Park, CA: Sage, p. 63-91.
4. Manning, W.D., P.C. Giordano et M.A. Longmore. (2006). Hooking up: The relationship contexts of "non-relationship" sex. *Journal of Adolescent Research*, 21, p. 459-483.
5. Parks, M.R. et K. Floyd (1996). Making friends in cyberspace. *Journal of Communication*, 46, p. 80-97.
6. Baxter, L.A. (1994). A dialogic approach to relationship maintenance. Dans D. Canary et L. Stafford (dir.), *Communication and Relational Maintenance*. San Diego, CA: Academic Press, p. 65-79.
7. Vangelisti, A.L. et G. Beck (2007). Intimacy and the fear of intimacy. Dans L. L'Abate (dir.), *Low-cost approaches to promote physical and mental health: Theory, research, and practice*. New York, NY: Springer, p. 395-414.
8. Floyd, K. (1995). Gender and closeness among friends and siblings. *Journal of Psychology*, 129, p. 193-202; Wood, J.T. et C.C. Inman (1993). In a different mode: Masculine styles of communicating closeness. *Applied Communication Research*, 21, p. 279-295.
9. Dindia, K. (2000). Sex differences in self-disclosure, reciprocity of self-disclosure, and self-disclosure and liking: Three meta-analyses reviewed. Dans S. Petronio (dir.), *Balancing disclosure, privacy and secrecy*. Mahwah, NJ: Erlbaum, p. 21-37.
10. Balswick, J.O. (1988). *The inexpressive male*. Lexington, MA: Lexington Books.
11. Morman, M.T. et K. Floyd (1999). Affection communication between fathers and young adult sons: Individual and relational-level correlates. *Communication Studies*, 50, p. 294-309.
12. Stafford, L., M. Dainton et S. Haas (2000). Measuring routine and strategic relational maintenance: Scale revision, sex versus gender roles, and the prediction of relational characteristics. *Communication Monographs*, 67, p. 306-323.
13. Reissman, C.K. (1990). *Divorce talk: Women and men make sense of personal relationships*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
14. Bowman, J.M. (2008). Gender role orientation and relational closeness: Self-disclosive behavior in same-sex male friendships. *Journal of Men's Studies*, 16, p. 316-330.
15. Good, G.E., M.J. Porter et M.G. Dillon (2002). When men divulge: Men's self-disclosure on prime time situation comedies. *Sex Roles*, 46, p. 419-427.
16. Morman, M.T. et K. Floyd (2002). A "changing culture of fatherhood": Effects of affectionate communication, closeness, and satisfaction in men's relationships with their fathers and their sons. *Western Journal of Communication*, 66, p. 395-411.
17. Adamopoulos, J. (1991). The emergence of interpersonal behavior: Diachronic and cross-cultural processes in the evolution of intimacy. Dans S. Ting-Toomey et F. Korzeny (dir.), *Cross-cultural interpersonal communication*.

- Newbury Park, CA: Sage, p. 134-148. Voir aussi Fontaine, G. (1990). Cultural diversity in intimate intercultural relationships. Dans D.D. Cahn (dir.), *Intimates in conflict: A communication perspective*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, p. 23-44.
18. Adamopoulos, J. et R.N. Bontempo (1986). Diachronic universals in interpersonal structures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17, p. 169-189.
  19. Gudykunst, W.B. et S. Ting-Toomey (1988). *Culture and interpersonal communication*. Newbury Park, CA: Sage, p. 197-198.
  20. Faul, S. (1994). *The xenophobe's guide to the Americans*. Londres, Royaume-Uni: Ravette, p. 3.
  21. Triandis, H.C. (1994). *Culture and social behavior*. New York, NY: McGraw-Hill, p. 230.
  22. Hian, L.B., S.L. Chuan, T.M.K. Trevor et B.H. Detenber (2004). Getting to know you: Exploring the development of relational intimacy in computer-mediated communication. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 9(3), p. 89.
  23. Hu, Y., J.F. Wood, V. Smith et N. Westbrook (2004). Friendships through IM: Examining the relationship between instant messaging and intimacy. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(1), p. 143.
  24. Ben-Ze'ev, A. (2003). Privacy, emotional closeness, and openness in cyberspace. *Computers in Human Behavior*, 19, p. 451-467.
  25. Henline, B.H., L.K. Lamke et M.D. Howard (2007). Exploring perceptions of online infidelity. *Personal Relationships*, 14, p. 113-128; Whitty, M.T. (2005). The realness of cybercheating: Men's and women's representations of unfaithful Internet relationships. *Social Science Computer Review*, 23, p. 57-67.
  26. Voir Bellah, R., W.M. Madsen, A. Sullivan et S.M. Tipton (1985). *Habits of the heart: Individualism and commitment in American life*, Berkeley, CA: University of California Press; Sennett, R. (1974). *The fall of public man: On the social psychology of capitalism*. New York, NY: Random House; et Trenholm, S. et A. Jensen (1990). The guarded self: Toward a social history of interpersonal styles. Document présenté à la rencontre de la Speech Communication Association of Puerto Rico, San Juan.
  27. Bombeck, E. (1987). *Family: The ties that bind... and gag!* New York, NY: Random House, p. 11.
  28. Sillars, A. (1995). Communication and family culture. Dans M.A. Fitzpatrick et A.L. Vangelisti (dir.), *Explaining family interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 375-399.
  29. Kellas, J. (2010). Transmitting relational worldviews: The relationship between mother-daughter memorable messages and adult daughters' romantic relational schemata. *Communication Quarterly*, 58, p. 458-479.
  30. Strom, R.E. et F.J. Boster (2011). Dropping out of high school: Assessing the relationship between supportive messages from family and educational attainment. *Communication Reports*, 24, p. 25-37.
  31. Simon, E.P. et L.A. Baxter (1993). Attachment-style differences in relationship maintenance strategies. *Western Journal Of Communication*, 57, p. 416-430.
  32. Fowler, C., et M.R. Dillow (2011). Attachment dimensions and the Four Horsemen of the Apocalypse. *Communication Research Reports*, 28, p. 16-26.
  33. Shochet, I.M., T. Smyth et R. Homel (2007). The impact of parental attachment on adolescent perception of the school environment and school connectedness. *Australian & New Zealand Journal of Family Therapy*, 28, p. 109-118.
  34. Domingue, R. et D. Mollen (2009). Attachment and conflict communication in adult romantic relationships. *Journal of Social & Personal Relationships*, 26, p. 678-696.
  35. Rocca, K.A., M.M. Martin et K.N. Dunleavy (2010). Siblings' motives for talking to each other. *Journal of Psychology*, 144, p. 205-219.
  36. Institut de la statistique du Québec (2010). Conditions de vie - Portrait social du Québec. Repéré à [www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/conditions-vie-societe/portrait-social2010.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/conditions-vie-societe/portrait-social2010.pdf)
  37. Ministère de la Famille et des Aînés (2011). *Les père du Québec - Les soins et l'éducation de leurs jeunes enfants: évolution et données récentes*. Repéré à [www.mfa.gouv.qc.ca/fr/publication/Documents/les-Peres-du-Qc.pdf](http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/publication/Documents/les-Peres-du-Qc.pdf)
  38. Brody, L.R., A.P. Copeland, L.S. Sutton, D.R. Richardson et M. Guyer (1998). Mommy and daddy like you best: Perceived family favoritism in relation to affect, adjustment, and family process. *Journal of Family Therapy*, 20, p. 269-291.
  39. Gillies, V. et H. Lucey (2006). "It's a connection you can't get away from": Brothers, sisters, and social capital. *Journal of Youth Studies*, 9, p. 479-493.
  40. Peisah, C., H. Brodaty et C. Quadrio (2006). Family conflict in dementia: Prodigal sons and black sheep. *International Journal of Geriatric Psychiatry*, 21, p. 485-492.
  41. Sutor, J.J. et collab. (2009). The role of perceived maternal favoritism in sibling relations in midlife. *Journal of Marriage and Family*, 71, p. 1026-1038.
  42. Pyke, K. (2005). Generational deserters and "black sheep": Acculturative differences among siblings in Asian immigrant families. *Journal of Family Issues*, 26, p. 491-517.
  43. Goetting, A. (1986). The developmental tasks of siblingship over the life cycle. *Journal of Marriage and the Family*, 48, p. 703-714.
  44. Rittenour, C.E., S.A. Myers et M. Brann (2007). Commitment and emotional closeness in the sibling relationship. *Southern Communication Journal*, 72, p. 169-183.
  45. Bryant, C.M., R.D. Conger et J.M. Meehan (2001). The influence of in-laws on change in marital success. *Journal of Marriage and Family*, 63, p. 614-626.
  46. Ahrons, C.R. (1980). Divorce: A crisis of family transition and change. *Family Relations*, 29, p. 533-540.
  47. Watzlawick, P., J. Beavin et D. Jackson (1967). *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. New York, NY: Norton.
  48. Sabourin, T. (2006). Theories and metatheories to explain family communication: An overview. Dans L.H. Turner et R. West (dir.), *Family communication sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 43-60.
  49. Thompson, E.H. et S. Trice-Black (2012). School-based group interventions for children exposed to domestic violence. *Journal of Family Violence*, 27, p. 233-241.



50. Wahl, K. et C. Metzner (2012). Parental influences on the prevalence and development of child aggressiveness. *Journal of Child & Family Studies*, 21, p. 344-355.
51. Barboza, G. et collab. (2009). Individual characteristics and the multiple contexts of adolescent bullying: An ecological perspective. *Journal of Youth & Adolescence*, 38, p. 101-121.
52. Whitchurch, G.G. et L.L. Constantine (1993). Systems theory. Dans P.G. Boss, W.J. Doherty, R. LaRossa, W.R. Schumm et S.K. Steinmetz (dir.), *Sourcebook of family theories and methods: A contextual approach*. New York, NY: Plenum Press, p. 325-349.
53. Koerner, A.F. et M.A. Fitzpatrick (2002). Toward a theory of family communication. *Communication Theory*, 12, p. 70-91.
54. Barbato, C.A., E.E. Graham et E.M. Perse (2003). Communicating in the family: An examination of the relationship of family communication climate and interpersonal communication motives. *Journal of Family Communication*, 3, p. 123-148.
55. Sherman, S.M. et R. Dumlao (2008). A cross-cultural comparison of family communication patterns and conflict between young adults and parents. *Journal of Family Communication*, 8, p. 186-211.
56. Avtgis, T.A. (1999). The relationship between unwillingness to communicate and family communication patterns. *Communication Research Reports*, 16, p. 333-338.
57. Koesten, J. (2004). Family communication patterns, sex of subject, and communication competence. *Communication Monographs*, 71, p. 226-244.
58. Petronio, S. (1991). Communication boundary management: A theoretical model of managing disclosure of private information between marital couples. *Communication Theory*, 1, p. 311-335.
59. Thorson, A.R. (2009). Adult children's experiences with their parent's infidelity: Communicative protection and access rules in the absence of divorce. *Communication Studies*, 60, p. 32-48. doi:10.1080/10510970802623591
60. Sherman, S.M. et R. Dumlao, *loc. cit.*
61. Schrodt, P., P.L. Witt et A.S. Messersmith (2008). A meta-analytical review of family communication patterns and their associations with information processing, behavioral, and psychosocial outcomes. *Communication Monographs*, 75, p. 248-269.
62. Ledbetter, A.M. et P. Schrodt (2008). Family communication patterns and cognitive processing: Conversation and conformity orientations as predictors of informational reception apprehension. *Communication Studies*, 59, p. 388-401.
63. Schrodt, P. et K. Carr (2012). Trait verbal aggressiveness as a function of family communication patterns. *Communication Research Reports*, 29, p. 54-63.
64. Ledbetter, A.M. et T.A. Vik (2012). Parental invasive behaviors and emerging adults' privacy defenses: Instrument development and validation. *Journal of Family Communication*, 12, p. 227-247.
65. Johnson, A. et collab. (2004). The process of relationship development and deterioration: Turning points in friendships that have terminated. *Communication Quarterly*, 52, p. 54-67.
66. Hartup, W.W. et N. Stevens (1997). Friendships and adaptation in the life course. *Psychological Bulletin*, 121, p. 355-370.
67. Pecchioni, L. (2005). Friendship throughout the life span. Dans L. Pecchioni, K.B. Wright et J.F. Nussbaum (dir.), *Life-span communication*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, p. 97-116; Samter, W. (2003). Friendship interaction skills across the life-span. Dans J.O. Greene et B.R. Burleson (dir.), *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah, NJ: Erlbaum, p. 637-684.
68. Rawlins, W.K. (1992). *Friendship matters, communication, dialectics, and the life course*. New York, NY: De Gruyter, p. 105.
69. Kalmijn, M. (2003). Shared friendship networks and the life course: An analysis of survey data on married and cohabiting couples. *Social Networks*, 25, p. 231-249.
70. Nussbaum, J.F., L. Pecchioni, L., D. Baringer et A. Kundrat (2002). Lifespan communication. Dans W.B. Gudykunst (dir.), *Communication yearbook*. Mahwah, NJ: Erlbaum, vol. 26, p. 366-389.
71. Utz, S. (2007). Media use in long-distance friendships. *Information, Communication & Society*, 10, p. 694-713.
72. Solomon, S. et A. Knafo (2007). Value similarity in adolescent friendships. Dans T.C. Rhodes (dir.), *Focus on adolescent behavior research*. Hauppauge, NY: Nova Science Publishers, p. 133-155.
73. Swain, S. (1989). Covert intimacy: Closeness in the same-sex friendships of men. Dans B. Risman et P. Schwartz (dir.), *Gender in intimate relations: A microstructural approach*. Belmont, CA: Wadsworth, p. 75-87.
74. Dindia, K. et M. Allen (1992). Sex differences in self-disclosure: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 112, p. 106-124.
75. Bond, B.J. (2009). He posted, she posted: Gender differences in self-disclosure on social network sites. *Rocky Mountain Communicator*, 6(2), p. 29-37.
76. Holmstrom, A.J. (2009). Sex and gender similarities and differences in communication values in same-sex and cross-sex friendships. *Communication Quarterly*, 57, p. 224-238.
77. Sapadin, L.A. (1988). Friendship and gender: Perspectives of professional men and women. *Journal of Social and Personal Relationships*, 5, p. 387-403.
78. Holmstrom, A.J., *loc. cit.*
79. Halatsis, P. et N. Christakis (2009). The challenge of sexual attraction within heterosexuals' cross-sex friendship. *Journal of Social and Personal Relationships*, 26, p. 919-937.
80. Sapadin, L.A. (1988). Friendship and gender: Perspectives of professional men and women. *Journal of Social and Personal Relationships*, 5, p. 387-403.
81. Ledbetter, A.M., J.P. Mazer, J.M. DeGroot et K.R. Meyer (2011). Attitudes toward online social connection and self-disclosure as predictors of Facebook communication and relational closeness. *Communication Research*, 38, p. 27-53.
82. Guerrero, L.K. et A. Chavez (2005). Relational maintenance in cross-sex friendships characterized by different types of romantic intent: An exploratory study. *Western Journal of Communication*, 69, p. 339-358.
83. Wyndol, F. et L. Shaffer (2011). Romantic partners, friends, friends with benefits, and casual acquaintances as sexual partners. *Journal of Sex Research*, 48, p. 554-564.



84. Bisson, M.A. et T.R. Levine (2009). Negotiating a friends with benefits relationship. *Archives of Sexual Behavior*, 38, p. 66-73.
85. Lehmler, J., L.E. VanderDrift et J.R. Kelly (2011). Sex differences in approaching friends with benefits relationships. *Journal of Sex Research*, 48, p. 275-284.
86. Bisson, M.A. et T.R. Levine, *loc. cit.*
87. Hopcke, R.H. et L. Rafaty (2001). *Straight women, gay men: Absolutely fabulous friendships*. Tulsa, OK: Council Oak Books.
88. Bartlett, N.H., H.M. Patterson, D.P. VanderLaan et P.L. Vasey (2009). The relation between women's body esteem and friendships with gay men. *Body Image*, 6, p. 235-241.
89. Ellison, N.B., C. Steinfield et C. Lampe (2007). The benefits of Facebook "friends": Social capital and college students' use of online social networks sites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12, p. 1143-1168.
90. More than half of online friends go on to meet in person (2008, 17 décembre). *Daily Mail Reporter*. Repéré à [www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-1096664/More-half-online-friends-meet-person.html](http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-1096664/More-half-online-friends-meet-person.html)
91. Ellison, N.B., C. Steinfield et C. Lampe, *op. cit.*, p. 1143-1168.
92. Hampton, K.N., L. Sessions Goulet, C. Marlow et L. Rainie (2012). *Why most Facebook users get more than they give*. Washington, DC: Pew Internet and American Life Project. Repéré à [www.pewinternet.org/2012/02/03/why-most-facebook-users-get-more-than-they-give](http://www.pewinternet.org/2012/02/03/why-most-facebook-users-get-more-than-they-give)
93. Kim, J. et J.R. Lee (2011). The Facebook paths to happiness: Effects of the number of Facebook friends and self-presentation on subjective well-being. *CyberPsychology, Behavior & Social Networking*, 14, p. 59-364; Tong, S.T., B. Van Der Heide, L. Langwell et J.B. Walther (2008). Too much of a good thing? The relationship between number of friends and interpersonal impressions on Facebook. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, p. 531-549.
94. Dunbar, R.I.M. (1992, juin). Neocortex size as a constraint on group size in primates. *Journal of Human Evolution*, 22(6), p. 469-493.
95. Baxter, L.A. (2001). Communicatively remembering turning points of relational development in heterosexual romantic relationships. *Communication Reports*, 14, p. 1-17.
96. Mongeau, P.A., M.C.M. Serewicz, M.L.M. Henningsen et K.L. Davis. (2006). Sex differences in the transition to a heterosexual romantic relationship. Dans K. Dindia et D.J. Canary (dir.), *Sex differences and similarities in communication*, 2<sup>e</sup> éd. Mahwah, NJ: Erlbaum, p. 337-358.
97. Papp, L.M., J. Danielewicz et C. Cayemberg (2012). Are we Facebook official? Implications of dating partners' Facebook use and profiles for intimate relationship satisfaction. *CyberPsychology, Behavior & Social Networking*, 15, p. 85-90.
98. Theiss, J.A. et D.H. Solomon (2007). Communication and the emotional, cognitive, and relational consequences of first sexual encounters between partners. *Communication Quarterly*, 55, p. 179-206.
99. Siegert, J.R. et G.H. Stamp (1994). "Our first big fight" as a milestone in the development of close relationships. *Communication Monographs*, 61, p. 345-361.
100. Dailey, R.M., K.R. Rossetto, A.A. McCracken, B. Jin et E.W. Green (2012). Negotiating breakups and renewals in on-again/off-again dating relationships: Traversing the transitions. *Communication Quarterly*, 60, p. 165-189.
101. Baxter, L.A. et C. Bullis (1986). Turning points in developing romantic relationships. *Human Communication Research*, 12, p. 469-493.
102. Gottman, J. (1994). *Why marriages succeed or fail*. New York, NY: Simon & Schuster.
103. Holman, T.B. et M.O. Jarvis (2003). Hostile, volatile, avoiding, and validating couple-conflict types: An investigation of Gottman's couple-conflict types. *Personal Relationships*, 10, p. 267-282.
104. Gottman, J. (1994). *Why marriages succeed or fail*. New York, NY: Simon & Schuster, p. 41-45.
105. *Ibid.*, p. 41-45.
106. Chapman, G. (2010). *The 5 love languages*. Chicago, IL: Northfield.
107. Egbert, N. et D. Polk (2006). Speaking the language of relational maintenance: A validity test of Chapman's (1992) five love languages. *Communication Research Reports*, 23, p. 19-26.
108. Chapman, G., *op. cit.*
109. Pour une discussion sur les similarités à travers les cultures, voir Brown, D.E. (1991). *Human universals*. New York, NY: McGraw-Hill.
110. Hamon, R.R. et B.B. Ingoldsby (dir.) (2003). *Mate selection across cultures*. Thousand Oaks, CA: Sage.
111. Myers, J.E., J. Madathil et L.R. Tingle (2005). Marriage satisfaction and wellness in India and the United States: A preliminary comparison of arranged marriages. *Journal of Counseling & Development*, 83(2), p. 183-190; Yelsma, P. et K. Athappilly (1988). Marriage satisfaction and communication practices: Comparisons among Indian and American couples. *Journal of Comparative Family Studies*, 19, p. 37-54.
112. Pour une discussion détaillée sur les différences culturelles qui affectent les relations, voir Sun Kim, M. (2002). *Non-western perspectives on human communication: Implications for theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
113. Canary, D.J. et L. Stafford (1992). Relational maintenance strategies and equity in marriage. *Communication Monographs*, 59, p. 243-267.
114. Weigel, D.J. et D.S. Ballard-Reisch (1999). Using paired data to test models of relational maintenance and marital quality. *Journal of Social and Personal Relationships*, 16, p. 175-191.
115. Stafford, L. et D.J. Canary (1991). Maintenance strategies and romantic relationship type, gender, and relational characteristics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 7, p. 217-242.
116. MacGeorge, E.L., B. Feng et B.R. Burleson (2011). Supportive communication. Dans M.L. Knapp et J.A. Daly (dir.), *The Sage handbook of interpersonal communication*, 4<sup>e</sup> éd. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 317-354.
117. High, A.C. et J.P. Dillard (2012). A review and meta-analysis of person-centered messages and social support outcomes. *Communication Studies*, 53, p. 99-118.

118. Semmer, N.K. et collab. (2008). The emotional meaning of instrumental social support. *International Journal of Stress Management*, 15, p. 235-251.
119. Rains, S.A. et D.M. Keating (2011). The social dimension of blogging about health: Health blogging, social support, and well-being. *Communication Monographs*, 78, p. 511-553.
120. Sanford, A.A. (2010). "I can air my feelings instead of eating them": Blogging as social support for the morbidly obese. *Communication Studies*, 61, p. 567-584.
121. Emmers-Sommer, T.M. (2003). When partners falter: Repair after a transgression. Dans D.J. Canary et M. Dainton (dir.), *Maintaining relationships through communication*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., p. 185-205.
122. Dindia, K. et L.A. Baxter (1987). Strategies for maintaining and repairing marital relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 4, p. 143-158.
123. Waldron, V.R., D.L. Kelley et J. Harvey (2008). Forgiving communication and relational consequence. Dans M.T. Motley (dir.), *Studies in applied interpersonal communication*. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 165-184.
124. Park, H.S. (2009). Cross-cultural comparison of verbal and non-verbal strategies of apologizing. *Journal of International and Intercultural Communication*, 2, p. 66-87. Voir aussi Park, H.S. et X. Guan (2006). The effects of national culture and face concerns on intention to apologize: A comparison of U.S. and China. *Journal of Intercultural Communication Research*, 35, p. 183-204.
125. Exline, J.J., L. Deshea et V.T. Holum (2007). Is apology worth the risk? Predictors, outcomes, and ways to avoid regret. *Journal of Social & Clinical Psychology*, 26, p. 479-504.
126. Wallace, H.M., J.J. Exline et R.F. Baumeister (2008). Interpersonal consequences of forgiveness: Does forgiveness deter or encourage repeat offenses? *Journal of Experimental Social Psychology*, 44, p. 53-460.
127. Eaton, J. et C.W. Struthers (2006). The reduction of psychological aggression across varied interpersonal contexts through repentance and forgiveness. *Aggressive Behavior*, 32, p. 195-206;
- Orcutt, H.K. (2006). The prospective relationship of interpersonal forgiveness and psychological distress symptoms among college women. *Journal of Counseling Psychology*, 53, p. 350-361.
128. Lawler, K.A. et collab. (2003). A change of heart: Cardiovascular correlates of forgiveness in response to interpersonal conflict. *Journal of Behavioral Medicine*, 26, p. 373-393.
129. Bachman, G.F. et L.K. Guerrero (2006). Forgiveness, apology, and communicative responses to hurtful events. *Communication Reports*, 19, p. 45-56.
130. Waldron, V.R. et D.L. Kelley (2008). *Communicating forgiveness*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Voir aussi Hicks, A.M. et L.M. Diamond (2008). How was your day? Couples' affect when telling and hearing daily events. *Personal Relationships*, 15, p. 205-228.
5. Vangelisti, A.L. et S.L. Young (2000). When words hurt: The effects of perceived intentionality on interpersonal relationships. *Journal of Social & Personal Relationships*, 17, p. 393-424.
6. Cissna, K. et E. Seiberg (1995). Patterns of interactional confirmation & disconfirmation. Dans M.V. Redmond (dir.), *Interpersonal communication: Readings in theory & research*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace, p. 23-34.
7. Allen, M.W. (1995). Communication concepts related to perceived organizational support. *Western Journal of Communication*, 59, p. 326-346.
8. Seiberg, E. (1976). Confirming & disconfirming communication in an organizational setting. Dans J. Owen, P. Page et G. Zimmerman (dir.), *Communication in organizations*. St. Paul, MN: West Publishing, p. 128-149.
9. Sieberg, E. et C. Larson (1971). Dimensions of interpersonal response. Document présenté à la rencontre de l'International Communication Association, Phoenix, Arizona.
10. Voir Holte, A. et L. Wichstrom (1990). Disconfirmatory feedback in families of schizophrenics. *Scandinavian Journal of Psychology*, 31, p. 198-211.
11. Cox, S.A. (1999). Group communication & employee turnover: How coworkers encourage peers to voluntarily exit. *Southern Communication Journal*, 64, p. 181-192.
12. Gottman J.M. et R.W. Levenson (2000). The timing of divorce: Predicting when a couple will divorce over a 14-year period. *Journal of Marriage and the Family*, 64, p. 737-745.
13. Rancer A.S. et T.A. Avtgis (2006). *Argumentative and aggressive communication: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
14. Alberts, J.K. (1988). An analysis of couples' conversational complaints. *Communication Monographs*, 55, p. 184-197.
15. Alberts, J.K. et G. Driscoll (1992). Containment versus escalation: The trajectory of couples' conversational complaints. *Western Journal of Communication*, 56, p. 394-412.

## AU TRAVAIL | Chapitre 9

- a. Études résumées dans *More confident, less careful: Why office romances are hard to manage* (2007, 21 mars). Repéré à <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/more-confident-less-careful-why-office-romances-are-hard-to-manage>; et *How to handle an office romance* (2007, 30 août). Repéré à [www.cnn.com/2007/LIVING/worklife/08/29/office.romance/index.html](http://www.cnn.com/2007/LIVING/worklife/08/29/office.romance/index.html)

## CHAPITRE 10

1. Pincus, D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. *Human Communication Research*, 12, p. 395-419.
2. Guzley, R. (1992). Organizational climate & communication climate: Predictors of commitment to the organization. *Management Communication Quarterly*, 5, p. 379-402.
3. Veroff, J., E. Douvan, T.L. Orbuch et L.K. Acitelli (1998). Happiness in stable marriages: The early years. Dans T.N. Bradbury (dir.), *The developmental course of marital dysfunction*. New York, NY: Cambridge University Press, p. 187-198.
4. Gottman, J. (1996). Why marriages fail. Dans K.M. Galvin et P. Cooper (dir.), *Making connections: Readings in relational communication*, 4<sup>e</sup> éd. Los Angeles, CA: Roxbury, p. 228-251.

16. Gottman, J.M. et N. Silver (1999). *The seven principles for making marriage work*. New York, NY: Random House.
17. Rancer, A.S. et T.A. Avtgis, *op. cit.*
18. Jordan-Jackson, F.F., Y. Lin, A.S. Rancer et D.A. Infante (2008). Perceptions of males and females' use of aggressive affirming and non-affirming messages in an interpersonal dispute: You've come a long way baby? *Western Journal of Communication*, 72, p. 239-258.
19. Wilmot, W.W. (1987). *Dyadic communication*. New York, NY: Random House, p. 149-158.
20. Hocker, J.L. et W.W. Wilmot (1995). *Interpersonal conflict*, 4<sup>e</sup> éd. Dubuque, IA: Brown & Benchmark, p. 34.
21. *Ibid.*, p. 36.
22. Gottman, J.M. et R.W. Levinson (1999). Rebound for marital conflict & divorce prediction. *Family Process*, 38, p. 387-292.
23. Lapinski, M.K. et F.J. Boster (2001). Modeling the ego-defensive function of attitudes. *Communication Monographs*, 68, p. 314-324.
24. Stamp, G.H., A.L. Vangelisti et J.A. Daly (1992). The creation of defensiveness in social interaction. *Communication Quarterly*, 40, p. 177-190.
25. Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
26. Voir Cupach, W.R. et S.J. Messman (1999). Face predilections & friendship solidarity. *Communication Reports*, 12, p. 117-124.
27. Nicotera, A.M. (1993). *Interpersonal communication in friend & mate relationships*. Albany, NY: State University of New York.
28. Trees, A.R., J. Kerssen-Griefp et J.A. Hess (2009). Earning influence by communicating respect: Facework's contributions to effective instructional feedback. *Communication Education*, 58, p. 397-416.
29. Gibb, J. (1961, septembre). Defensive communication. *Journal of Communication*, 11, p. 141-148. Voir aussi Robertson, E. (2005). Placing leaders at the heart of organizational communication. *Communication Management*, 9, p. 34-37.
30. Proctor, R.F. et J.R. Wilcox (1993). An exploratory analysis of responses to owned messages in interpersonal communication. *ETC: A Review of General Semantics*, 50, p. 201-220.
31. Adapté de Smith, M. (1975). *When I say no, I feel guilty*. New York, NY: Dial Press, p. 93-110.
32. Fitzpatrick, M.A. (1977). A typological approach to communication in relationships. Dans B. Rubin (dir.), *Communication yearbook*. New Brunswick, NJ: Transaction Books, vol. 1, p. 34-54.

## AU TRAVAIL | Chapitre 10

- a. Cooil, B., L. Aksoy, T.L. Keiningham et K.N. Maryott (2009). The relationship of employee perceptions of organizational climate to business-unit outcomes: An MPLS approach. *Journal of Service Research*, 11, p. 277-294; Pincus, D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, & job performances. *Human Communication Research*, 12, p. 395-419.
- b. Beck, C.E. et E.A. Beck (1996). The manager's open door and the communication climate. Dans K.M. Galvin et P. Cooper (dir.), *Making connections: Readings in relational communication*. Los Angeles, CA: Roxbury, p. 112-126 et 286-290; Kassing, J.W. (2008). Consider this: A comparison of factors contributing to employees' expressions of dissent. *Communication Quarterly*, 56, p. 342-355; Saunders, D. (2008). Create an open climate for communication. *Supervision*, 69, p. 6-8; Sopow, E. (2008). The communication climate change at RCMP. *Strategic Communication Management*, 12, p. 20-23.
- c. Goleman, D. (2006). *Social intelligence*. New York, NY: Bantam, p. 279.
- d. Akkirman, A.D. et D.L. Harris (2005). Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *Journal of Management Development*, 24, p. 397-409.
- e. Waldvogel, J. (2007). Greetings and closings in workplace email. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12, p. 456-477.
- expressions across context & sex. *Human Communication Research*, 24, p. 109-146.
2. Metts, S. et W. Cupach (1990). The influence of relationship beliefs & problem-solving responses on satisfaction in romantic relationships. *Human Communication Research*, 17, p. 170-185.
3. Wilmot, W.W. et J.L. Hocker, *op. cit.*, p. 11-19.
4. Pour un résumé de la recherche détaillant la fréquence du conflit dans les relations, voir Cupach, W.R. et D.J. Canary (2009). *Competence in interpersonal conflict*, 2<sup>e</sup> éd. New York, NY: McGraw-Hill, p. 5-6.
5. Gottman, J.M. (1982). Emotional responsiveness in marital conversations. *Journal of communication*, 32, p. 108-120. Voir aussi Cupach, W.R. (1982, mai). *Communication satisfaction and interpersonal solidarity as outcomes of conflict message strategy use*. Document présenté à l'International Communication Association Conference, Boston, MA.
6. Koren, P., K. Carlton et D. Shaw (1980). Marital conflict: Relations among behaviors, outcomes, and distress. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 48, p. 460-468.
7. Wilmot, W.W. et J.L. Hocker, *op. cit.*, p. 37.
8. Gottman, J.M. (1979). *Marital interaction: Experimental investigations*. New York, NY: Academic Press. Voir aussi Infante, D.A., S.A. Myers et R.A. Buerkel (1994). Argument and verbal aggression in constructive and destructive family and organizational disagreements. *Western Journal of Communication*, 58, p. 73-84.
9. Crohan, S.E. (1992). Marital happiness & spousal consensus on beliefs about marital conflict: A longitudinal investigation. *Journal of Science and Personal Relationships*, 9, p. 89-102.
10. Canary, D.J., H. Weger, Jr. et L. Stafford (1991). Couples' argument sequences and their associations with relational characteristics. *Western Journal of Speech Communication*, 55, p. 159-179.

## CHAPITRE 11

1. Wilmot, W.W. et J.L. Hocker (2010). *Interpersonal conflict*, 8<sup>e</sup> éd. New York, NY: McGraw-Hill, p. 44-56. Voir aussi Buzzanell, P.M. et N.A. Burrell (1997). Family & workplace conflict: Examining metaphorical conflict schemas &
11. Caughlin, J.P. et T.D. Golish (2002). An analysis of the association between topic avoidance and dissatisfaction: Comparing perceptual and interpersonal explanations. *Communication Monographs*, 69, p. 275-295.



12. Caughlin, J.P. et T.D. Arr (2004). When is topic avoidance unsatisfying? Examining moderators of the association between avoidance and dissatisfaction. *Human Communication Research*, 30, p. 479-513.
13. Cahn, D.D. (1992). *Conflict in intimate relationships*. New York, NY: Guilford Press, p. 100.
14. Wilmot, W.W. et J.L. Hocker, *op. cit.*, p. 159.
15. Dsilva, M.U. et L.O. Whyte (1998). Cultural differences in conflict styles: Vietnamese refugees and established residents. *Howard Journal of Communication*, 9, p. 57-68; Oetzel, J.G. et S. Ting-Toomey (2003). Face concerns in interpersonal conflict: A cross-cultural empirical test of the face negotiation theory. *Communication Research*, 30, p. 599-625.
16. Messman, S.J. et R.L. Mikesell (2000). Competition & interpersonal conflict in dating relationships. *Communication Reports*, 13, p. 21-34.
17. Olson, L.N. et D.O. Braithwaite (2004). "If you hit me again, I'll hit you back": Conflict management strategies of individuals experiencing aggression during conflicts. *Communication Studies*, 55, p. 271-285.
18. Beatty, M.J., K.M. Valencic, J.E. Rudd et J.A. Dobos (1999). A "dark side" of communication avoidance: Indirect interpersonal aggressiveness. *Communication Research Reports*, 16, p. 103-109.
19. Infante, D.A. (1987). Aggressiveness. Dans J.C. McCroskey et J.A. Daly (dir.), *Personality & interpersonal communication*. Newbury Park, CA: Sage, p. 67-89.
20. Infante, D.A., A.S. Rancer et F.F. Jordan (1996). Affirming & non-affirming style, dyad sex, and the perception of argumentation and verbal aggression in an interpersonal dispute. *Human Communication Research*, 22, p. 315-334.
21. Infante, D.A., T.A. Chandler et J.E. Rudd (1989). Test of an argumentative skill deficiency model of interspousal violence. *Communication Monographs*, 56, p. 163-177.
22. Martin, M.M., C.M. Anderson, P.A. Burant et K. Weber (1997). Verbal aggression in sibling relationships. *Communication Quarterly*, 45, p. 304-317.
23. Houston, B.K., M.A. Babyak, M.A. Chesney et G. Black (1997). Social dominance and 22-year all-cause mortality in men. *Psychosomatic Medicine*, 59, p. 5-12.
24. Bower, B. (1993, 4 septembre). Marital tiffs spark immune swoon... but hypnosis offers immune aid. *Science News*, p. 153.
25. Pour en apprendre davantage sur ces divers types de comportements, consultez les ouvrages suivants: Bach, G. (1971). *Aggression lab: The fair fight manual*. Dubuque, IA: Kendall-Hunt; Bach, G. et P. Wyden (1970). *L'ennemi intime*. Paris, France: Buchet/Chastel.
26. Canary, D. (2003). Managing interpersonal conflict: A model of events related to strategic choices. Dans J.O. Greene et B.R. Burleson (dir.), *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., p. 515-549.
27. Wilmot, W.W. et J.L. Hocker, *op. cit.*, p. 126; voir aussi Knapp, M.L., L.L. Putnam et L.J. Davis (1988). Measuring interpersonal conflict in organizations: Where do we go from here? *Management Communication Quarterly*, 1, p. 414-429.
28. Gottman, J. et L.J. Krokoff (1989). Marital interaction and satisfaction: A longitudinal view. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 67, p. 47-52; Pike, G.R. et A.L. Sillars (1985). Reciprocity of marital communication. *Journal of Social and Personal Relationships*, 2, p. 303-324.
29. Fowler, C. et M.R. Dillow (2011). Attachment dimensions and the four horsemen of the Apocalypse. *Communication Research Reports*, 28, p. 16-26; Gottman, J. (1994). *Why marriages succeed or fail*. New York, NY: Simon & Schuster; Holman, T.B. et M.O. Jarvis (2003). Hostile, volatile, avoiding, and validating couple-conflict types: An investigation of Gottman's couple-conflict types. *Personal Relationships*, 10, p. 267-282.
30. Wilmot, W.W. et J.L. Hocker, *op. cit.*, p. 45.
31. Cupach, W.R. et D.J. Canary, *op. cit.*, p. 109.
32. Recherche résumée par Tannen, D. (1989). *You just don't understand: Women and men in conversation*. New York, NY: William Morrow, p. 152-157 et 162-165.
33. Hess, N.H. et E.H. Hagen (2006). Sex differences in indirect aggression psychological evidence from young adults. *Evolution and human behavior*, 27, p. 231-245; Underwood, M.K. (2003). *Social aggression among girls*. New York, NY: Guilford Press.
34. Wiseman, R. (2003). *Queen bees & wannabes: Helping your daughter survive cliques, gossip, boyfriends, and other realities of adolescence*. New York, NY: Three Rivers Press.
35. Canary, D.J., W.R. Cupach et S.J. Messman (1995). *Relationship conflict*. Newbury Park, CA: Sage.
36. Voir Papa, M.J. et E.J. Natalle (1989). Gender, strategy selection, and discussion satisfaction in interpersonal conflict. *Western Journal of Speech Communication*, 52, p. 260-272.
37. Recherche résumée dans Cupach, W.R. et D.J. Canary (1997). *Competence in interpersonal conflict*. New York, NY: McGraw-Hill, p. 63-65.
38. Burggraf, C.S. et A.L. Sillars (1987). A critical examination of sex differences in marital communication. *Communication Monographs*, 54, p. 276-294.
39. Pour une discussion détaillée sur la culture, le conflit et le contexte, voir Gudykunst, W.B. et S. Ting-Toomey (1988). *Culture and interpersonal communication*. Newbury Park, CA: Sage, p. 153-160.
40. Ting-Toomey, S. (1994). Managing conflict in intimate intercultural relationships. Dans D.D. Cahn (dir.), *Conflict in personal relationships*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., p. 31-53.
41. Okabe, K. (1987). Indirect speech acts of the Japanese. Dans L. Kincaid (dir.), *Communication theory: Eastern and Western perspectives*. San Diego, CA: Academic Press, p. 127-136.
42. Fontaine, G. (1990). Cultural diversity in intimate intercultural relationships. Dans D.D. Cahn (dir.), *Intimates in conflict: A communication perspective*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., p. 129-142.
43. Voir Beatty, K.J. et J.C. McCroskey (1997). It's in our nature: Verbal aggressiveness as temperamental expression. *Communication Quarterly*, 45, p. 466-460.



44. Oetzel, J.G. (1998). Explaining individual communication processes in homogeneous and heterogeneous groups through individualism-collectivism and self-construal. *Human Communication Research*, 25, p. 202-224.
45. Gordon, T. (2013). *Parents efficaces: une autre écoute de l'enfant*. Paris, France: Marabout.

## AU TRAVAIL | Chapitre 11

- a. Smith, S. (2006). Quitting time: Top 10 reasons people leave their jobs. *Training*, 43, p. 8.
- b. Anton, C. (2009). The impact of role stress on workers' behaviour through job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 44, p. 187-194.
- c. Lutgen-Sandvik, P. (2006). Take this job and...: Quitting and other forms of resistance to workplace bullying. *Communication Monographs*, 73, p. 406-433.
- d. Trunk, P. (2006). *9 tips for quitting a job gracefully*. Repéré à <http://blog.penelopetrunk.com/2006/08/20/9-tips-for-quitting-a-job-gracefully>

## CHAPITRE 12

1. Voir Anzieu, D. et J.Y. Martin ([1968] 2013). *La dynamique des groupes restreints*, 7<sup>e</sup> éd. Paris, France: PUF, Quadrige; Boisvert, D., F. Cossette et M. Poisson (1995). *Animation de groupes*. Cap-Rouge, Québec: Presses Universitaires; Chamberland, G., L. Lavoie et D. Marquis ([1995] 2011). *20 formules pédagogiques*. Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université du Québec; De Visscher, P. (1991). *Us, avatars et métamorphoses de la dynamique des groupes: une brève histoire des groupes restreints*. Grenoble, France: Presses universitaires de Grenoble; Landry, S. (1995). Le groupe restreint: prémisses conceptuelles et modélisation. *Revue québécoise de psychologie*, 16(1), p. 45-62; Richard, B. (1995). *Psychologie des groupes restreints*. Québec, Québec: Presses Universitaires; Saint-Arnaud, Y. (1989). *Les petits groupes: participation et communication*. Montréal, Québec: Presses de l'Université de Montréal: CIM.
2. Landry, S., *op. cit.*
3. Heap, K. (1994). *La pratique du travail social avec les groupes*, 2<sup>e</sup> éd. Paris, France: ESF éditeur.
4. Yetton, P. et P. Bottger (1983). The relationships among group size, member ability, social decision schemes and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2), p. 145-159.
5. Mucchielli, R. (2013). *La dynamique des groupes*, 22<sup>e</sup> éd. Paris, France: ESF éditeur.
6. Yetton, P. et P. Bottger, *op. cit.*
7. Mucchielli, R., *op. cit.*
8. Leclerc, C. (1999). *Comprendre et construire les groupes*. Québec, Québec: Les Presses de l'Université Laval.
9. Proulx, J. (1999). *Le travail en équipe*. Québec, Québec: Les Presses de l'Université du Québec.
10. Shaw, M.E. (1976). *Group dynamics*. Repéré à [www.brianmac.co.uk/group.htm](http://www.brianmac.co.uk/group.htm)
11. Richard, B. (1995). *Psychologie des groupes restreints*. Cap-Rouge, Québec: Presses Inter Universitaires.
12. Myers, G.E. et M.T. Myers (1990). *Les bases de la communication humaine: une approche théorique et pratique*, 2<sup>e</sup> éd. Montréal, Québec: Chenelière/McGraw-Hill.
13. Cragan, J.F. et D.W. Wright (1991). *Communication in small group discussions: An integrated approach*, 3<sup>e</sup> éd. St-Paul, MN: West Publishing.
14. Myers, G.E. et M.T. Myers, *op. cit.*
15. Chevalier, C. et L. Selhi (2004). *Communiquer pour mieux interagir en affaires*. Montréal, Québec: Gaëtan Morin éditeur.
16. Abric, J.-C. (2014). *Psychologie de la communication: théories et méthodes*, 3<sup>e</sup> éd. Paris, France: Armand Colin.
17. *Ibid.*
18. Bennett, R.J. et S.L. Robinson (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), p. 349-360.
19. Inseec, École de commerce (s.d.). *Définition «Leader d'opinion»*. Repéré à [www.definitions-marketing.com/Definition-Leader-d-opinion](http://www.definitions-marketing.com/Definition-Leader-d-opinion)
20. Beauchamp, A. (2005). *Travailler en groupe*. Ottawa, Ontario: Novalis; Richard, B. (2005). *Psychologie des groupes restreints*. Cap-Rouge, Québec: Presses Inter Universitaires.
21. Straker, D. (s.d.). *Lewin's leadership styles*. Repéré à [changingminds.org/disciplines/leadership/styles/lewin\\_style.htm](http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/lewin_style.htm)
22. Myers, G.E. et M.T. Myers, *op. cit.*
23. Straker, D., *op. cit.*
24. Cherry, K. (s.d.). *Lewin's leadership styles*. Repéré à [psychology.about.com/od/leadership/a/leadstyles.htm](http://psychology.about.com/od/leadership/a/leadstyles.htm)
25. Wikipédia (s.d.). *École des relations humaines*. Repéré à [fr.wikipedia.org/wiki/École\\_des\\_relations\\_humaines](http://fr.wikipedia.org/wiki/École_des_relations_humaines)
26. Collette, P. (1991). *Pouvoir, leadership et autorité*. Sillery, Québec: Presses de l'Université du Québec.
27. De Vito, J.A. (1993). *Les fondements de la communication humaine*. Boucherville, Québec: Gaëtan Morin éditeur.
28. Morin, M.E. (1996). *Psychologies au travail*. Montréal, Québec: Gaëtan Morin éditeur.
29. Straker, D., *op. cit.*
30. *Ibid.*
31. Hersey, P. et K.H. Blanchard (1977). *Management of organization behavior: Utilizing human resources*, 3<sup>e</sup> éd., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall; Reddin, W.J. (1966). The three dimensional grid. *The Canadian Personnel and Industrial Relations Journal*, 13, p. 13-20; Tannenbaum, R. et W.H. Schmidt (1973, mai-juin). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*; Vroom, V.H. et P.W. Yetton (1978). *Leadership and decision making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburg Press.
32. Côté, N. (1991). *La personne dans le monde du travail*. Boucherville, Québec: Gaëtan Morin éditeur.
33. De Vito, J.A., *op. cit.*
34. Adler, B.R. et N. Towne (2005). *Communication et interactions*, 3<sup>e</sup> éd. Montréal, Québec: Beauchemin.
35. Spector, P.E. (2002). *Industrial & organizational psychology: Research and practice*, 3<sup>e</sup> éd. New York, NY: John Wiley & Sons, p. 312-337.
36. Vallerand, R.J. (1994). *Les fondements de la psychologie sociale*. Boucherville, Québec: Gaëtan Morin éditeur.
37. French, J.R.P. et B.H. Raven (1959). The bases of social power. Dans D. Cartwright (dir.), *Studies in social*

- power. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, p. 150-167; Vallerand, R.J. (1994). *Les fondements de la psychologie sociale*. Boucherville, Québec: Gaëtan Morin éditeur.
38. Côté, N., *op. cit.*
  39. Vallerand, R.J., *op. cit.*
  40. Côté, N., *op. cit.*
  41. Vallerand, R.J., *op. cit.*
  42. Côté, N., *op. cit.*
  43. Codol, J.-P. (2001). *Conformisme*. Repéré à <http://tpe-pouvoir-et-societe.blogspot.ca/p/quest-ce-que-le-conformisme.html>
  44. Asch, S. (2001). *Conformisme*. Repéré à <http://fr.wikipedia.org/wiki/Conformisme>
  45. Proulx, J., *op. cit.*
  46. Samson, A. (2003). *Persuadez pour mieux négocier*. Montréal, Québec: Les éditions Transcontinental, et Charlesbourg, Québec: Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.
  47. *Ibid.*
  48. Proulx, J., *op. cit.*
  49. Lewin, K. (1975). *Psychologie dynamique: les relations humaines*. Paris, France: PUF.
  50. Proulx, J., *op. cit.*
  51. Côté, N., *op. cit.*
  52. Bormann, E.G. (1975). *Discussion and group method: Theory and practice*, 2<sup>e</sup> éd. New York, NY: Harper and Row; Côté, N., *op. cit.*
  53. Shaw, M.E. (1971). *Group dynamics*. Repéré à [www.brianmac.co.uk/group.htm](http://www.brianmac.co.uk/group.htm)
  54. Proulx, J., *op. cit.*
  55. Drolet, M. (1999). *Le coaching d'une équipe de travail*. Montréal, Québec: Les éditions Transcontinental, et Charlesbourg, Québec: Les Éditions de la fondation de l'entrepreneurship.
  56. Howden, J. et M. Kopiec (2002). *Cultiver la collaboration*. Montréal, Québec: Chenelière/McGraw-Hill; Samson, A., *op. cit.*
  57. Thousand, J.S., R.A. Villa et A.J. Nevin (1998). *La créativité et l'apprentissage coopératif*. Montréal, Québec: Les éditions Logique.
  58. Lencioni, P. (2005). *Optimisez votre équipe*. Saint-Hubert, Québec: Les éditions Un monde différent.
  59. Adler, B.R. et N. Towne, *op. cit.*
  60. *Ibid.*
  61. Proulx, J., *op. cit.*
  62. Adler, R.B. et N. Towne., *op. cit.*
  63. Chevalier, C. et L. Selhi, *op. cit.*
  64. Management des ressources humaines (s.d.). La démarche de résolution de problème. *Notes de synthèse*. Repéré à [www.e-rh.org/documents/mrp.pdf](http://www.e-rh.org/documents/mrp.pdf)
  65. Myers, G.E. et M.T. Myers, *op. cit.*
  66. Lehu, J.-M. (s.d.). *L'encyclopédie du marketing*. Repéré à [www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Brainstorming-238535.htm](http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Brainstorming-238535.htm)
  67. Adler, B.R. et N. Towne, *op. cit.*
  68. Johnson, D.R. et F.P. Johnson (2012). *Joining together: Group theory and group skills*, 11<sup>e</sup> éd. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
  69. Leclerc, C. (1999). *Comprendre et construire les groupes*. Québec, Québec: Les Presses de l'Université Laval.
  70. Chevalier, C. et L. Selhi, *op. cit.*
  71. Radio-Canada (1995). Référendum 1995: Le Québec face à son destin. *Archives*. Repéré à [http://archives.radio-canada.ca/politique/provincial\\_territorial/dossiers/1796](http://archives.radio-canada.ca/politique/provincial_territorial/dossiers/1796)
  72. Ici Radio-Canada (2014, 21 septembre). *L'Écosse a dit non au référendum*. Repéré à <http://ici.radio-canada.ca/sujet/ecosse>
  73. Ici Radio-Canada (2014, 19 septembre). *Tensions entre unionistes et indépendantistes en Écosse*. Repéré à <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/international/2014/09/19/016-affrontement-unionistes-independentistes-glasgow.shtml?isAutoPlay=1>
  74. Chevalier, C. et L. Selhi., *op. cit.*
  75. *Ibid.*
  76. Wikipédia (s.d.). *Consensus et dictature de la majorité*. Repéré à <http://fr.wikipedia.org/wiki/consensus>
  4. Benjamin, A. (1974). *La pratique de la relation d'aide et de la communication*. Paris, France: ESF éditeur, p. 21-22.
  5. Tremblay, L. (2010). *La relation d'aide au quotidien: développer des compétences pour mieux aider*. Montréal, Québec: Les éditions Saint-Martin.
  6. *Ibid.*
  7. Salomé, J. (1993). *Relation d'aide & formation à l'entretien*. Lille, France: Presses Universitaires de Lille.
  8. *Ibid.*
  9. Graybar, S. et L. Leonard (2005). In defense of listening. *American Journal of Psychotherapy*, 59(1), p. 1-18.
  10. Phaneuf, M. (2002). *Communication, entretien, relation d'aide et validation*. Montréal, Québec: Éditions Chenelière McGraw-Hill.
  11. Benjamin, A., *op. cit.*, p. 59.
  12. Rogers, C. (1980). *A way of being*. Boston, MA: Houghton Mifflin, p. 142.
  13. Benjamin, A., *op. cit.*, p. 78.
  14. Salomé, J., *op. cit.*, p. 45.
  15. Tremblay, L., *op. cit.*, p. 66.
  16. Benjamin, A., *op. cit.*, p. 90.
  17. Chalifour, J. (1993). *Enseigner la relation d'aide*. Montréal, Québec: Gaëtan Morin éditeur, p. 216.
  18. Héту, J.-L. (2007). *La relation d'aide: éléments de base et guide de perfectionnement*, 4<sup>e</sup> éd. Montréal, Québec: Gaëtan Morin éditeur.
  19. ViH Counseling (s.d.). *Les bases du counseling – Focalisation*. Repéré à [www.counselingvih.org/fr/definition/focalisation.php](http://www.counselingvih.org/fr/definition/focalisation.php)
  20. Trottier, G. et J.E. Gosselin (2004). La confrontation: écouter pour comprendre, comprendre pour agir. *Service social*, 31(2-3), p. 361.
  21. Rogers, C. (1940). The process of therapy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 60(2), p. 163-164.
  22. Rogers, C. (2005), *op. cit.*, p. 77.
  23. Egan, G. (2005). *Communication dans la relation d'aide*, 2<sup>e</sup> éd. Laval, Québec: Groupe Beauchemin.
  24. *Ibid.*
  25. Rogers, C. (2005), *op. cit.*, p. 45.
  26. Corey, G., M.S. Corey et P. Callanan (1998). *Issues and ethics in the helping professions*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.

## CHAPITRE 13

1. Mucchielli, R. (1991). *L'entretien de face à face dans la relation d'aide*, 12<sup>e</sup> éd. Nanterre, France: ESF éditeur.
2. Rogers, C. (2010). *La relation d'aide et la psychothérapie*. Issy-les-Moulineaux, France: ESF éditeur.
3. *Ibid.*

27. Kleinke, C.L. (1994). *Common principles of psychotherapy*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.
28. Gouvernement du Québec (2015). *Code civil du Québec*. Repéré à [www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/CCQ\\_1991/CCQ1991.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/CCQ_1991/CCQ1991.html)
29. Gouvernement du Québec (2015). *Code des professions*. Repéré à [www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C\\_26/C26.htm](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_26/C26.htm)
30. Gouvernement du Québec (2015). *Loi sur les services de santé et les services sociaux*. Repéré à [www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/S\\_4\\_2/S4\\_2.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/S_4_2/S4_2.html)
31. Gouvernement du Québec (2015). *Loi sur la protection de la jeunesse*. Repéré à [www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/P\\_34\\_1/P34\\_1.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/P_34_1/P34_1.html)
32. Gouvernement du Québec (2015). *Code des professions*. Repéré à [www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C\\_26/C26.HTM](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_26/C26.HTM)

## GLOSSAIRE

**Accentuation** comportement non verbal qui accentue un élément du message verbal.

**Adaptateur** mouvement inconscient du corps, en réaction à l'environnement.

**Affirmation statique** énoncé contenant ou sous-entendant le verbe *être* et portant à croire que le comportement des gens est régulier et immuable.

**Agrégat** ensemble d'individus rassemblés physiquement, sans lien entre eux.

**Agressivité directe** critique ou demande qui menace directement l'intégrité physique ou psychologique de l'autre.

**Agressivité passive** agressivité exprimée de façon ambiguë ou dans le but de manipuler.

**Apathie** forme d'évitement consistant à jouer l'indifférence.

**Approche situationnelle** approche qui consiste à adopter le leadership le plus adéquat, le plus adapté à la situation précise dans laquelle il s'exerce.

**Assertif** qui exprime l'affirmation de soi et a une attitude de fermeté.

**Asynchrone** désigne un type d'échange de données entre deux entités (individus, ordinateurs, etc.) où les données échangées sont émises et analysées selon une référence de temps différente et à un rythme variable.

**Attribution** processus psychologique qui consiste à imputer un comportement ou un événement à une cause.

**Attribution externe** tentative d'explication d'un comportement par des facteurs externes.

**Attribution interne** tentative d'explication d'un comportement par des facteurs internes.

**Authenticité** attitude de celui qui reste lui-même, sans nier sa propre individualité.

**Auto-observation** processus qui consiste à surveiller attentivement son propre comportement et à le modifier en conséquence.

**Autoréalisation des prophéties** processus par lequel le fait d'avoir confiance en une prédiction agit positivement sur la capacité à la voir se réaliser.

**Biais de complaisance** tendance d'une personne à attribuer ses échecs à des causes externes et ses réussites à des causes internes.

**Bruit** distraction qui perturbe la transmission d'un message.

**Bruit externe** élément extérieur à la communication qui vient la perturber.

**Bruit physiologique** facteur biologique faisant obstacle à l'émission ou à la réception du message (fatigue, surdité, etc.).

**Bruit psychologique** facteur personnel faisant obstacle à l'expression ou à la compréhension du message (peur, préjugé, etc.).

**Canal** moyen utilisé pour transmettre l'information.

**Catalyseur** élément ou personne qui provoque une réaction par sa seule présence ou son intervention.

**Catégories de Gibb** catégories de comportements suscitant la défensive ou le soutien.

**Certitude** pour Gibb, comportement qui implique que la position de l'émetteur est incontestable.

**Chronémie** utilisation et structuration du temps par les humains.

**Circonspection** retenue prudente dans les paroles ou les actions, qui marque une diminution de l'engagement et de l'intérêt pour l'autre.

**Clarification** demande d'éclaircissement de la part de l'aïdant par rapport au discours de l'aïdé.

**Climat de communication** contexte émotif d'une relation.

**Code de déontologie** code d'éthique d'un ordre professionnel qui inclut les fonctions de ces professionnels, les dispositions quant au secret professionnel et à la confidentialité des informations qui leur sont soumises, ainsi que les règles et responsabilités professionnelles qui s'appliquent.

**Cohésion** la force et l'harmonie des liens qui unissent les membres d'un groupe grâce aux valeurs, intérêts, buts ou expériences qu'ils partagent.

**Collaboration** approche visant à trouver une solution gagnant-gagnant pour résoudre un conflit.

**Communication** mécanisme transactionnel auquel participent des personnes qui vivent dans des environnements différents se chevauchant, et qui créent des relations en échangeant des messages dont plusieurs sont influencés par des bruits externes, physiologiques et psychologiques.

**Communication électronique** communication (courriel, blogue, clavardage, etc.) par le truchement d'un ordinateur, d'un téléphone intelligent, d'une tablette ou d'autres appareils électroniques.

**Communication interpersonnelle** communication favorisant le développement de relations interpersonnelles caractérisées par leur unicité, leur côté irremplaçable, leur interdépendance, leur niveau plus élevé de dévoilement et de compensation intrinsèque.



**Communication invalidante** messages indiquant un manque de considération entre les personnes.

**Communication non verbale** messages exprimés par des moyens non linguistiques, notamment à travers des gestes, des actes, des comportements ou des attitudes.

**Communication validante** messages indiquant que les personnes s'apprécient mutuellement.

**Comparaison sociale** processus par lequel une personne bâtit son image de soi en se comparant à celles qui l'entourent.

**Compensation** fait pour une personne de mettre l'accent sur un point fort de sa personnalité afin de faire oublier un point faible.

**Compétition** comportement inverse de la conciliation, qui implique une rivalité et qui mène à une situation gagnant-perdant.

**Complément** élément de comportement non verbal qui vient compléter l'information.

**Complexité cognitive** capacité d'un individu à envisager différents scénarios afin d'examiner une question sous tous ses angles.

**Comportement de soutien** comportement qui véhicule des messages relationnels de respect pour réduire le niveau de menace.

**Compréhension empathique** manifestation de l'écoute et de l'empathie de l'aidant par rapport à la situation de l'aidé.

**Compromis** arrangement par lequel chaque partie sacrifie une partie de ses objectifs pour arriver à un accord (situation perdant-perdant partiellement).

**Concept de soi** ensemble des perceptions et des croyances relativement stables qu'une personne a d'elle-même.

**Conciliation** approche visant à se soumettre aux désirs de l'autre plutôt que de tenir compte de ses propres besoins (situation perdant-gagnant).

**Confidentialité** principe éthique selon lequel toute personne a le droit au respect de sa vie privée; ce principe empêche la divulgation d'informations à son sujet sans son consentement.

**Conflit** différend opposant deux personnes ou deux groupes.

**Conformisme** fait de modifier son comportement, ses attitudes, ses opinions pour les harmoniser avec ceux des membres du groupe auquel on appartient.

**Conformité** importance accordée par une famille à l'uniformité des attitudes, des valeurs et des croyances.

**Confrontation** intervention active de l'aidant ayant pour but de réduire les distorsions ou les contradictions observables dans la conduite de l'aidé et dans ses échanges avec lui.

**Connaissance de soi** découverte de son propre fonctionnement qui permet de s'améliorer en tant qu'individu et en tant qu'aidant.

**Connotation** résonance affective d'un mot qui s'ajoute à son sens objectif.

**Conseil** solution proposée à un interlocuteur pour régler une situation.

**Consentement éclairé** principe éthique selon lequel chaque individu a le droit d'obtenir toute l'information nécessaire pour prendre une décision.

**Conservatisme cognitif** tendance d'une personne à privilégier l'information qui confirme son concept de soi.

**Considération positive inconditionnelle** attitude de respect et exempte de jugement qu'on adopte envers autrui.

**Contagion émotionnelle** processus par lequel les émotions se propagent d'une personne à l'autre.

**Contradiction** comportement non verbal qui contredit le message verbal.

**Contrôle** pour Gibb, comportement par lequel l'émetteur veut imposer une solution au récepteur sans tenir compte des besoins ou des intérêts de ce dernier.

**Convergence** en communication, on parle de convergence quand un individu tend à adapter son discours à celui de l'autre.

**Coopération** capacité qu'ont les membres d'un groupe de travailler dans un esprit de collaboration, en mettant de l'avant les intérêts généraux, dans la réalisation d'un projet commun.

**Culture dominante** modèle culturel qui s'impose à l'ensemble d'une société.

**Culture peu contextuelle** Culture où l'on exprime les sentiments ou les idées le plus clairement possible.

**Culture très contextuelle** Culture où l'on évite de s'exprimer de façon trop directe et où le sens du message dépend largement du contexte.

**Décoder** donner une signification au message reçu.

**Découverte** étape d'une relation où l'on décide de la poursuivre ou non, en recueillant de l'information sur la personne.

**Déplacement** fait de décharger ses sentiments hostiles sur une personne autre que la personne concernée.

**Description** pour Gibb, message descriptif, souvent exprimé à la première personne, qui a tendance à susciter moins de réactions défensives que l'évaluation.

**Dialogue intérieur** processus de réflexion menant à interpréter les événements.

**Différenciation** étape d'une relation où chaque partenaire affirme sa différence, son caractère distinct.

**Dimension « contenu »** information dont il est explicitement question.

**Dimension « relation »** sentiment du locuteur envers l'autre personne.

**Disponibilité** attitude de l'aidant reflétant qu'il est centré sur l'aidé et qu'il est prêt à s'ouvrir et à communiquer avec lui.

**Dissonance cognitive** état de tension désagréable résultant d'une contradiction entre l'image de soi présentée par un individu et le jugement d'autrui.

**Distance intime** l'une des zones spatiales selon Hall, allant du contact physique jusqu'à 45 cm de distance entre deux personnes.

**Distance personnelle** l'une des zones spatiales selon Hall, allant de 45 cm à 1,25 m de distance entre deux personnes.

**Distance publique** l'une des zones spatiales selon Hall, allant au-delà de 3,60 m de distance entre deux personnes.

**Distance sociale** l'une des zones spatiales selon Hall, allant de 1,25 m à 3,60 m de distance entre deux personnes.

**Divergence** en communication, on parle de stratégie de la divergence quand un individu ou un groupe veut mettre en relief sa différence.

**Duplicité** comportement visant à tromper par dissimulation.

**Dyade** ensemble de deux individus engagés dans un processus de communication.

**Écoute** processus actif formé de cinq éléments : entendre, prêter attention, comprendre, répondre et mémoriser.

**Écoute attentive** écoute impliquant une attention soutenue au message transmis, auquel on répond.

**Écoute de soutien** écoute témoignant de la solidarité du récepteur envers l'émetteur.

**Écoute défensive** type d'écoute où le récepteur reçoit les messages comme des attaques personnelles.

**Écoute fuyante** type d'écoute où le récepteur ne tient pas compte des messages qu'il ne désire pas entendre.

**Écoute insensible** type d'écoute où le récepteur ne saisit pas le message non verbal exprimé.

**Écoute passive** écoute qui consiste à utiliser des silences et de brèves réflexions dans le but d'inciter l'émetteur à continuer de parler.

**Écoute piégée** type d'écoute visant à recueillir des renseignements qui pourront servir au récepteur.

**Écoute sélective** type d'écoute où le récepteur ne répond qu'aux messages qui l'intéressent.

**Écoute superficielle** écoute automatique, routinière, qui demande peu de concentration mentale.

**Effet de halo** tendance à se forger une impression générale favorable d'une personne à partir d'une caractéristique positive.

**Égalité** pour Gibb, comportement qui révèle que l'émetteur se place sur le même pied que le récepteur.

**Égocentrique** caractéristique d'une personne qui a tendance à tout centrer sur elle-même, à juger en fonction d'elle et de son propre intérêt.

**Égotisme** culte du moi, intérêt excessif porté à sa propre personnalité.

**Éloignement** stade de la relation où l'on évite l'autre.

**Élucidation** validation des déductions ou interprétations que fait l'aidant à partir des propos de l'aidé.

**Émetteur** personne qui crée le message.

**Émotion constructive** émotion qui aide un individu à fonctionner de manière efficace.

**Émotion négative** émotion qui handicape le fonctionnement d'un individu.

**Empathie** capacité d'une personne à se mettre à la place d'une autre personne, à saisir son point de vue.

**Encoder** traduire sa pensée au moyen de symboles, de mots.

**Engagement** Stade au cours duquel les partenaires officialisent leur union en adoptant des gestes symboliques en public.

**Énoncé à la deuxième personne** façon de s'exprimer reposant sur l'emploi du « tu » ou du « vous », souvent utilisée pour passer un jugement, faire une critique à une autre personne.

**Énoncé à la première personne** façon de s'exprimer par laquelle l'émetteur assume son message et décrit ses sentiments.

**Énoncé à la première personne du pluriel** façon de s'exprimer qui sous-entend que l'objet de la discussion concerne autant l'émetteur que le récepteur.

**Énoncé avec un « mais »** façon de s'exprimer qui permet d'enrober un message désagréable pour le rendre plus agréable.

**Énoncé d'opinion** énoncé basé sur les croyances du locuteur.

**Énoncé factuel** énoncé dont l'exactitude peut être vérifiée.

**Énoncé impersonnel** façon de s'exprimer qui permet au locuteur de ne pas assumer son message en attribuant celui-ci à un sujet indéfini.

**Entretien non directif** type d'entretien centré sur l'auto-nomie et la responsabilité du client ou du patient dans sa résolution de problèmes ; le professionnel joue alors le rôle de facilitateur.

**Entretien structuré (ou directif)** type d'entretien dans lequel le professionnel dirige le processus d'aide vers la résolution du problème du client ou du patient.

**Environnement** lieux physiques, expériences personnelles et origines culturelles influençant la compréhension du comportement des autres.

**Estime de soi** appréciation personnelle des caractéristiques du concept de soi.

**Étendue** éventail de sujets qu'abordent les personnes se livrant l'une à l'autre.

**Éthique professionnelle** volonté de l'aidant d'agir dans l'intérêt du client ou du patient, tout en s'imposant des normes plus élevées que le simple respect des règles.

**Ethnocentrisme** attitude qui consiste à penser que sa propre culture est supérieure à celle des autres.

**Évaluation** pour Gibb, affirmation comportant un jugement sur le comportement de l'autre et pouvant provoquer une réaction de défense.

**Évitement** approche caractérisée par une ignorance passive ou une façon de ne pas s'occuper du conflit (situation perdant-perdant).

**Expectative** pour Gibb, comportement par lequel l'émetteur fait preuve d'ouverture pour considérer l'opinion de l'autre.

**Fausse écoute** imitation de l'écoute réelle, car les pensées du récepteur sont ailleurs.

**Fenêtre de Johari** représentation de l'interaction entre deux personnes, basée sur les informations cachées ou connues concernant l'une d'elles.

**Focalisation** centration de l'aidant sur un point précis du discours de l'aidé.

**Fusion** stade d'intensification des liens dans une relation, où les partenaires entament la formation d'une unité sociale.

**Geste** mouvement corporel jouant un rôle dans la communication non verbale.

**Gestion de l'identité** ensemble des stratégies de communication que les individus utilisent pour influencer la perception des autres à leur égard.

**Groupe** ensemble de personnes en nombre limité, qui se réunissent et interagissent, habituellement face à face, pendant un temps déterminé, en vue d'atteindre des objectifs communs.

**Groupe de référence** groupe auquel une personne se compare et s'identifie.

**Habilité de communication** capacité d'atteindre ses objectifs personnels en maintenant une bonne relation entre les deux parties.

**Homophobie** Rejet de l'homosexualité, hostilité à l'égard des personnes homosexuelles.

**Hypothèse Sapir-Whorf** théorie linguistique selon laquelle la langue influence la perception du réel.

**Illusion d'approbation** conviction qu'il faut à tout prix recevoir l'approbation des personnes de son entourage.

**Illusion d'impuissance** croyance selon laquelle la satisfaction dans la vie est conditionnée par des facteurs incontrôlables.

**Illusion de causalité** croyance selon laquelle les émotions qu'une personne vit sont causées par les autres plutôt que par sa propre réflexion intérieure.

**Illusion de perfection** croyance selon laquelle il faut toujours réussir et être parfait en tout.

**Illusion des impératifs** incapacité de faire la distinction entre ce qui est et ce qui devrait être.

**Illusion des prévisions catastrophiques** croyance voulant que si quelque chose de mauvais est susceptible de se produire, cela se produira.

**Illusion par généralisation excessive** croyance irrationnelle basée sur une quantité limitée de preuves ou sur une amplification des faits.

**Illustrateur** mouvement qui accompagne le discours, mais qui n'a pas d'existence en soi.

**Immédiateté** attitude de l'aidant montrant qu'il donne toute son attention à l'aidé et à son vécu, dans le moment présent.

**Intelligence émotionnelle** capacité d'une personne à comprendre et à gérer ses propres émotions, tout en étant sensible aux émotions d'autrui.

**Intentionnalité** attitude de l'aidant qui montre son désir d'aller vers l'aidé, de s'ouvrir à l'inconnu et d'aborder une nouvelle situation.

**Interaction** action réciproque de deux personnes et plus les unes sur les autres.

**Interpénétration sociale** modèle qui décrit la relation interpersonnelle en termes d'étendue et de profondeur.

**Interprétation** action de donner un sens à quelque chose, de prêter une signification aux éléments perçus.

**Interrogation** le fait de poser des questions à un interlocuteur pour mieux comprendre ses sentiments ou pensées, ou obtenir des détails.

**Intimité** lien étroit entre deux personnes, qui naît d'une proximité physique, d'échanges intellectuels et émotionnels et du partage d'activités.

**Introspection** observation méthodique, par le sujet lui-même, de ses états de conscience et de sa vie intérieure.

**Jugement** énoncé laissant sous-entendre à l'autre qu'on se croit qualifié pour évaluer ses pensées ou ses actes.

**Jugement réfléchi** processus par lequel une personne développe son concept de soi à partir de la façon dont elle croit être perçue par les autres.

**Kinésie** champ d'études englobant l'ensemble des activités musculaires; possibilité de faire des mouvements.

**Langages amoureux** façons de communiquer l'affection dans les relations amoureuses. Ces langages se déclinent en cinq catégories: les paroles d'affirmation, le temps de qualité, les cadeaux, les services et les contacts physiques.

**Langue** moyen de communication constitué de systèmes structurés de signes utilisés par les personnes d'une même communauté. Le langage, quant à lui, correspond à la faculté intellectuelle de recourir à un système structuré de symboles pour exprimer sa pensée. Désigne aussi des jargons: langage administratif, langage juridique.

**Leader** personne susceptible d'influencer le comportement des autres dans un groupe.

**Leader en titre** personne dont le titre officiel lui assure la direction des activités du groupe, même si elle n'a pas nécessairement les compétences pour assumer cette fonction.

**Leadership** capacité d'influencer le comportement des autres dans un groupe.

**Leadership autoritaire** le leader impose ses idées, ses valeurs ou ses décisions sans consulter les autres membres du groupe.

**Leadership démocratique** le leader amène chacun des membres d'un groupe à exprimer ses opinions et à participer au processus décisionnel.

**Leadership «laisser-faire»** le leader renonce à son rôle et laisse les membres du groupe prendre leurs propres décisions et suivre leurs propres procédures.

**Lien de confiance** condition essentielle à l'alliance et qui repose sur un consentement mutuel entre l'aidé et l'aidant.

**Maintien relationnel** façons d'agir dans une relation pour qu'elle soit satisfaisante.

**Mécanisme de défense** procédé psychologique visant à se défendre contre des sentiments jugés inconciliables avec l'image de soi.

**Mensonge de politesse** mensonge qu'on fait pour éviter de froisser son interlocuteur ou pour toute autre raison acceptable moralement.

**Message** information transmise.

**Métacommunication** messages que les personnes échangent entre elles sur leur communication.

**Mise en vedette** type d'écoute où le récepteur tente de monopoliser la conversation soit en l'interrompant, soit en

ramenant le sujet à lui, plutôt que de se montrer intéressé par la personne qui parle.

**Mode d'expression équivoque** façon de s'exprimer comportant des énoncés pouvant avoir plusieurs sens.

**Mode d'expression général** façon de s'exprimer qui renvoie à de larges catégories, à des concepts, à des généralisations.

**Mode d'expression spécifique** façon de s'exprimer qui renvoie à des choses bien précises qu'on a dites ou faites.

**Modèle de communication familiale** modèle d'interaction familiale qui varie selon l'importance relative accordée à la conversation et à la conformité. Ce modèle pourra être consensuel, pluraliste, protecteur ou laxiste.

**Modèle de communication linéaire** modèle unidirectionnel où l'information va de l'émetteur au récepteur.

**Modèle de communication transactionnelle** modèle où le communicateur est simultanément récepteur et émetteur.

**Modèle de résolution de conflits complémentaire** modèle où les partenaires adoptent des comportements différents.

**Modèle de résolution de conflits parallèle** approche des partenaires variant selon les circonstances entre le modèle complémentaire et le modèle symétrique.

**Modèle de résolution de conflits relationnels** modèle de gestion des mésententes.

**Modèle de résolution de conflits symétrique** modèle où les partenaires adoptent le même comportement.

**Mot à valeur relative** mot qui ne peut réellement être compris que s'il fait l'objet d'une comparaison.

**Négociation** action d'influencer la perception de l'autre afin de parvenir à une perspective commune.

**Neutralité** pour Gibb, comportement par lequel l'émetteur témoigne de l'indifférence au récepteur.

**Norme** règle de conduite élaborée et acceptée par les membres d'un groupe indiquant les comportements valorisés et ceux qui ne le sont pas.

**Norme officielle** règle formelle, officialisée par une série de règlements qui exposent les comportements à adopter et ceux à proscrire.

**Norme officieuse** règle informelle et non écrite qui, dans un groupe donné, dicte quels comportements sont adéquats et quels sont ceux qui ne le sont pas.

**Objectif instrumental** but pratique.

**Organisation** action de disposer et d'ordonner les informations recueillies de façon cohérente.

**Orientation sur le problème** pour Gibb, comportement visant à trouver une solution commune à un problème plutôt qu'à imposer une solution.



**Ouverture de soi** processus qui consiste à dévoiler délibérément des informations sur soi, qui sont à la fois significatives et inconnues des autres.

**Paralangage** désigne les messages oraux non verbaux transmis par le ton, le débit, etc.

**Personnalité** façon caractéristique propre à chacun de réfléchir et de se comporter dans diverses situations.

**Personne déterminante** personne dont les opinions influencent particulièrement une autre personne.

**Phase initiale** premier stade d'une relation durant lequel on montre à l'autre son désir d'entrer en contact.

**Ponctuation** action de mettre l'accent sur un aspect plutôt que sur un autre dans la lecture d'une situation.

**Posture** attitude du corps.

**Pouvoir coercitif** capacité d'influencer le comportement d'une personne par le recours aux punitions, à l'intimidation ou aux menaces.

**Pouvoir de l'information** capacité d'influencer les autres en choisissant de leur donner ou non les renseignements qui orienteront leur comportement ou seront échangés contre une rémunération.

**Pouvoir de référence** capacité d'influencer les autres qui repose sur l'admiration ou le respect.

**Pouvoir du spécialiste** capacité d'influencer les autres qui repose sur des connaissances particulières, une formation ou des habiletés dans un domaine.

**Pouvoir légitime** capacité d'influencer les autres qui repose sur une position d'autorité.

**Pouvoir rémunérateur** capacité d'influencer le comportement d'une personne en lui accordant des gratifications, des récompenses.

**Prêter attention** le fait de filtrer certains messages afin de les éliminer et de pouvoir se concentrer sur d'autres.

**Profondeur** qualité des informations divulguées selon qu'elles sont impersonnelles ou personnelles.

**Proxémie** façon dont les gens utilisent l'espace, par exemple, la distance physique entre les individus dans une interaction.

**Rationalisation** mécanisme de défense qui consiste à trouver des explications d'apparence logique pour justifier un comportement inacceptable et maintenir l'image de soi présentée.

**Récepteur** personne qui reçoit le message.

**Récit** discours qu'on utilise pour décrire ce qu'on perçoit, pour représenter une situation.

**Reflet** intervention verbale de l'aidant par laquelle il fait ressortir un élément central du discours de l'aidé sans qu'il ait été clairement nommé.

**Reformulation** procédé qui consiste à reprendre, dans ses propres mots, les pensées et les émotions de l'émetteur, afin de vérifier ce qu'on a compris de son message.

**Règles pragmatiques** règles qui permettent d'interpréter un message en tenant compte d'un contexte donné.

**Règles syntaxiques** règles qui régissent la façon dont les symboles doivent être placés, ordonnés dans une langue donnée.

**Régulation** contrôle du flux de la communication verbale par des signaux non verbaux.

**Réitération** acte de communication répétant par un geste une information donnée verbalement.

**Relation d'aide** processus interactionnel qui vise à créer un changement dans les pensées, les émotions ou les comportements d'une personne dans le but de mieux répondre à ses besoins.

**Remue-méninges** parfois appelé *brainstorming*; technique de recherche collective basée sur la stimulation de l'imagination dans le but d'obtenir le maximum d'idées sur un sujet précis.

**Renforcement des liens** stade d'euphorie ou d'excitation dans une relation, où les personnes se témoignent davantage leur affection réciproque.

**Respect** valeur fondamentale de la relation d'aide qui s'exprime par un intérêt sincère à l'égard du client ou du patient.

**Rituel d'affrontement** scénario récurrent dans le déroulement d'un affrontement entre deux personnes.

**Rôle** norme comportementale définissant ce qu'on attend d'un individu dans des circonstances déterminées.

**Rôle d'amuseur** rôle fonctionnel permettant une détente et des moments de plaisir au sein du groupe.

**Rôle dysfonctionnel** rôle qui nuit au bon fonctionnement du groupe et à la progression dans l'exécution de la tâche.

**Rôle fonctionnel** rôle qui doit être assumé par les membres d'un groupe afin d'en assurer le bon fonctionnement.

**Rôle lié à l'entretien des relations** rôle fonctionnel favorisant l'harmonie entre les membres du groupe et le maintien de relations saines.

**Rôle lié à la production** rôle fonctionnel lié à des tâches spécifiques augmentant la probabilité de les effectuer efficacement.

**Rôle sexuel** comportement socialement accepté que les hommes et les femmes sont censés adopter.

**Rumination** ressassement incessant d'idées négatives.

**Rupture** stade final d'une relation qui s'est détériorée, où l'on se dissocie de l'autre.

**Schéma perceptif** schéma propre à un individu, influencé par sa perception.

**Sélection** action de choisir certaines informations parmi toutes celles qu'on a reçues.

**Sémantique** signification des symboles de la langue.

**Soi idéal** image idéalisée de ce qu'une personne souhaiterait être.

**Soi perçu** image qu'une personne a d'elle-même, représentation mentale de ce qu'elle croit être.

**Soi présenté** façon d'être d'une personne telle qu'elle veut être perçue par les autres.

**Soutien social** aide accordée aux autres au moyen de ressources émotionnelles, informatives ou pratiques.

**Spirale** schéma de communication où le message de chacun renforce celui de l'autre.

**Spontanéité** pour Gibb, comportement opposé à la stratégie et qui consiste à être honnête avec les autres.

**Stagnation** absence de progression, de progrès.

**Stéréotype** opinion formée d'idées figées, conventionnelles, souvent exagérées, au sujet d'un groupe d'individus.

**Stratégie** pour Gibb, comportement par lequel l'émetteur cherche à tromper ou à manipuler le récepteur en cachant ses motivations.

**Substitution** remplacement d'un message verbal par un message non verbal.

**Supériorité** pour Gibb, comportement qui suggère que l'émetteur se croit supérieur au récepteur.

**Symbole** comportement non verbal délibéré qui a une signification bien précise, connue de pratiquement tous les membres d'un groupe culturel donné.

**Sympathie** compassion, participation aux sentiments d'autrui.

**Système familial** groupe de personnes interdépendantes qui interagissent et s'adaptent les unes aux autres.

**Territoire** espace fixe qu'un individu perçoit comme étant le sien.

**Tournant relationnel** moment charnière qui modifie fondamentalement une relation.

**Transgression relationnelle** non-respect des règles dans une relation.

**Violence verbale** forme de communication destinée à provoquer une douleur psychologique chez l'autre.

# INDEX

- A**  
Accentuation, **149**  
Acceptation, 337  
  de soi, 94, 97, 162, 191  
Accord, 256  
  avec la critique, 262  
  avec le point de vue de celui qui critique, 272-273  
  avec les faits, 271-272  
Adaptateur, **157**  
Adolescent  
  communication électronique, 56, 71  
  écoute défensive, 177  
  estime de soi, 41, 47  
  gestion de l'identité, 54  
  gestion des conflits, 293  
  langage, 129  
  personne déterminante, 41  
Affirmation  
  descriptive, 265  
  statique, **124**  
Âge, influence sur la perception, 72  
Agitation, 95  
Agrégat, **307**  
Agressivité, 247, 262  
  conséquences, 285  
  dans les réseaux sociaux, 258  
  dans un groupe, 314  
  directe, **285**  
  passive, **284-286**  
  verbale, 39, 258  
Aide centrée sur la personne, 191  
Allusion, 294  
Altman, Irwin, 208  
Ambiguïté, 96, 123  
  de la communication non verbale, 151-152  
  diplomatique, 215  
  modes d'expression, 132  
  tolérance devant l', 28  
Ami, 5-6, 15, 19  
  gestion des conflits, 296  
  image de soi, 42  
  perception, 74  
  personne déterminante, 42  
  ressemblance, 199  
  troc, 202  
Amitié  
  *voir aussi* Ami  
  dans les médias sociaux, 237-238  
  de jeunesse/mature, 233-234  
  de long/court terme, 234  
  degré d'ouverture, 234  
  entre hommes-femmes, 235-236  
  entre personnes de même sexe, 235  
  et orientation sexuelle, 237  
  et rôles sexuels, 236  
  fréquence des contacts, 234  
  platonique, 236  
  relationnelle/occupationnelle, 234  
  sentiment d'obligation, 234  
Amygdale, 109  
Androgyne, 76, 139, 224  
Apathie, **263**  
Apparence, 56, 156, 162, 198  
  effet de halo, 81  
  et communication électronique, 198-199  
  réactions émotives, 95-96  
Appartenance, 128  
Appréciation subjective, 255  
Approbation, 256  
  besoin d', 211  
  d'autrui, 200  
  illusion d', **111**  
Approche situationnelle, **311**  
Archétype psychologique et sexuel, 76  
Argumentation, 259  
Aristote, 108  
Asch, Solomon, 314-315  
Assertif, **294**  
Assimilation, 205  
Assurance, 39  
Asynchrone, **18**, 30  
Attachement, théorie, 228-229  
Attente, 44, 49, 68, 82  
Attirance réciproque, 200  
Attitude, 80  
  de départ, 86  
  de non-jugement, 338  
  défensive, 78, 261-267, 291  
  distante, 69  
  d'ouverture, 78  
  fuyante, 239  
  honnête, 239  
  langage non verbal, 148  
  neutre, 266  
  pessimiste, 282  
  volatile, 239  
Attrait physique, 162-163  
  *voir aussi* Apparence  
Attribution, **79**  
  externe, **80**  
  interne, **80**  
Authenticité, **191**  
  écoute de soutien, 191  
  relation d'aide, 338-339  
Autonomie, 205  
  de l'aidé, 347  
Auto-observation, **25**  
Autoréalisation des prophéties, **48-50**  
  enfant dans la famille, 228
- B**  
Babel, 122  
Bach, George, 286  
Baiser, 160  
  ambiguïté, 152  
Baldwin, James, 282  
Battista, O. A., 270  
Beatie, Thomas, 76  
Bennett, Rebecca J., 309  
Benyekhlef, Karim, 297  
Besoin  
  d'approbation, 211  
  d'autonomie, 205  
  de contacts  
  *voir* Isolement  
  et sélection de l'information, 65  
  physiologique, 4-5  
  pyramide de Maslow, 7  
Biais de complaisance, **80**  
Bierce, Ambrose, 107  
Binette, 148  
Blague, 21  
Blessure, 212  
Blogue, 16  
Bombe à retardement, 286  
Bombeck, Erma, 226  
Bouffon (comportement), 286  
Bruit, **8**  
  externe, **10**  
  physiologique, **10**  
  psychologique, **10**  
Brunelle, Éric, 312  
Burke, Kenneth, 78
- C**  
Canal, **10**  
  non verbal, 150  
Canary, D., 260  
Canfield, Jack, 26  
Catalyseur, **180**  
Catégories de Gibb, **264-267**  
Catharsis, 210  
Causalité, illusion de, **113**  
Cercle des émotions, 97  
Certitude, **267**  
Changement  
  résistance au, 45  
  volonté, 46  
Chronémie, **165-166**  
Circonspection, **205**  
Clarification, **340**  
Clavardage  
  *voir* Communication électronique  
Cliché, 209  
Climat de communication, **254-255**, 274  
  évolution, 254, 259

- Code  
civil du Québec, 347, 349  
de déontologie, **350**  
des émotions, 106  
des professions, 347, 350
- Cohésion, **316**
- Colère, 97  
dans une relation, 246  
émotion constructive, 108  
expression, 101-102
- Collaboration, 281-282, **287**, 289  
dans un groupe, 314
- Communicateur, 9  
choix de rôle, 52-53  
compétence du, 21-29  
comportement non verbal, 55  
émotions, 100, 103  
éventail de comportements, 22  
genre, 137-139  
manière, 55  
paroles, 55
- Communication, **11**  
anxiété/aisance de, 46  
au travail, 6-7  
avec les étrangers, 73  
besoin de, 4-6  
bidimensionnelle, 264  
but, 6, 23, 32, 138  
choix de comportement, 23  
constructive, 136  
contexte, 23  
crainte de, 108  
dans un groupe, 225  
défensive, 261-267  
dimension contenu, **12**  
dimension relation, **12**  
directe, 18, 103  
équilibre, 20  
et autoréalisation des prophéties, 48  
et concept de soi, 36-58  
et connaissance de l'autre, 21, 23  
et développement personnel, 5  
et estime de soi, 37-39  
et gestion de l'identité, 60  
et relations amoureuses, 238  
et réussite professionnelle, 6-7  
et santé physique, 4, 72  
excès de, 12-13  
habileté de, 6-7, **21-23**, 28-29, 52, 146-147, 174  
hyperpersonnelle, 19  
impersonnelle, 14-15  
indifférence, 266  
indirecte, 37, 294  
inévitabile, 11-12  
influence de la faim, 72  
influence de la fatigue, 72  
influence de l'âge, 72  
influence des émotions, 94, 100  
intentionnelle, 11  
interculturelle, 26-27  
invalidante, **255-259**  
irréversible, 11  
jeu coopératif, 126  
malentendus, 122-127  
mécanique, 8  
modèle, 8-9  
objectifs instrumentaux, 6  
partage, 13  
principes, 11, 32  
processus, 8-11, 32  
réciprocité, 259  
relationnelle, 99, 138  
style, 21  
technologie de, 16-20  
*voir aussi* Communication  
électronique; Médias sociaux  
transactionnelle, 9-10, 136, 175  
unique, 12  
validante, **255-256**  
verbale, techniques, 340-342
- Communication électronique, **16-20**  
adolescents, 71  
aide psychologique, 343  
binettes et acronymes, 148  
cyberjustice, 297  
désinhibition, 19  
écoute de soutien, 182  
effets positifs, 16-18  
e-leadership, 312  
et apparence physique, 198  
et gestion de l'identité, 56-57  
et intimidation, 258  
et intimité, 225-226  
et mensonge, 151, 199  
et révélation de soi, 203  
et ruptures amoureuses, 240  
interprétation, 19  
malentendus, 127  
nétiquette, 30  
pauvreté de la, 18-19  
permanence de la, 20  
temps, 18, 165
- Communication familiale, 226-227  
formative, 227-228  
involontaire, 229  
rôles de chacun, 228
- Communication interpersonnelle, **14**, 136  
compensation intrinsèque, 15  
dévoilement, 15  
expressivité, 19  
interdépendance, 15  
irremplaçable, 15  
nature, 32  
qualitative, 14  
règles uniques, 14-15
- Communication non verbale, 11, **146**, 155  
ambiguïté, 151-152  
apparence, 162-163  
caractère relationnel, 147-148  
entrevue d'emploi, 156  
espace physique, 163-165  
et verbale, complémentarité, 149-153  
influence de la culture, 153-155  
malentendus, 155  
mouvement corporel, 155-160  
techniques de, 342-344  
toucher, 160-162  
voix, 158-160
- Comparaison sociale, **42**  
ressemblance/différence, 42  
supériorité/infériorité, 42
- Compassion, 84
- Compensation, **263**
- Compétence, 200  
dans les médias sociaux, 29-30  
en communication, 21-25, 32  
en communication interculturelle, 26-29  
et apprentissage, 22  
pour changer, 46  
selon la situation, 21
- Compétition, 281-283, 289, 310
- Complément, **149**
- Complémentarité, 200
- Complexité cognitive, **24**  
et communication, 85
- Comportement  
agressif, 11, 285-286  
choix de, 23-24  
dans un groupe, 314-317  
de soutien, **264**  
dysfonctionnel, 309  
stéréotypé, 76  
*voir aussi* Stéréotype
- Compréhension, 122  
empathique, **337-338**
- Comprendre, 175
- Compromis, 281-282, **285**, 289
- Concept de soi, **36-44**, 78  
absence d'évolution, 45  
attentes, 46  
attentes de la société, 42  
attitude défensive, 45  
autoévaluation, 36-37  
aveuglement, 45  
caractéristiques, 43-46  
et perception d'autrui, 78  
et perfection, 43-44  
et réalité, 43  
formation, 41  
influences de la culture, 46  
négatif, 43-44  
résistance au changement, 45  
socialisation, 42  
subjectivité, 43



- Conciliation, 281-283, 289  
 Confession, 331  
 Confiance, 212  
   en soi, 115  
   lien de, 345, 348  
 Confidentialité, **349**  
 Conflit, 15, **278**, 283  
   adolescent, 293  
   approches, 281-288  
   besoins à satisfaire, 295-296  
   bienfaits, 280  
   caractère inévitable, 280  
   déroulement, 292-295  
   description du problème, 295-296  
   différend exprimé, 278-281  
   écoute, 297  
   enfant, 293  
   entre des gens de cultures  
     différentes, 294  
   entre deux amis, 296  
   entre deux colocataires, 296  
   entre un couple d'homosexuelles,  
     297  
   et mode d'expression, 130-132  
   femme, 293  
   gestion selon la situation, 292-293  
   gratifications en quantité limitée,  
     279  
   homme, 293  
   identification du problème, 295  
   influences de la culture, 283,  
     294-295  
   interdépendance, 279  
   interférence de l'autre partie,  
     279-280  
   modèle de résolution, 289-290  
   modèle destructeur, 291-292  
   motivations incompatibles, 279  
   recherche d'arrangement, 298  
   relationnel, 289-292  
   rituel d'affrontement, 292  
   solutions, 298  
   spirale, 259-261  
   symptômes de la peur, 95  
 Conformisme, **314**  
 Conformité, **231**  
 Confrontation, 341-342  
 Confusion  
   des déductions, 131  
   des faits, 130-131  
   des opinions, 130  
 Conjoint  
   *voir* Couple  
 Connaissance  
   de chacun, 77  
   de l'autre, 23  
   de soi, **334-335**  
   des faits, 69  
   pouvoir du spécialiste, 323  
 Connotation, 127, **131-132**  
   émotive, 131-132  
 Conscience  
   de ses réactions émotionnelles, 114  
   des compétences, 23  
 Conseil, **184**  
   pertinent, 185  
 Consensus, 323  
 Consentement  
   éclairé, **350**  
   sexuel, 152  
 Conservatisme cognitif, **45**  
 Considération, 256  
   positive inconditionnelle, **191**, 338  
 Contact  
   phase initiale, 203  
   physique, 222  
   *voir aussi* Toucher  
   relation d'aide, 333, 344-345  
   visuel, 146, 158  
 Contagion émotionnelle, **102**, 118  
 Contexte, 294  
   de la communication, 23  
 Contradiction, **150**  
 Contrainte, 284  
 Contre-attaque, 262  
 Contrôle, **265**  
 Convention sociale, 100-101, 103, 294  
 Convergence, **128-129**  
   linguistique, 128  
 Conversation, 331  
   dans la famille, 231-232  
   interruption, 176  
   style, 138  
 Coopération, **317**  
   manque de, 295  
 Coordination, 126  
 Corps  
   *voir aussi* Communication non  
     verbale; Expression faciale  
   langage, 152  
   mouvement, 155-158  
 Côté, Anne-Marie, 258  
 Couple  
   *voir aussi* Relation, amoureuse  
   attitude fuyante, 239  
   attitude honnête, 239  
   attitude volatile, 239  
   circonspection, 205  
   climat de communication, 254  
   collaborative, 287  
   complémentarité, 200  
   conflit, 239, 280, 290-292  
   différenciation, 204  
   engagement, 205  
   fusion, 205, 243  
   infidélité, 247  
   influence de la culture, 243-244  
   insensibilité, 256  
   modèle de résolution de conflits,  
     239-240  
   plainte, 260, 359  
   ressemblance, 200  
   rituel d'affrontement, 292  
   rupture, 206  
   satisfait, 239-240, 284  
   stagnation, 203  
   troc, 202  
 Courriel  
   *voir* Communication électronique  
 Cragan, John F., 308  
 Crainte, 95  
   de la communication, 108  
   des étrangers, 99  
   des situations dangereuses, 99  
 Critique, 291  
   accord, 270  
   conséquences du comportement, 270  
   constructive, 190  
   détails, 268  
   écoute, 268  
   informations complémentaires,  
     267-268  
   interrogation, 269-270  
   mécanisme de défense, 262  
   reformulation, 268-269  
   réponse non défensive, 264-265  
   spirale, 259-260  
 Croyance irrationnelle, 110-115  
   *voir aussi* Émotion négative;  
   Pensée irrationnelle  
 Culture, 103-104, 118  
   collective, 46  
   collectiviste, 294  
   *voir aussi* Culture contextuelle  
   dominante, **10**  
   et communication, 26-27  
   et communication non verbale, 153-155  
   et concept de soi, 46  
   et conflit, 283, 294-295  
   et émotions, 97, 99  
   et intimité, 225  
   et langue, 139  
   et relation d'aide, 337  
   et relations interpersonnelles, 242-243  
   générale, 27  
   individualiste, 46, 294  
   *voir aussi* Culture, peu  
     contextuelle  
   perceptions, 74  
   peu contextuelle, **283**  
   relationnelle, 14-15  
   spécifique, 27  
   très contextuelle, **283**  
   valeur du temps, 166  
 Cupach, William R., 260  
 Cybercommunicateur  
   *voir* Communication électronique

- Cyberespace  
*voir aussi* Médias sociaux  
 intimidation, 258  
 intimité, 226  
 justice, laboratoire, 297  
 leadership, 312  
 Cycle biologique, 73
- D**
- Darwin, Charles, 154  
 Décharge, 130  
 Décision  
 adoptée par une minorité, 323  
 dans un groupe, 321-324  
 imposée par le leader, 322  
 pouvoir de la majorité, 322  
 prise par consensus, 323  
 prise par un expert, 323  
 prise par un spécialiste, 323  
 qualité de la, 324  
 Décoder, **8**  
 communication non verbale, 153  
 Décontraction, 156  
 Découverte, **203**  
 Déduction, 131  
 Défensive, 261  
 Déplacement, **263**  
 Désaccord, 257-260, 278-279  
 Description, **265**  
 Désir  
 de communiquer, 39  
 de réciprocité, 210  
 Détour, 130  
 Dialogue intérieur, 109-110  
 Différence  
 culturelle, 74-75, 100, 154  
 de perception, 70-74  
 Différenciation, **204-205**  
 Digression, 257  
 Diplomatie, 264  
 Discours  
 différences culturelles, 72  
 direct, 138  
 identités multiples, 52  
 paralogage, 159-160  
 Discussion, 331  
 Disponibilité, **335**  
 Dissonance cognitive, **262**  
 Distance, 164, 247  
 intime, **165**  
 personnelle, **165**  
 publique, **165**  
 relation d'aide, 344  
 sociale, **165**  
 Distraction  
 en classe, 181  
 externe, 179  
 interne, 179
- Divergence, **129**  
 stratégie, 129  
 Double message, 150  
 des gestes, 157  
 Douce, 43  
 Doyle, Sir Arthur Conan, 146  
 Droit aux soins, 349  
 Drucker, Peter Ferdinand, 336  
 Duplicité, **150**  
 indices non verbaux, 150-151  
 indices verbaux, 150-151  
 Dyade, **14**
- E**
- Échange, social (théorie), 201-202  
 Échelle de généralisation, 125  
 Éclaircissement, 213  
 Écoute, **172-173**  
 attentive, **173**, 178  
 au travail, 174  
 choix de techniques, 191-192  
 conseil, 184  
 considération, 256  
 de soutien, **181-182**  
 défensive, **177**  
 fautive, **176**  
 fuyante, **176-177**  
 insensible, **177**  
 interprétation, 184  
 interrogation, 186  
 jugement hâtif, 179-180  
 maîtrise, 179-180  
 manque d', 176-179  
 outil thérapeutique, 191  
 passive, **180**  
 piégée, **177**  
 présomption, 178  
 processus, 174-175  
 raisons d'un manque d', 177-179  
 réceptivité, 175  
 reformulation, 187  
 relation d'aide, 336  
 résolution de conflits, 297  
 sélective, 174-176  
 selon la situation, 192  
 style personnel, 192  
 superficielle, **172-173**  
 techniques, 180-192
- Effet de halo, **81**  
 négatif, 81  
 Égalité, **266**  
 Égocentrique, **72**, 78  
 Égotisme, **178**  
 E-leadership, 312  
 Éloignement, **206**  
 Élucidation, **340**  
 Émetteur, **8**  
 communication électronique, 19
- Émotion négative, **108**  
 et dialogue intérieur, 109  
 et pensée irrationnelle, 110-114  
 événement déclencheur, 109-110  
 gestion, 114-115  
 interprétation cognitive, 115  
 origine, 109  
 Émotion(s)  
 au travail, 101  
 cercle des, 97  
 changements physiologiques, 95, 99  
 combinées, 106-107  
 communication des, 103-104  
 communication non verbale des, 148  
 composantes, 94-98, 118  
 constructive, 104, **108-109**  
 conventions sociales, 100-101  
 dialogue intérieur, 109  
 difficile, 97, 108-114  
 et personnalité, 99  
 et responsabilité, 108  
 expression des, 99-101, 103-104, 106  
 expression verbale des, 97-98  
 extériorisation physique, 104  
 influence de la culture, 97, 99-100  
 interprétations cognitives, 96  
 primaire, 97  
 problématique, 247  
 réactions non verbales, 95  
 reconnaissance, 104  
 rôles attribués au genre, 100  
 secondaire, 97  
 suppression, 101  
 termes d'expression, 105
- Empathie, **25**, 84-86, 266  
 dimensions, 84  
 et écoute insensible, 177  
 expressions faciales et corporelles, 266  
 méthode de l'oreiller, 85  
 relation d'aide, 336
- Emploi, rôle social, 78  
 Employé, 11  
*voir aussi* Travail  
 insensibilité, 256  
 intégration, 205  
 perception, 78  
 Employeur, 6-7  
 Encoder, **8**  
 Enfant  
 amitié, 233  
 attrait physique, 162  
 autoréalisation des prophéties, 228  
 comportement, 54  
 concept de soi, 41, 47  
 cyberintimidation, 258  
 de l'Aveyron, 5  
 et conformité, 232  
 gestion des conflits, 293

- identité, 47  
 perception, 72, 74  
 rituel d'affrontement, 292  
 sourd, 154  
 théorie d'attachement, 227-228  
 toucher, 162
- Engagement, 26, 204**  
 dans un groupe, 318  
 degré, 69  
 indicateurs, 244  
 maintien, 243  
 manque, 247  
 nécessité, 244
- Énoncé, 291**  
 à double sens, 123  
 à la deuxième personne, **133**,  
 264, 291  
 à la première personne, **132-133**,  
 136, 265, 291  
 à la première personne  
 du pluriel, **136**  
 avec un « mais », **132**  
 combinaison, 136  
 d'opinion, **130**  
 factuel, **130**  
 impersonnel, **132**  
 neutre, 132  
 positif, 132  
 signification, 124
- Enseignant**  
 contrainte, 284  
 critiques constructives, 264  
 distance, 165  
 et prophéties imposées, 49  
 manière, 55  
 rôle social, 74
- Entendre, 174**
- Entretien**  
 corps de la séance, 333  
 directif, 332  
 étapes, 332  
 fin, 333  
 non directif, **332**  
 prise de contact, 333  
 structuré, **332**
- Entrevue d'emploi**  
 assurance, 129  
 attentes, 46  
 communication non verbale, 156  
 effet de halo, 81
- Environnement, 9**
- Escher, M. C. (Maurits Cornelis), 64**
- Espace**  
 personnel, 164  
 physique, 163-166
- Estime de soi, 37, 115**  
 et aptitudes de communication,  
 37-39
- et critique constructive, 190  
 et genre, 47  
 perception d'autrui, 78  
 personne déterminante, 41  
 réévaluation, 96
- État émotionnel, 96, 104**
- Étendue, 208**
- Éthique, professionnelle, 347**
- Ethnicité, 66**  
 et communication non verbale, 154  
 et interprétation des émotions, 154
- Ethnocentrisme, 75**
- Étiquette, 30, 228**  
 attribution aux gens, 81, 228  
 attribution aux symptômes  
 physiologiques, 96
- Étreinte, 161**  
 influence de la culture, 161
- Évaluation, 264-265**
- Événement déclencheur, 109, 115**
- Évitement, 281-283, 289**  
 dans un groupe, 314-315  
 physique, 263, 282  
 verbal, 282
- Excitation, symptômes physiologiques,**  
 96
- Excuse, 139, 247-248**
- Expectative, 267**
- Expérience personnelle, 64, 68, 78, 86**
- Expression des émotions, 103**  
 et genre, 100  
 influence de la culture, 100-101  
 non verbale, 95, 154  
 verbale, 97, 104-106
- Expression faciale, 147, 157-158**  
 et émotions, 95  
 innée, 154  
 relation d'aide, 344
- Extroversion, 39**
- F**
- Facebook, 19**  
*voir aussi* Médias sociaux  
 et contagion émotionnelle, 102  
 et jalousie, 115  
 et les femmes, 100  
 et les parents, 71  
 et mensonge, 151  
 nombre d'amis, 238
- Facilitation, 308**
- Faim, influence sur les perceptions, 72**
- Famille, 5**  
 communication, 226-229  
 conformité, 232  
 consensuelle, 232  
 effet des étiquettes, 228  
 en tant que système  
*voir* Système familial
- famille laxiste, 232  
 modèles de communication, 230-231  
 personnes déterminantes, 41  
 pluraliste, 232  
 protectrice, 232  
 rôles de chacun, 228-229  
 signification, 227
- Fatigue**  
 et communication, 72  
 influence sur les perceptions, 72
- Fausse**  
 écoute, **176**  
 question, 132
- Femme**  
 androgyne, 76  
 attrait physique, 162  
 but de la communication, 138  
 comparaison sociale, 42  
 comportement, 47  
 cycle biologique, 73  
 et émotions, 100  
 féminine, 76  
 gestion des conflits, 293  
 indifférenciée, 76  
 masculine, 76  
 mode d'expression, 138  
 ouverture de soi, 224  
 stéréotype, 67  
 style de conversation, 138  
 sujet de conversation, 137
- Fenêtre de Johari, 209**  
 zone aveugle, 210  
 zone cachée, 210  
 zone inconnue, 210  
 zone ouverte, 210
- Ferguson, F., 79**
- Fermeture, 65-66**  
 principe, 65
- Floyd, Kory, 103, 161**
- Focalisation, 340**
- Formules polies, 130**
- Franklin, Benjamin, 271**
- Fusion, 204**
- Fuyard (comportement), 286**
- G**
- Gagnant-gagnant, 279, 281, 287, 289,**  
 299-300  
 processus de négociation, 295
- Gagnant-perdant, 281, 283-284, 289**
- Gandhi Mahatma, 338**
- Gélinas, Fabien, 297**
- Généralisation, 124**  
 échelle de, 124-125
- Généralisation excessive,**  
 illusion par, **112**
- Génétique**  
 et comportement non verbal, 154

- et émotion négative, 109
  - et gestion des conflits, 294-295
  - et personnalité, 39
  - Genre, 103, 118
    - et amitié, 235-237
    - et communication électronique, 100
    - et concept de soi, 47
    - et estime de soi, 47
    - et expression des émotions, 100
    - et identité, 47
    - et langue, 136-138
  - Gergen, Kenneth, 15
  - Gestalt, 66
    - voir aussi* Psychologie gestaltiste
  - Geste, **157**
    - différences culturelles, 155
    - répertoire, 157
  - Gestion de l'identité, **51**, 211
    - apparence, 55
    - but, 54
    - caractéristiques, 52
    - collaborative, 52
    - contexte, 55-56
    - délibérée, 53
    - en communication directe, 53, 55
    - en communication électronique, 56-57, 60
    - en communication verbale, 147
    - et gestion de l'identité, 54
    - identités multiples, 52
    - inconsciente, 53
    - manière, 55
    - ouverture de soi, 211
    - selon la situation, 53
  - Gestion des impressions
    - en communication directe, 55
    - en communication électronique, 56
  - Gestionnaire, 10
    - voir aussi* Employé; Travail, écoute, 174
  - Gibb, catégories de, 264, **264-267**
  - Gibb, Jack, 264-267
  - Gibran, Kahlil, 188
  - Goffman, Erving, 52
  - Goleman, Daniel, 94, 255
  - Gordon, Thomas, 136, 298
  - Gottman, John, 95, 239-240, 259, 291
  - Groupe, **306**
    - appartenance, 127-128
    - avantages, 317-318
    - caractéristiques, 307-312
    - cohésion, 316
    - comportements perturbateurs dans un, 314-316
    - coopération, 317
    - de pairs, 41
    - de référence, **42**
    - de soutien en ligne, 245-246
    - ethnoculturel, 75
    - fonctionnement, 312-318
    - harmonie, 316-317
    - incompatibilité, 315-316
    - interactions, 308
    - leader, 309
    - leadership, 309-311
    - nombre de personnes, 306
    - normes, 307-308
    - objectifs, 307
    - pouvoir, 313-314
    - prise de décision, 321-324
    - résolution de problèmes, 316-321
    - respect mutuel, 316-317
    - rôles, 308-309
    - situations problématiques, 314-316
- ## H
- Habilité de communication, 6-7, **21-26**
    - dans les médias sociaux, 29
    - écoute, 179-180
    - et connaissance, 28
    - identités multiples, 52
    - non verbale, 146-147
  - Hall, Edward, 74, 164
  - Halo, effet de, **81**
  - Heap, Ken, 306
  - Hésitation, 130
  - Hocker, Joyce, 278, 282
  - Homme
    - androgyne, 76
    - attire physique, 162
    - but de la communication, 138
    - comparaison sociale, 42
    - comportement, 47
    - et émotions, 100
    - étrointe, 161
    - féminin, 76
    - gestion des conflits, 293
    - indifférencié, 76
    - masculin, 76
    - mode d'expression, 138
    - ouverture de soi, 224
    - stéréotype, 67
    - style de conversation, 138
    - sujet de conversation, 137
  - Homophobie, **68**
  - Honnêteté, 266
  - Honte, 97
  - Hostilité, 284, 310
  - Hypothèse Sapir-Whorf, **140**
- ## I
- Identité, 5, 127
    - commune, 204
    - et genre, 47
    - et nom, 126-127
    - fusion, 204
    - multiples, 52
    - nouveau-né, 41
  - Illusion
    - d'approbation, **111**
    - de causalité, **113**
    - de perfection, **111**
    - des impératifs, **111-112**
    - des prévisions catastrophiques, **114**
    - d'impuissance, **113**
    - par généralisation excessive, **112**
  - Illustrateur, **157**
  - Image
    - professionnelle, 55
    - publique, 53
  - Image de soi, 43
    - perception réaliste, 45-46
    - rétroaction déformée, 43
  - Immédiateté, **336**
  - Immigrant, 26, 75, 128
  - Impression négative, 211
  - Impuissance, illusion d', **113**
  - Incohérence, 150
  - Incompréhension, 131
  - Indifférence, 260
  - Infante, Dominic, 285
  - Influence
    - perte d', 212
    - sociale, 211
  - Information
    - accès à, 70
    - partagée, 209-210
    - sélection
      - voir* Perception
  - Injure, 15
  - Insensibilité, 256
  - Insinuation, 215-216
  - Insulte, 291
  - Intégration, 23
  - Intelligence émotionnelle, **94**, 104
    - et estime de soi, 94
  - Intentionnalité, **335**
  - Interaction, **14**, 66-67, 76-77
    - dans la relation d'aide, 330
  - Internet
    - voir* Communication électronique; Médias sociaux
  - Interpénétration sociale, **208**, 218
  - Interprétation, 65, **68-69**, 109, 184
    - attentes, 68
    - cognitive, 96, 115
    - connaissance des faits, 69
    - de la communication non verbale, 153
    - de la situation, 110
    - des attitudes, 68
    - des émotions, 154
    - et engagement, 69
    - et réalité, 82-84
    - expérience personnelle, 68
    - mode d'expression équivoque, 123
    - paralangage, 159-160
    - posture, 156



- présomptions concernant le comportement, 68  
 problèmes d', 184  
 relations interpersonnelles, 69  
**Interrogation, 186**  
 formes, 340  
 questions à éviter, 186-187  
 rupture de la communication, 187  
**Interrogatoire, 331**  
**Interruption, 176, 256**  
 verbale, 159  
**Intimité, 222**  
 dans la communication  
   électronique, 225-226  
   émotionnelle, 223  
 et statut social, 165  
 femmes, 223-224  
 hommes, 224  
 influence de la culture, 225  
 limites, 226  
 malentendus, 224  
 mesure, 224  
 partage d'activités, 223  
 partage intellectuel, 222  
 physique, 222  
 rôles sexuels, 224  
 Intrigant (comportement), 286  
**Introspection, 25**  
**Isolement, 4**
- J**
- Jackson, W. Carl, 4  
 Jacobson, Lenore, 49  
 Jalousie, 246  
 Jargon, 127  
 Jeune adulte, concept de soi, 41  
 Johnson, David W., 321, 324  
 Johnson, Frank P., 321, 324  
 Joie, symptômes physiologiques, 96  
**Jugement, 190**  
 acceptation, 262  
 énoncé, 130, 133  
 hâtif, 179-180  
 négatif, 130, 190  
 réfléchi, 40
- K**
- Kelley, Douglas, 248  
 Kennedy, Caroline, 159  
 Kinésie, 155  
 Knapp, modèle expérimental de, 202-207  
 Knapp, Mark L., 202-204  
 Koske, Regina, 128
- L**
- Landry, Simone, 306  
 Langer, Ellen, 173  
 Langage  
   amoureux, 241  
   corporel, 151-153  
   influence de la culture, 240  
   non verbal, 148  
**Langue, 120-145**  
 caractère symbolique, 123  
 d'accueil, 128  
 dominante, 129  
 et genre, 137-139  
 et vision du monde, 140  
 étrangère, 139  
 impact, 126-137  
 influence de la culture, 139-140  
 maternelle, 129, 140  
 Lavigne, Avril, 58  
**Leader, 309**  
 décision, 322  
 en titre, 312  
**Leadership, 309**  
 «laisser-faire», 311  
 à distance, 312  
 autocratique, 310  
 autoritaire, 310  
 débonnaire, 311  
 démocratique, 310  
 participatif, 310  
 style, 309-311  
 Lewin, Kurt, 310-311  
 Lien de confiance, 335, 345  
**Loi**  
 sur la protection de la jeunesse, 347, 349  
 sur la santé et les services sociaux, 347, 349
- M**
- Madden, Mary, 57  
**Maintien relationnel, 202**  
 Maladresse, 23  
 Malédiction, 285  
 Malentendu, 122, 130  
   communication non verbale, 155  
   dans la communication  
     électronique, 127  
   du contexte, 126  
   sémantique, 123-124, 127  
   syntaxique, 125  
 Malhonnêteté, 266  
 Manière, 55  
 Manipulation, 266  
 Mariage, différences culturelles, 243  
 Maslow, Abraham, 7, 331  
 Mécanisme de défense, 262  
 Médias sociaux, 17-19  
   *voir aussi* Communication  
     électronique; Cyberspace;  
     Facebook  
   et amitié, 237-238  
   et révélation de soi, 203  
   rupture amoureuse, 240  
 Mehrabian, Albert, 128  
 Mémoriser, 175  
 Mensonge, 57-58  
   dans la communication  
     électronique, 151  
   dans la communication non  
     verbale, 199  
   de politesse, 214  
 Mépris, 291  
**Message, 8**  
 ambigu, 84  
 de désaccord, 257-259  
 de socialisation, 205  
 déformé, 43  
 descriptif, 265  
 double, 150  
 double des gestes, 157  
 filtre, 174-175  
 idée maîtresse, 180  
 incendiaire, 19-20, 127  
 indirect, 106, 284, 294  
 intentionnel, 11  
 interprétation, 12  
 invalidant, 256-259  
 négatif, 41  
 non verbal, 11, 147, 259  
 oral non verbal, 158-159  
 orienté sur le contrôle, 265  
 orienté sur le problème, 265  
 paralangage, 158-160  
 rectification, 188  
 relationnel, 101, 106-107, 112-113  
 sarcastique, 262, 291  
 surabondance, 177  
 toucher, 160  
 validant, 255-256  
 verbal, 18  
**Messagerie instantanée**  
   *voir* Communication électronique  
**Métacommunication, 239**  
 Méthode de l'oreiller, 85-88  
 Metts, Sandra, 215  
 Mise en vedette, 176  
 Mode d'expression, 140  
   équivoque, 123  
   et genre, 137-139  
   et pouvoir d'influence, 129-130  
   et responsabilité, 132-137  
   général, 124  
   perturbateur, 130-132  
   spécifique, 124  
   style, 138  
   tic, 129  
**Modèle de communication**  
   familiale, 231-232  
   linéaire, 8-9  
   transactionnelle, 9  
**Modèle de résolution de conflits**  
   relationnels, 289

complémentaire, **290**  
 parallèle, **290**  
 symétrique, **290-291**  
 Modèle expérimental de Knapp, **202**  
 limites, **206-207**  
 phases, **203-206**  
 Moralisateur (comportement), **286**  
 Morman, Mark, **161**  
 Mot  
*voir aussi* Langue  
 à valeur relative, **123-124**  
 et expression des émotions,  
 97-98, **105**  
 interprétation, **13, 122**  
 ordre dans la phrase, **125**  
 sémantique, **123**  
 Motivation, **28**  
 et sélection de l'information, **65**  
 résolution de conflits, **283**  
 Mucchielli, Roger, **306**  
 MySpace, **17, 19**  
*voir aussi* Cyberspace ; Médias  
 sociaux

## N

Narcissisme conversationnel, **176**  
 Négociation, **69, 285**  
 gagnant-gagnant, **298-299**  
 Nétiquette, **30**  
 Neutralité, **266**  
 Nizer, Louis, **134**  
 Nom  
 appartenance à un groupe, **127**  
 et identité, **126-127**  
 orthographe, **127**  
 Non-jugement, **338**  
 Norme, **307**  
 de procédure, **308**  
 explicite, **307**  
 implicite, **307**  
 officielle, **307**  
 officieuse, **307**  
 relative à la tâche, **308**  
 sociale, **51, 308**  
 Nous, pronom constructif, **137**

## O

Obama, Michelle, **160**  
 Obésité, **42**  
 Objectif instrumental, **6**  
 Obligation morale, **213**  
 Obstruction, **291**  
 Odeur personnelle, **74**  
 OK, **154**  
 Opinion, **209**  
 certitude, **267**  
 dans un groupe, **317**  
 Organisation, **65-68**  
 Orientation, sur le problème, **265**

Ouverture, **201**  
 d'esprit, **28**  
 vers l'autre, **223-224**  
 Ouverture de soi, **207-216**  
 alternative, **214-216**  
 ambiguïté, **215**  
 bénéfiques, **201-202**  
 blessure, **212**  
 but, **210**  
 catharsis, **210**  
 dans les relations interpersonnelles,  
 218  
 dans les réseaux sociaux, **203**  
 degré d'ouverture, **208-209,**  
 212-213  
 dimensions, **208-209**  
 discernement, **213**  
 éclaircissement, **210, 213**  
 étendue, **208**  
 évaluation des risques, **212**  
 importance de la personne, **212**  
 impression négative, **211**  
 influence sociale, **211**  
 insinuation, **215-216**  
 interpénétration sociale, **208**  
 maintien et renforcement de la  
 relation, **211**  
 mensonge de politesse, **214**  
 non souhaitable, **214, 218**  
 obligation morale, **213**  
 perte d'influence, **212**  
 profondeur, **208**  
 quantité et type d'informations,  
 208-209  
 réciprocité, **213**  
 rejet, **211**  
 relation d'aide, **339**  
 risques, **211-212**  
 satisfaction relationnelle, **211**  
 silence, **214**  
 solutions de rechange, **214**

## P

Paquette, Mylène, **4**  
 Paralangage, **158**  
 indices, **159**  
 interprétation, **159-160**  
 signification, **160**  
 Pardon, **247-248**  
 Parents, **10**  
 compensation, **262**  
 concept de soi de l'enfant, **41**  
 contrainte, **284**  
 et perfection, **44**  
 intimité, **224**  
 rôle relationnel, **77**  
 Pause  
 involontaire, **159**  
 sonore, **159**  
 Pensée  
 irrationnelle, **110-114**  
*voir aussi* Émotion négative  
 rapidité, **180**  
 rationnelle, **116**  
 Perception, **64-83**  
*voir aussi* Stéréotype  
 attentes, **82**  
 communication non verbale, **154-155**  
 concept de soi, **78-80**  
 connaissance des faits, **69-70**  
 des autres, **65, 70, 78, 80, 82**  
 différences culturelles, **74-75**  
 erreurs de, **66**  
 et médias sociaux, **70**  
 évidence, **80**  
 indulgence envers soi, **80**  
 influences physiologiques, **70-73**  
 interprétation, **68-69**  
 négociation, **69**  
 odeur personnelle, **74**  
 organisation, **65-68**  
 première impression, **81-82**  
 processus, **64-69**  
 ressemblance des autres, **81-82**  
 rôles sociaux, **76-78**  
 sélection, **64-65**  
 vérification, **82-84**  
 Perdant-gagnant, **281, 283, 289**  
 Perdant-perdant, **281-282, 285, 289**  
 Perfide (comportement), **286**  
 Persécuteur (comportement), **286**  
 Personnalité, **39, 99, 103, 112, 118**  
 attaque, **259**  
 et émotions, **99**  
 et niveau d'activité cérébrale, **99**  
 extravertie, **99**  
 gestion des conflits, **295**  
 névrotique, **99**  
 ressemblance, **199**  
 traits de, **39, 99**  
 Personne  
 déterminante, **41**  
 importance, **212**  
 Peur, **94-95**  
 émotion constructive, **108**  
 symptômes physiologiques, **96**  
 Phase  
 de la relation d'aide, **344-348**  
 initiale, **203**  
 Philosophie sociale, **138**  
 Piaget, Jean, **72**  
 Plainte, **258**  
 Plutchik, Robert, **97**  
 Poignée de main, **156, 161**  
 Policier, empathie, **79**  
 Ponctuation, **67-68, 125**  
 Poseur de piège (comportement), **286**  
 Postman, N., **73**

- Posture, 147, 156  
*voir aussi* Corps
- Pouvoir, 284  
coercitif, **313**  
de la majorité, 322  
de l'information, **313**  
de référence, **313**  
d'influence, 129-130  
du spécialiste, **313**  
légitime, **314**  
rémunérateur, **313**
- Powell, John, 211
- Prather, Hugh, 296
- Première impression, 81
- Prénom, choix d'un, 128
- Préoccupation  
de soi, 282  
des autres, 282
- Prêter attention, **174-175**
- Prévisions catastrophiques, illusion des, **114**
- Principe  
de la fermeture, 65  
de la proximité, 65  
de la similarité, 65  
de la symétrie, 66
- Prise  
de conscience, 23  
de décision, 321-324
- Problème  
de communication, 124  
personnel, 138  
relationnel, 137  
sémantique, 123-124  
syntaxique, 125
- Profession, et style de communication, 139
- Profondeur, **208**
- Pronom personnel  
dans le mode d'expression, 133-137  
emploi et effets, 137
- Prophétie  
auto-imposée, 48-49  
imposée, 49-50
- Proxémie, **163-164**
- Proximité, 65-66, 201, 222  
principe, 65
- Pseudo-conciliant (comportement), 286
- Psychologie gestaltiste, 65  
*voir aussi* Gestalt
- Psychose professionnelle, 78
- Pyramide de Maslow, 7
- Q**
- Qualité décisionnelle, 324
- Question  
affirmative, 186
- appelant des réponses « correctes », 186-187  
basée sur des présomptions, 185  
contenant un but caché, 186  
délicate, 264  
fausse, 133  
piège, 186  
pour approbation, 130
- R**
- Raccourci verbal, 124
- Rage, 108
- Rapprochement, 202-204
- Rationalisation, **263**
- Réaction  
émotionnelle, 110, 114  
non verbale, 95, 118  
physiologique, 99, 109
- Réaction défensive  
*voir aussi* Conflit  
énoncé à la première personne, 133  
types, 262-263  
utilisation du pronom « tu », 133
- Réalité, et concept de soi, 43
- Récepteur, **8**  
approche centrée sur la personne, 191  
communication électronique, 19  
évaluation, 190  
jugement, 191  
reformulation, 187
- Réciprocité  
négative, 260  
ouverture de soi, 213  
positive, 260
- Récit, **69**
- Reconnaissance, 248, 256  
des similitudes, 260
- Redding, Charles W., 318
- Réévaluation, 96-97
- Reflet, **340**
- Reformulation, **187-190**  
au travail, 256  
facteurs à considérer, 190  
relation d'aide, 341  
temps et disponibilité, 190
- Regard  
direct, 158  
interprétation, 154  
message, 158  
relation d'aide, 344
- Règle  
culturelle, 102  
pragmatique, **126**  
sociale, 14-15, 101, 118  
syntaxique, **125**
- Régression, **263**
- Régulation, **149**, 308, 342
- Réitération, **149**
- Rejet, 211  
social, 48
- Relation  
amis-amants, 236  
amoureuse, 103, 109, 227-228, 238, 284  
compétition, 284  
engagement, 244  
entre gens de différentes cultures, 243  
évolution, 242  
gestion de l'identité, 54  
impersonnelle, 20  
influence de la culture, 243  
interpersonnelle, 5-6, 14, 20, 198-201, 242-246  
maintien, 211  
ouverture vers l'autre, 223  
renforcement, 211  
réparation, 246-248  
rôle des émotions, 94  
superficielle, 208  
temps, 166  
toucher, 160-161
- Relation d'aide  
analyse des solutions, 345-346  
choix de solution, 346  
code de déontologie, 350  
comportement, 342  
confidentialité, 349  
contexte d'éducation, 332  
contexte thérapeutique, 332  
distance, 344  
écoute, 191, 336  
empathie, 337  
en ligne, 343  
entretien, 331-333  
éthique, 347  
expression faciale, 344  
habiletés, 333-336  
interaction, **330**  
langage corporel, 343-344  
objectifs, 330-331, 345  
phases de la résolution de problèmes, 344-348  
plan d'action, 346  
prise de contact, 344  
processus, 246, 344-345, 347  
rôles et responsabilités de l'aidant, 348  
rôles et responsabilités de l'aidé, 348  
silence, 344  
situation finale, 347  
situation initiale, 344-345  
suivi des actions, 346-347  
techniques de communication, 339-340  
toucher, 344  
voix, 343

- Relativisme linguistique, 140  
 Remue-ménages, **315**  
 Renforcement, 130  
   dans le groupe, 317  
   de la relation, 211  
   des liens, **204**, 243  
 Répondre, 175  
 Réponse  
   ambiguë, 257  
   diplomatique, 215  
   empathique, 336  
   impersonnelle, 257  
   non défensive, 267-270, 274  
   non pertinente, 257  
 Représentation publique, 53  
 Répression, 263  
 Repts, Paul, 85  
 Réputation, 349  
 Réseaux sociaux  
   *voir* Médias sociaux  
 Résolution de problèmes  
   analyse de solutions, 319  
   choix de solution, 320  
   écoute, 174  
   évaluation, 318-319  
   objectifs, 318  
   phases, 316-321  
   plan d'action, 320  
   suivi des actions, 320  
 Respect, **337-338**  
   dans un groupe, 316  
   de la confidentialité, 349-350  
   de la réputation, 349  
   manque de, 247  
 Ressemblance, 199  
 Restriction, 205  
 Retenue, 205  
 Retrait, 205  
   émotionnel, 247  
 Rétroaction, 175  
   déformée, 43  
   faciale, 95  
   répondre, 175  
 Réussite professionnelle, 6-7, 101  
 Réussite scolaire, 49-50  
   et prophéties auto-imposées, 48  
   et prophéties imposées, 49  
 Révélation de soi  
   *voir* Ouverture de soi  
 Richard, Bruno, 307  
 Richesse, du message verbal, 18  
 Rire, 154  
 Rituel d'affrontement, **292**  
 Rivalité, 295  
 Robinson, Sandra L., 309  
 Rogers, Carl, 191, 337, 344  
 Rôle, 224, **308**  
   d'amuseur, **309**  
   de la culture, 64  
   dysfonctionnel, **309**  
   fonctionnel, **308**  
   lié à la production, **308**  
   lié à l'entretien des relations, **308**  
   professionnel, 76, 78  
   relationnel, 77  
   sexuel, 66, **76**, 100, 139, 224, 237  
   social, 14-15, 64, 66, 76  
 Roosevelt, Eleanor, 113  
 Rosenthal, Robert, 49  
 Rumination, **110**  
 Rupture, **206**
- S**  
 Santé  
   mentale, 103  
   psychologique, 97  
 Santé physique  
   et communication, 4, 72  
   et expression des émotions, 103-104  
   influence sur les perceptions, 72  
   toucher, 162  
 Sapir, Edward, 140  
 Sarcasme, 262  
 Satisfaction  
   au travail, 255  
   relationnelle, 69, 211  
 Sauriol, Diane, 73  
 Schéma perceptif, **66-67**, 315  
 SDNV, et communication non  
   verbale, 152  
 Sélection, **64-65**  
 Sémantique, **123**, 126  
 Sens, influence sur les perceptions,  
   71-72  
 Sentiment, 99, 209  
 Séparation, 206, 247  
 Sexualité, communication non verbale  
   ambiguë, 152  
 Shaw, Bernard, 256  
 Shaw, Marvin E., 307  
 Silence, 75, 214  
   ambiguïté, 151  
   relation d'aide, 343  
 Similarité, 65-66  
   principe, 65  
 Situation  
   finale, 347  
   initiale, 345-346  
 Snyder, Stacy, 29  
 Socialisation, 40, 205  
 Soi  
   *voir aussi* Concept de soi  
   idéal, 51-52  
   perçu, **51**  
   présentation, 52, 60  
   présenté, 51-52  
   privé, 51  
   racines biologiques et sociales, 60  
 Solitude, 4  
 Sourire, 154, 156  
 Soutien, 181-182, 260  
   comportement efficace, 182-183  
   discussions en ligne, 182  
   émotionnel, 245  
   informatif, 245  
   ponctuel, 332  
   pratique, 245  
   social, **245**  
 Spirale, **259**  
   conflictuelle, 260  
   négative, 259-261  
   positive, 259-261  
 Spontanéité, **266**  
 Stabilité, 316  
 Stagnation, **205**  
 Statut social  
   espace, 165  
   temps, 166  
 Stéréotype, **66-67**  
   *voir aussi* Comportement, stéréotypé  
   et émotions, 100  
 Stimulation, 65  
 Stimuli, 64-65, 80, 99, 114  
   contraste/changement, 65  
   et sélection des informations, 65  
   intéroceptif, 114  
   répété, 64-65  
 Stratégie, **266**  
   de la divergence, 129  
 Substitution, **149**, 342  
 Supériorité, **266-267**  
 Symbole, **157**  
   et différences culturelles, 157  
 Symétrie, 65-66  
   principe de la, 66  
 Sympathie, **84**  
 Syndrome de dysfonction non verbale  
   *voir* SDNV  
 Syntaxe, 125  
 Système familial, **229**  
   communication, 230  
   imbriqué, 230  
   interdépendant, 229
- T**  
 Tannen, Deborah, 18  
 Tatouage, 55  
 Tavris, Carol, 101  
 Taylor, Dalmas, 208  
 TDAH, influence sur les  
   perceptions, 73  
 Technologie, et relations  
   interpersonnelles, 16  
 Télépathe (comportement), 286  
 Température, perceptions, 73  
 Temps, 165-166  
   chronémie, 165



- Tension, 156  
 Tenue vestimentaire, 55, 163  
*voir aussi* Apparence  
 Terme  
   d'expression des émotions, 105  
   intraduisible, 140  
 Territoire, **165**  
   et statut social, 165  
 Théorie  
   de l'attachement, 227  
   de l'échange social, 201-202  
 Tic, 129  
 Timidité, 39  
 Tolstoï, Léon, 280  
 Toma, Catalina, 199  
 Toucher  
   ambiguïté d'interprétation, 160  
   bienfaits, 162  
   influence sur les relations, 161  
   relation d'aide, 344  
   sens, 160  
 Tournant relationnel, **239**  
 Traduction, 139  
 Traître (comportement), 286  
 Transgression  
   délibérée, 246  
   discussion, 247  
   excuse, 247-248  
   importante, 246  
   intentionnelle, 243  
   mineure, 243  
   pardon, 247-248  
   ponctuelle, 247  
   progressive, 247  
   relationnelle, **246-247**  
   responsabilité, 247  
   sociale, 247  
 Travail  
   appartenance, 128  
   autoréalisation des prophéties, 48, 50  
   climat de communication, 255, 354  
   collaboration, 287  
   conflit, 288  
   démission, 288  
   écoute, 174  
   et communication, 6-7  
   et émotions, 101  
   et perception d'autrui, 78  
   gestion de l'identité, 55  
   le «je» et le «tu», 135  
   nouveaux venus, 205  
   ouverture de soi, 213  
   reformulation, 256  
   relations amoureuses, 242  
   rituel d'affrontement, 292  
   stagnation, 206  
   territoire, 165  
   toucher, 161  
 Travail d'équipe  
*voir* Groupe  
 Tristesse, symptômes physiologiques, 95  
 Trouble  
   alimentaire, 42  
   de déficit d'attention avec  
     hyperactivité  
     *voir* TDAH  
 Twitter  
*voir* Médias sociaux
- U**  
 Uniforme  
*voir* Tenue vestimentaire
- V**  
 Validation, 256, 260  
 Vêtement  
*voir* Tenue vestimentaire  
 Vindictif (comportement), 286  
 Violence  
   physique, 285  
   verbale, **256, 285**  
 Visage (expression)  
*voir* Expression faciale  
 Voix, 158  
   relation d'aide, 343
- W**  
 Walther, Joseph, 19  
 Watzlawick, Paul, 85  
 Weigel, D. J., 244  
 Whorf, Benjamin, 140  
 Wilmot, William, 278, 282  
 Wood, Julia, 138  
 Wright, David W., 308
- Z**  
 Zénon, 179  
 Zimbardo, Philip G., 78, 96

# CRÉDITS ICONOGRAPHIQUES

**Couverture:** Nishan J. Akgulian / Illustration Source

## CHAPITRE 1

p. 2: Andresr /Shutterstock.com; p. 4: Photo Stéphane Massie; p. 6: © AETIOS Productions Inc.; p. 11: Yvon Roy; p. 13: Daniel Shelton; p. 14: Martin Novak /Shutterstock.com; p. 16: Yvon Roy; p. 17: Sergei Chumakov /Shutterstock.com; p. 19: COLUMBIA PICTURES / THE KOBAL COLLECTION; p. 20: Daniel Shelton; p. 21: © AETIOS Productions Inc.; p. 22: Yvon Roy; p. 25: Steve Debenport /iStockphoto; p. 29: © hocus-focus / iStockphoto; p. 30: © Jason Doiy / iStockphoto

## CHAPITRE 2

p. 34: Tijana87 /iStockphoto; p. 41: © Lee Lorenz/The New Yorker Collection/www.cartoonbank.com; Ryan Remiorz / Presse canadienne; p. 42: DREAMWORKS SKG / THE KOBAL COLLECTION; p. 43: Esteban De Armas / Shutterstock.com; p. 47: Daniel Bendjy /iStockphoto; p. 48: COLUMBIA / THE KOBAL COLLECTION / ROSENTHAL, ZADE; p. 51: Yvon Roy; p. 52: Image Point Fr /Shutterstock.com; p. 54: Daniel Shelton; p. 55: OLIVE BRIDGE ENTERTAINMENT / THE KOBAL COLLECTION / TAYLOR, ADAM; p. 56: Yvon Roy

## CHAPITRE 3

p. 62: © Nyul / Dreamstime.com; p. 64: Fotocrisis / Shutterstock.com; p. 66: Michel Rouleau; p. 67: FOX-TV / THE KOBAL COLLECTION / BAER, CARIN; p. 69: Yvon Roy; p. 70: Fred Redhat /Shutterstock.com; p. 73: © PeopleImages / iStockphoto; p. 75: Jason R. Warren /iStockphoto; p. 77: CBS/ Photofest; p. 79: Michael Matthews-Police Images /Alamy; p. 81: Stockbyte / Thinkstock; p. 83: Daniel Shelton; p. 84: © Blend\_Images / iStockphoto; p. 86: Creatas / Thinkstock

## CHAPITRE 4

p. 92: lapetitelumiere /Shutterstock.com; p. 94: CBS / Photofest; p. 95: Daniel Shelton; AP Photo / Claude Paris / Presse canadienne; p. 96: Image Point Fr /Shutterstock.com; p. 100: AMC / THE KOBAL COLLECTION; p. 102: Yvon Roy; p. 107: LEGENDARY PICTURES / THE KOBAL COLLECTION; p. 108: Marjan Apostolovic /Thinkstock; p. 111: WARNER BROS / THE KOBAL COLLECTION; p. 112: Cartoonresource / Shutterstock.com; p. 114: Kaspars Grinvalds /Shutterstock.com; p. 115: Yvon Roy

## CHAPITRE 5

p. 120: stocksnapper / iStockphoto; p. 122: jorisvo / Shutterstock.com; p. 123: Yvon Roy; p. 124: Daniel Shelton; p. 125: 360b / Shutterstock.com; p. 126: Yvon Roy; p. 127: Cartoonresource /Shutterstock.com; p. 129: Paramount /The Kobal Collection at Art Resource, NY;

p. 133: Daniel Shelton; p. 138: Sabri Deniz Kizil / Shutterstock.com; p. 139: Yvon Roy

## CHAPITRE 6

p. 144: Cultura Creative (RF) / Alamy; p. 147: Iakov Filimonov /Shutterstock.com; p. 150: Daniel Shelton; p. 152: Adam Taylor / TM and Copyright © 20th Century Fox Film Corp. All rights reserved, Courtesy: Everett Collection; p. 153: YuriyZhuravov / Shutterstock.com; p. 157: Andrey\_Popov /Shutterstock.com; p. 159: Yvon Roy; p. 160: AP Photo / Daniel Hambury; p. 161: Thinkstock; p. 162: CAROUSEL PRODUCTIONS/WARNER BROS. ENT. / THE KOBAL COLLECTION; p. 163: Daniel Shelton; p. 164: Universal Cuty Studios LLC.; p. 166: nyul /iStockphoto

## CHAPITRE 7

p. 170: pavla /Shutterstock.com; p. 173: Daniel Shelton; p. 175: © Igor Kopelnitski/Getty Images; p. 177: © S. gauvin. Avec l'autorisation de Attraction Images; p. 179: Yvon Roy; p. 181: Lucky Business / Shutterstock.com; p. 182: MANDATE PICTURES / THE KOBAL COLLECTION; p. 184: Daniel Shelton; p. 187: Yvon Roy; p. 189: © Jason Harris/Cengage Learning; p. 190: © William87 / Dreamstime.com

## CHAPITRE 8

p. 196: PeopleImages /iStockphoto.com; p. 200: Daniel Shelton; gpointstudio /Shutterstock.com; p. 201: Yvon Roy; p. 202: © Michelle Rundbaken / iStockphoto; p. 204: WATERMARK / THE KOBAL COLLECTION; p. 206: Universal Studios/Photofest; Daniel Shelton; p. 208: xavier gallego morell / Shutterstock.com; p. 211: Blaj Gabriel / Shutterstock.com; p. 212: Yvon Roy; p. 215: Daniel Shelton

## CHAPITRE 9

p. 220: Naypong / Shutterstock.com; p. 223: AP Photo / Mark Humphrey / Presse canadienne; p. 225: Daniel Shelton; p. 227: Yvon Roy; p. 229: Julien Hébert/© Here Films/Courtesy Everett Collection via Presse Canadienne; p. 230: ABC /Photofest; p. 236: Castle Rock Entertainment / The Kobal Collection; p. 238: Daniel Shelton; p. 244: Liubomir/Shutterstock.com; p. 248: Yvon Roy

## CHAPITRE 10

p. 252: © Aldo Murillo / iStockphoto; p. 254: © feelphotoart / iStockphoto; p. 257: Yvon Roy; p. 258: © The Weinstein Company / Photofest; p. 261: Cartoonresource / Shutterstock.com; Jamie Hooper / Shutterstock.com; p. 262: Daniel Shelton; p. 265: Yvon Roy; p. 266: Sean Nel / Shutterstock.com; p. 267: Daniel Shelton; p. 268: AMERICAN IDOL PROD./19 TELEVISION/FOX TV NETWORK/FREMANTLE MEDIA NORTH AMERICA / THE KOBAL COLLECTION; p. 271: Yvon Roy

**CHAPITRE 11**

p. 276: Chase Jarvis / Getty Images; p. 279 Martin Novak / Shutterstock.com; p. 281: Piotr Sikora /Shutterstock.com; p. 284: LIONSGATE / THE KOBAL COLLECTION; p. 285: Daniel Shelton; p. 286: benchart / Shutterstock.com; p. 287: © Warner Bros. Pictures / Photofest; p. 292: Yvon Roy; p. 293: Pete Pahham / Shutterstock.com; p. 295: Daniel Shelton; p. 297: © PeopleImages / iStockphoto

**CHAPITRE 12**

p. 304: © Andres Rodriguez | Dreamstime.com; p. 308: Pinkbadger /iStockphoto; p. 310: © PeopleImages / iStockphoto; p. 313: Jeff Thrower / Shutterstock.com; p. 316: © Monkey

Business Images/Shutterstock; p. 317: Monkey Business Images / Shutterstock.com; p. 320: Monkey Business Images / Shutterstock.com; p. 323: Lee Lorenz The New Yorker Collection/The Cartoon Bank; p. 324: iStock / Thinkstock

**CHAPITRE 13**

p. 328: wavebreakmedia / Shutterstock.com; p. 331: wavebreakmedia / Shutterstock.com; p. 333: Monkey Business Images / Shutterstock.com; p. 334: ER\_09 / Shutterstock.com; p. 337: racorn / Shutterstock.com; p. 339: Barabasa / Shutterstock.com; p. 343: Diego Cervo / Shutterstock.com; p. 344: Monkey Business Images / Shutterstock.com; p. 347: ER\_09 / Shutterstock.com





Comment fonctionne la communication ? Quelles sont les règles qui la régissent ? Quels besoins sont à l'origine de la communication ? Quelles habiletés un communicateur doit-il améliorer pour devenir compétent ? Voilà quelques questions auxquelles ce manuel bien connu donne des réponses. Savoir bien communiquer est une qualité très recherchée en milieu de travail, et cette habileté permet également de maintenir de saines relations interpersonnelles. Cette 3<sup>e</sup> édition de l'ouvrage présente toujours de nombreuses qualités :

- Des encadrés variés, qui invitent les étudiants à l'introspection, à travailler leurs habiletés et à mieux comprendre un concept ;
- Une nouvelle rubrique sur la communication électronique, traitant de sujets d'actualité rattachés au contexte québécois et à la réalité des étudiants ;
- Un matériel complémentaire enrichi, composé notamment d'ateliers spécifiquement conçus pour des programmes préuniversitaires et pour les différentes techniques, quels que soient les secteurs.

CET OUVRAGE EST SANS CONTREDIT LE PLUS COMPLET  
ET LE PLUS PRATIQUE DU MILIEU !



**Ronald B. Adler** enseigne au Santa Barbara City College. Auteur connu et prolifique, il a participé à l'écriture de six autres ouvrages qui touchent divers sujets comme la communication d'entreprise, l'art oratoire, l'affirmation de soi et le fonctionnement social.

**Russell F. Proctor II** enseigne à la Northern Kentucky University. Il a écrit plusieurs manuels scolaires et articles en collaboration avec Ronald B. Adler.

**Christophe Fortin** est titulaire d'un doctorat en psychologie de l'Université du Québec à Montréal et d'un postdoctorat en criminologie de l'Université de Montréal. Il enseigne depuis 2004 au Cégep régional de Lanaudière à Terrebonne, est professeur associé au département de psychologie de l'UQAM et poursuit des activités de recherche en psychologie de la santé et en éducation.

**Fanny Grégoire** est titulaire d'un baccalauréat en psychologie et d'une maîtrise ès arts en éducation de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Elle enseigne au Cégep régional de Lanaudière à Terrebonne depuis janvier 1999.

**Catherine Ouellette** est titulaire d'un baccalauréat en psychologie de l'Université de Montréal, d'un diplôme en éducation des adultes et d'un diplôme d'études supérieures spécialisées en santé mentale de l'Université du Québec à Montréal. Elle enseigne la psychologie au Cégep régional de Lanaudière à Terrebonne depuis 2007.

