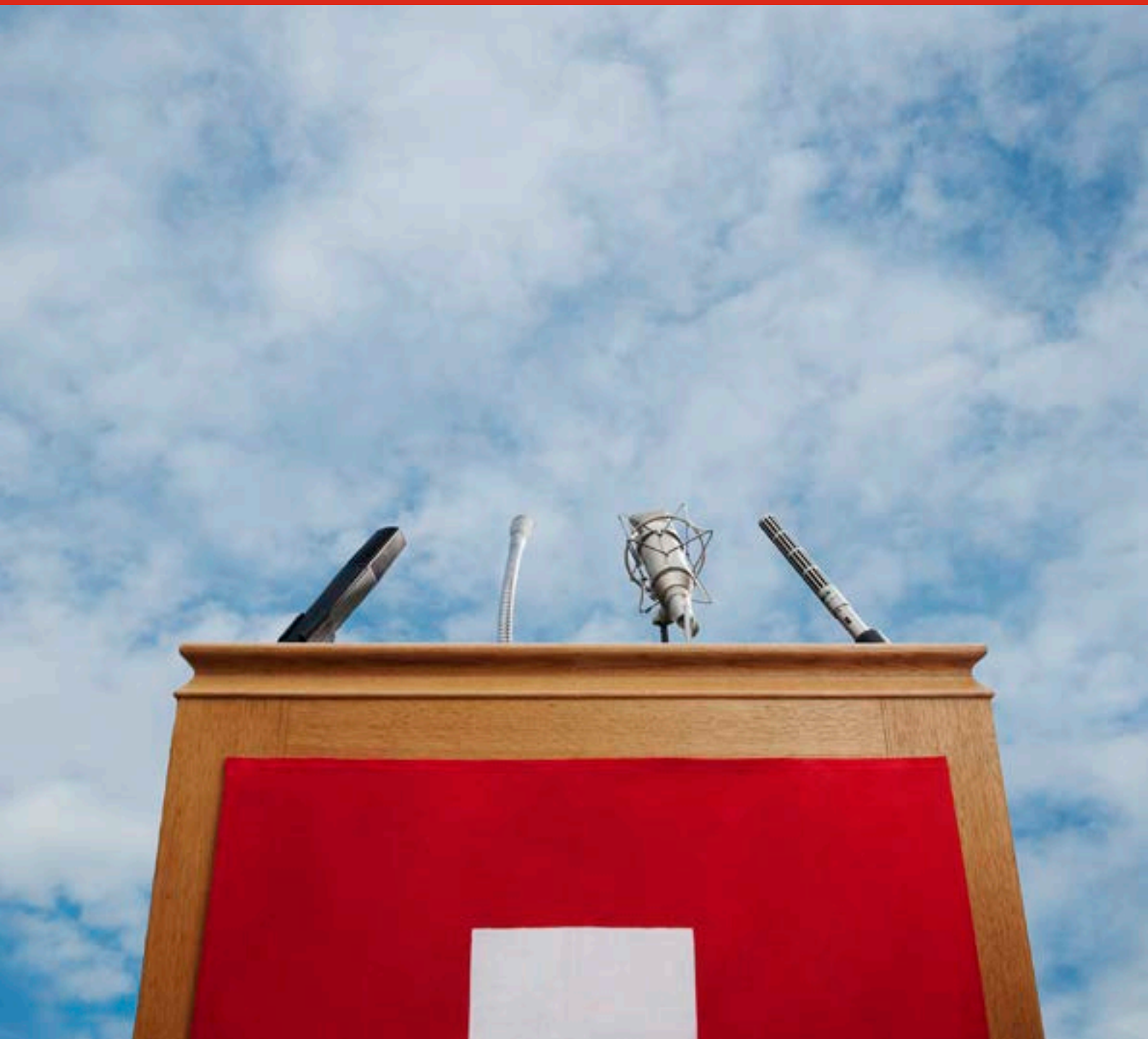
Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Armée suisse
Formation supérieure des cadres de l'armée FSCA
Centre de formation au commandement CFOC

DOCUMENT AUXILIAIRE 70.003 F

Manuel du module 3

Communication et présentation des informations



Distribution

Distribution particulière
Par le centre de formation au commandement :
- Officiers de carrière et sous-officiers de carrière
- Candidats cadres (sous-officiers, sous-officiers supérieurs et officiers)

Remarques

Adresse de contact
Formation supérieure des cadres de l'armée
Ecole centrale (EC)
Centre de formation au commandement (CFOC)
Murmattweg 6
6000 Lucerne 30

Téléphone : 058 469 46 38
www.armee.ch/cfoc

Etat au 01.08.2019

Tous les manuels des modules peuvent être gratuitement téléchargés pour être consultés sur un support électronique.

© 2016. Centre de formation au commandement, 6000 Lucerne 30. Tous droits réservés.

Introduction 2
Aperçu du module 4

Processus et caractéristiques de la communication 6 A

1 Processus de la communication 7
2 Caractéristiques de la communication 15

Création d'un message 24 B

3 Recherche d'informations 25
4 Forme et encodage des informations 37

Transmission d'informations 52 C

5 Techniques de présentation orales 53
6 Techniques de présentation visuelles 63

Réception d'informations et réaction 76 D

7 Décodage d'informations 77
8 Réaction après réception 85

Entretiens spécifiques 100 E

9 Entretiens difficiles 101
10 Entretiens de négociation 113

Index 121
Bibliographie 123

Introduction

« On ne peut pas ne pas communiquer ! »

Paul Watzlawick

La communication est l'une des formes d'échanges entre les personnes la plus courante. Elle est omniprésente au quotidien car les hommes passent environ 70% de leur temps à communiquer. Mais comment fonctionne la communication ? Quel est son utilité ? Existe-t-il des façons de communiquer meilleures que d'autres et pourquoi ? Quel rôle joue la communication pour un cadre ?

La communication et l'information sont deux instruments dont un cadre a besoin pour diriger efficacement. La communication est une interaction entre des personnes qui s'échangent des informations de façon mutuelle. Comme tout phénomène complexe, elle possède des aspects et des caractéristiques propres. L'information a elle aussi ses caractéristiques, la première étant qu'elle est abondante, en raison des médias disponibles de nos jours. Extraire les renseignements nécessaires est devenu un véritable challenge pour les cadres et des techniques de recherche d'informations sont nécessaires pour que leurs destinataires comprennent ce qu'ils attendent d'eux.

Une fois les informations obtenues, les cadres doivent présenter les idées, les réflexions ou les faits qu'elles véhiculent. Ils doivent, pour cela, savoir faire usage de moyens de présentation orale et de visualisation. Mais les cadres ne sont pas les seuls à donner des informations. Ils doivent également être capables de les recevoir adéquatement de la part d'autrui afin d'agir en conséquence. C'est pourquoi l'écoute active, le questionnement efficace et le feedback sont des outils que les cadres adoptent.

Les entretiens tenant une place importante dans le quotidien des cadres, il leur est utile, en plus des principes et techniques de communication, de disposer d'une structure de base pour mener divers types d'entretiens. Pour les cadres, les entretiens sont souvent difficiles et délicats, que ce soit avec des subordonnés, des supérieurs ou d'autres interlocuteurs. Qu'il s'agisse d'entretiens standards, difficiles ou de négociations, les cadres doivent être capables de communiquer habilement.

Le plan ci-après présente la structure du module relatif à la communication et à la présentation des informations.

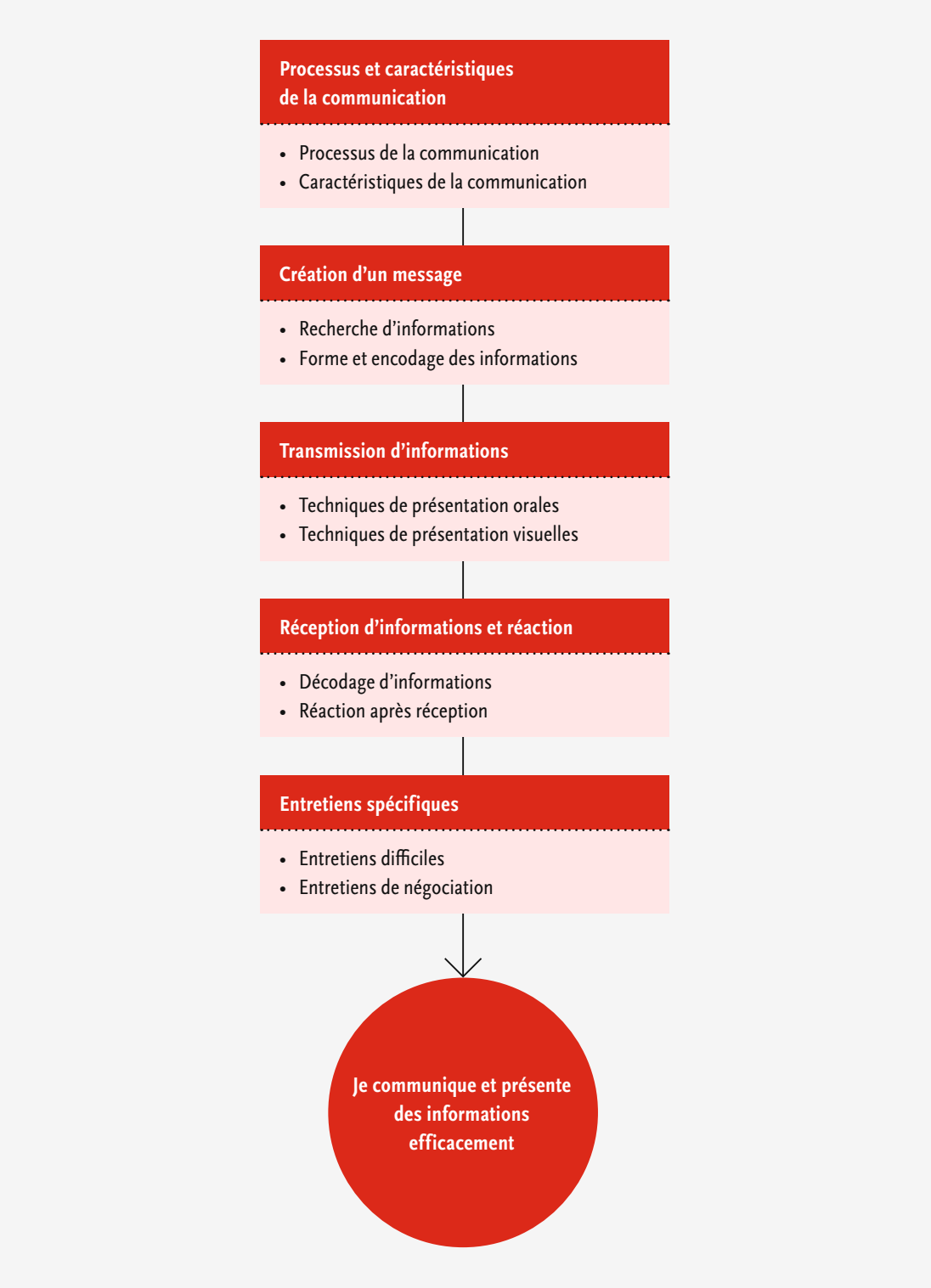


Figure n° 1 :
Plan du module « Communication et présentation des informations »

Aperçu du module

A

Processus et caractéristiques de la communication

- Qu'est-ce que la communication ?
- Comment le processus de communication se déroule-t-il ?
- Quels sont les différents aspects qu'un message contient ?

Objectifs

L'apprenant doit

- pouvoir décrire le processus de la communication, de la transmission d'un message à sa réception ainsi que les réactions qui en découlent.
- savoir analyser les différents aspects d'un message et connaître leurs implications dans l'interaction avec autrui.
- expliquer les caractéristiques de communication ainsi que leurs effets et les appliquer au quotidien.

B

Création d'un message

- Quels sont les moyens pour se procurer de l'information ?
- Comment rechercher l'information en fonction du destinataire ?
- Comment utiliser les différentes formes de communication (oral, écrit et non-verbal) ?
- Quelles sont les sources de perturbation potentielles de chaque forme de communication ?

Objectifs

L'apprenant doit

- savoir comment chercher et obtenir des informations.
- savoir se procurer des informations adaptées aux besoins du récepteur.
- connaître les différentes formes de communication ainsi que les avantages et inconvénients de leur utilisation.
- reconnaître les perturbations de la communication ainsi que leurs causes puis en déduire des mesures d'amélioration.

C

Transmission d'informations

- Quelle est l'importance d'utiliser des techniques de présentation orales et visuelles ?
- Quelles sont les différentes techniques de présentation ?

Objectifs

L'apprenant doit

- savoir quelle plus-value les techniques de présentations orales et visuelles apportent au discours.
- connaître les différents outils de présentation et savoir les utiliser en fonction de la situation.

Réception d'informations et réaction

D

- Quelles techniques permettent de faciliter le décodage d'informations ?
- Quelles sont les causes potentielles de perturbation dans le processus de décodage d'informations ?
- Quelles sont les possibles réactions à la réception d'un message ?

Objectifs

L'apprenant doit

- savoir décoder un message en s'aidant de techniques adaptées à la situation.
- savoir identifier et prévenir les facteurs de perturbation dans le processus de réception et décodage d'un message.
- savoir réagir de façon appropriée à la réception d'un message.

Entretiens spécifiques

E

- Comment préparer, conduire et évaluer un entretien ?
- Quels sont les différents types d'entretiens et quelles en sont les caractéristiques ?

Objectifs

L'apprenant doit

- préparer, conduire et évaluer des entretiens et déduire de ses conclusions des mesures d'amélioration.
- développer des stratégies adaptées pour les entretiens difficiles et de négociation et les appliquer dans ses activités de conduite quotidiennes.

Compétences d'action

L'apprenant communique, effectue des présentations et des entretiens en fonction de la situation avec les membres de son groupe.

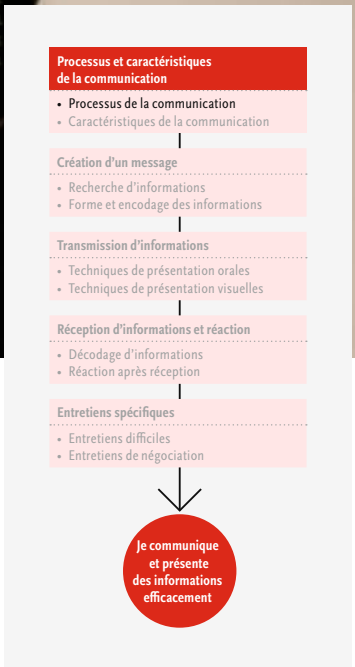
A

UNITÉ

PROCESSUS ET CARACTÉRISTIQUES DE LA COMMUNICATION

L'apprenant doit

- **pouvoir décrire le processus de la communication, de la transmission d'un message à sa réception ainsi que les réactions qui en découlent.**
- **savoir analyser les différents aspects d'un message et connaître leurs implications dans l'interaction avec autrui.**
- **expliquer les caractéristiques de communication ainsi que leurs effets et les appliquer au quotidien.**



1 Processus de la communication

De quoi s'agit-il?

La communication représente l'une des formes d'échanges entre les personnes (interaction) les plus courantes. Etant donné que les êtres humains passent environ 70% de leur temps à communiquer, il est important de comprendre ce phénomène ainsi que son fonctionnement.

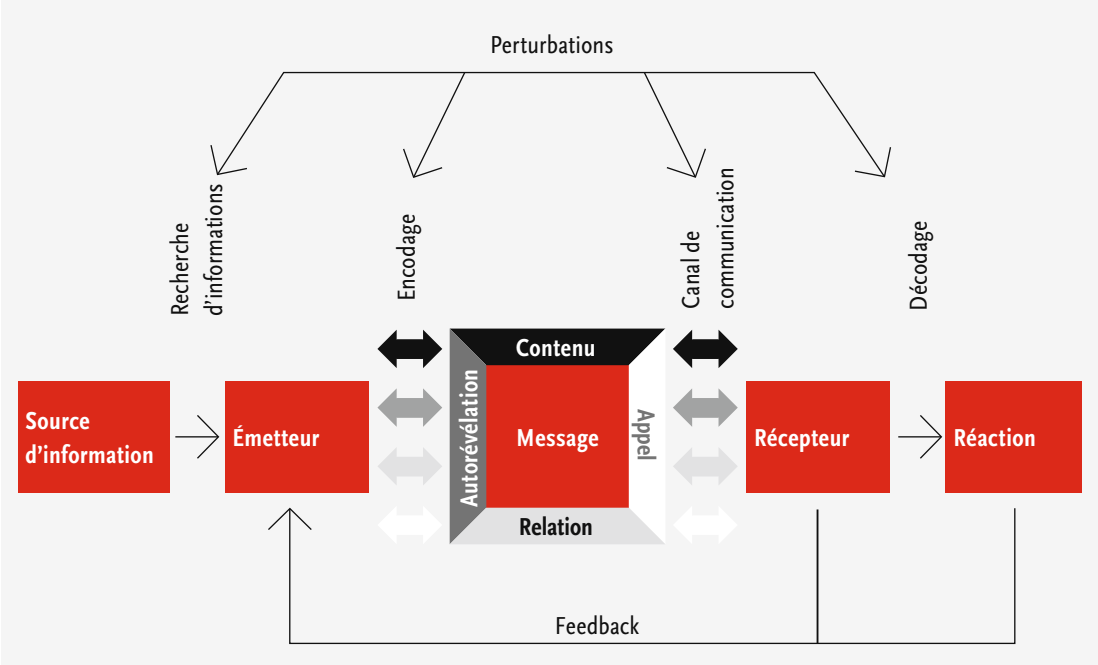
La communication est une interaction entre des personnes qui s'échangent des messages (l'information) de façon mutuelle. Chaque individu impliqué dans ce processus de transmission d'informations est à la fois émetteur et récepteur. Même lorsqu'une personne écoute son interlocuteur, elle lui transmet des feedbacks verbaux et non verbaux.

La communication signifie,

- un processus d'échange mutuel de messages entre personnes.
- un processus d'échange au moyen de signaux verbaux et non verbaux.

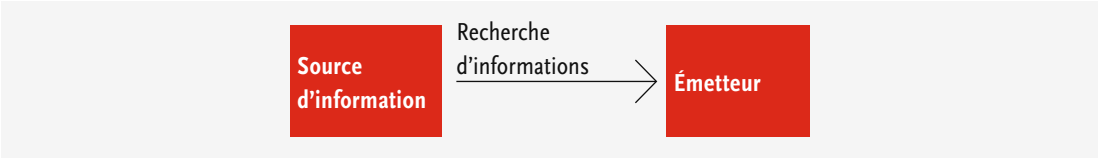
Le schéma ci-dessous représente le processus complet de la communication :

Figure n° 2 : Processus de la communication



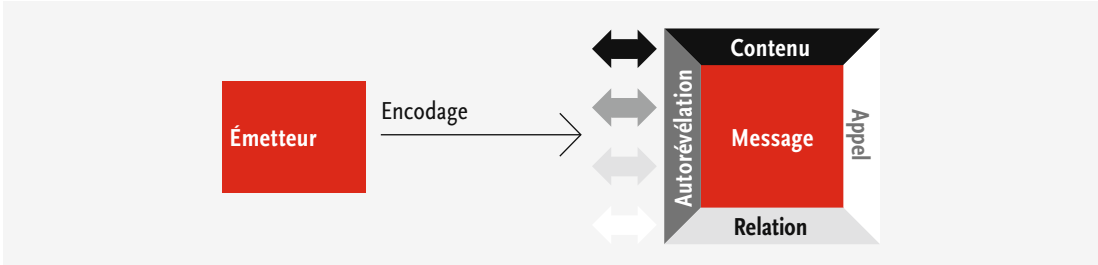
Voir chapitre « Recherche d'informations », page 25

À l'origine de la communication, un émetteur souhaite faire passer un message à un ou plusieurs récepteurs. L'information peut provenir de la personne même (une idée ou une émotion) ou d'un processus de recherche d'informations comme une information entendue au téléjournal.

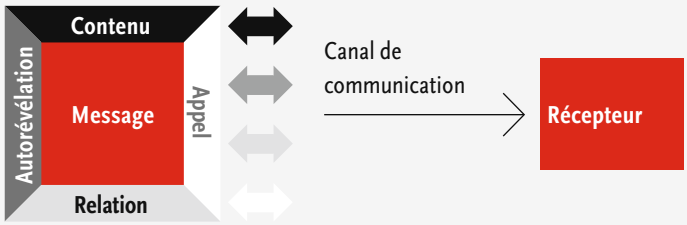


Voir chapitre « Forme et encodage des informations », page 37

Une fois l'émetteur en possession de cette information, il doit l'encoder sous la forme d'un message à transmettre. **Encoder** signifie transformer une information sous la forme de signes, de symboles et de codes divers. Le code permet donc de représenter l'information. Un message peut prendre une multitude de formes (écrite, visuelle, verbale, ou encore non-verbale). Suite à cet encodage, il faut choisir le canal de communication le mieux adapté pour transmettre le dit message.



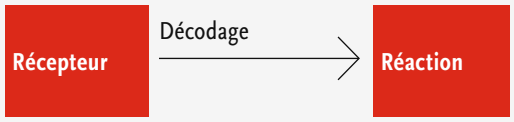
Un message peut être transmis par différents **canaux** : p. ex. radio, télévision, internet, etc. Les choix du code et du canal de communication sont très importants. Le but de toute communication étant que le message soit compris par le récepteur, il est nécessaire de les choisir en fonction de ce dernier. Le choix de ces aspects peut faciliter, ou compliquer la réception et le décodage de l'information par le récepteur. Le décodage de l'information dépendra également des caractéristiques du récepteur : sa culture, sa langue, son état émotionnel, etc. Il est donc important d'employer des codes et symboles communs que le destinataire sera en mesure de déchiffrer.



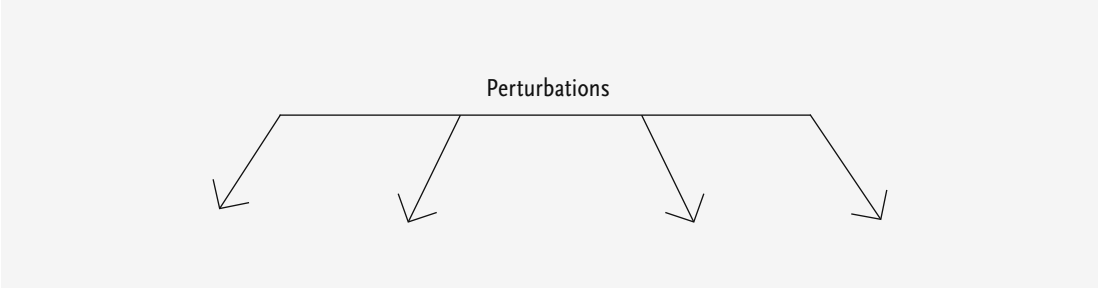
Dans la phase de **décodage**, le récepteur donne une signification au message en interprétant les signaux qu'il a pu percevoir. Le message ainsi reçu et décodé provoque ensuite une **réaction** chez le récepteur. Cette réaction se manifeste à l'émetteur sous forme de feedback verbal et non verbal. Il peut s'agir, par exemple, d'une réponse à une question, d'un sourire, d'un hochement de tête, etc. Ces réactions du récepteur n'apparaissent pas seulement après que le message ait été interprété, mais tout au long du processus de transmission. Les feedbacks informent l'émetteur sur la disponibilité d'écoute et de compréhension du récepteur.

Voir chapitre « Décodage d'informations », page 77

Voir sous-chapitre « Le feedback », page 88



Cette courte description du processus complet de la communication démontre d'une part l'importance de chacune des étapes contribuant à rendre un message transmissible et compréhensible, et d'autre part la vulnérabilité de ce processus. Des **perturbations** peuvent survenir à tout moment et à n'importe quelle étape et en perturber le déroulement, voire rendre un message incompréhensible. Les sources de perturbation peuvent provenir de l'émetteur, du récepteur ou d'autres facteurs externes tels que l'environnement et le contexte.



Les chapitres suivants auront pour but de détailler chaque étape du processus de la communication tout en donnant les outils nécessaires pour garantir une communication efficace. Mais avant de se lancer dans une analyse détaillée de ces étapes, il est nécessaire de comprendre le concept de la communication en analysant ses caractéristiques.

Les principales réflexions concernant le processus de la communication sont les suivantes :

- Que veulent communiquer les personnes ?
- À qui s'adressent-elles ?
- Quel canal est à disposition ?
- Le message sera-t-il compris ?
- Pourquoi le feedback du récepteur est-il important ?

Faisons le point

Communiquer signifie:
Échanger mutuellement des messages verbaux et non verbaux entre des personnes.
La communication est un phénomène d'interaction entre plusieurs individus qui sont à la fois émetteur et récepteur.

Le processus complet de la communication est composé des étapes suivantes:

- Recherche d'informations (analyse du destinataire, etc.)
- Encodage des informations sous une forme adaptée (orale, écrite, etc.)
- Transmission de l'information via un canal (présentation orale, écrite, visuelle, etc.)
- Réception de l'information et décodage (écouter, prendre des notes, etc.)
- Réaction du récepteur (questionner, donner un feedback, etc.)

Contrôle des connaissances

1. Question

Le processus complet de la communication est un phénomène complexe comportant différentes phases.

Mettez les phases du processus de la communication dans l'ordre (1 – 2 – 3 – 4 – 5).

…. Choix du canal de communication
…. Décodage de l'information
…. Choix de la forme du message
…. Recherche de l'information
…. Réaction du récepteur

2. Question

Si un message n'est pas compris par le récepteur, c'est qu'il y a eu une perturbation dans le processus de communication.

Dans laquelle/lesquelles de ces phases une perturbation peut-elle surgir ?

☐ La phase de recherche des informations
☐ La phase d'encodage de l'information
☐ La phase de transmission de l'information
☐ La phase de décodage de l'information
☐ Aucune de ces phases

3. Question

Le feedback permet au récepteur de faire part de son ressenti face au message envoyé par l'émetteur.

Cette définition est-elle juste ou fausse ?

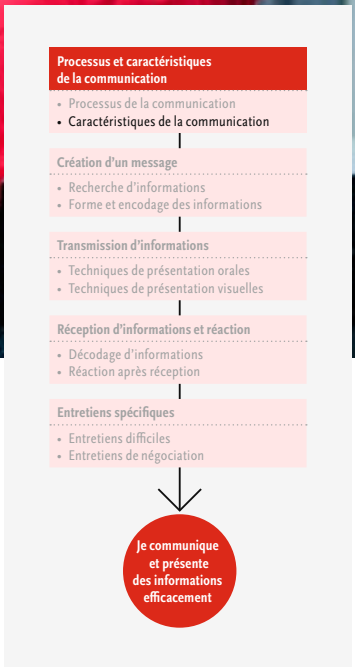
☐ Juste
☐ Faux

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous avez pris des responsabilités. *Au milieu de l'ER, j'ai accueilli une nouvelle recr. Je voulais lui accorder un entretien pour faire sa connaissance et me présenter.*	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. *Je me suis renseigné sur son origine / son métier pour être en mesure de l'aborder sur le plan personnel. Je me suis préparé des énoncés simples, qui étaient à la fois clairs et compréhensibles. J'ai également réfléchi à des questions pour m'assurer qu'il me comprenait correctement.*	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. *Grâce à ma préparation, je me sentais à l'aise et le courant est rapidement passé entre nous.*
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. *Quand je me suis rendu à l'entretien, je me sentais à l'aise.*	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. *Le fait de bien me préparer m'a facilité le démarrage de l'entretien et a permis de briser la glace.*	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? *À l'avenir, j'accorderai davantage d'importance à la préparation. Des questions de compréhension m'aideront à comprendre correctement mon interlocuteur.*

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?



2 Caractéristiques de la communication

De quoi s'agit-il ?

Bien qu'elle soit utilisée au quotidien, la communication est un phénomène très complexe. Ce n'est qu'en comprenant comment elle fonctionne que l'homme est capable de l'utiliser efficacement. Il est pour cela nécessaire de se pencher sur certains de ses aspects et de ses caractéristiques.

Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitre 5.2

Les caractéristiques de la communication sont

- la communication interne et externe.
- la communication horizontale et verticale.
- la communication interculturelle.

2.1 « On ne peut pas ne pas communiquer. »

Voir module 1, chapitre « La perception par autrui », page 71

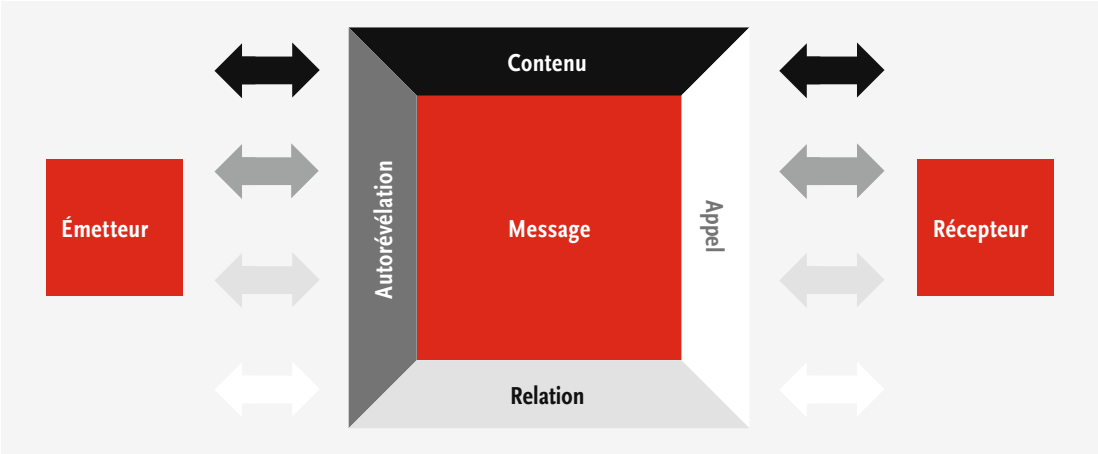
Dès que deux personnes se rencontrent, elles communiquent. En effet, la communication commence avant même que l'une d'elle ait dit un mot. Un regard, une mimique ou une attitude corporelle fournissent déjà des informations sur la personne vis-à-vis. Le fait de se taire est également un message. Cela peut notamment signifier que la personne en question ne souhaite pas parler à une personne. Consciemment ou non, des messages sont en permanence envoyés à l'interlocuteur.

Exemple

Après le repas de midi, le sdt Collaud s'assied seul à une table, lit un journal, met ses écouteurs et écoute de la musique. Les autres sdt comprennent dès lors qu'il ne veux pas être dérangé.

2.2 Le carré de communication

Figure n° 3 : Le carré de communication



Le carré de communication **(souvent appelé modèle à quatre oreilles)** conçu par Friedemann Schulz von Thun (1981), postule que chaque message possède quatre aspects émis simultanément (consciemment ou non).

- **Le contenu :** chaque message contient une information sur son objet.

  Questions : « Quel message mon interlocuteur veut-il me faire passer ? » ou « Quel message est-ce que je veux faire passer à mon interlocuteur ? »

- **L'autorévélation :** chaque message contient une information sur l'émetteur. Dans une conversation, ce dernier peut exprimer son caractère et ses sentiments, montrer ses attitudes et ses valeurs ou présenter ses besoins.

  Questions : « Quels aspects mon interlocuteur veut-il faire connaître de lui-même ? » ou « Quels aspects est-ce que je veux faire connaître de moi-même ? »

- **La relation :** chaque message contient une information sur la relation qu'a l'émetteur avec le récepteur. Ceci s'exprime par le choix des formulations, par le ton, les gestes et les mimiques de l'émetteur.

  Questions : « Comment mon interlocuteur me perçoit-il et quel type de relation entretenons-nous ? » ou « Comment est-ce que je perçois mon interlocuteur et quel type de relation entretenons-nous ? »

- **L'appel :** chaque message contient des informations sur les intentions de l'émetteur. L'émetteur attend que le récepteur fasse, pense, ressente (ou non) certaines choses.

  Questions : « Qu'est-ce que mon interlocuteur veut-il me pousser à faire ? » ou « Qu'est-ce que je veux pousser mon interlocuteur à faire ? »

Chaque message émis par l'émetteur contenant quatre informations simultanées, le récepteur écoute également avec quatre **« oreilles » : celle du contenu, celle de l'autorévélation, celle de la relation et celle de l'appel.**

Exemple

Le lt Metzger (émetteur) dit la phrase suivante au sdt Hurni (récepteur), assis au volant du Puch : « Hé vous, c'est vert ! »

Cette simple phrase contient les quatre aspects de l'anatomie d'un message et est reçue de quatre façons :

Exemple

Émetteur le lt Metzger dit:	→	Récepteur le sdt Hurni entend:
Contenu «Le feu est passé au vert.»	→	**Oreille du contenu** Il constate qu'il y a un feu devant lui.
Autorévélation «Je suis pressé.»	→	**Oreille de l'autorévélation** Il est très pressé.
Relation «Tu ne fais pas attention, il faut que je t'aide.»	→	**Oreille de la relation** Il croit que je ne sais pas me débrouiller dans ce trafic.
Appel «Accélère! Roule enfin!»	→	**Oreille de l'appel** Il faut que je démarre.

L'exemple ci-dessus est une représentation idéale d'un cas de communication. Les aspects du message correspondent à la façon dont il est reçu.

2.3 La communication interne et externe

Voir module 5, chapitre « Le groupe », page 43

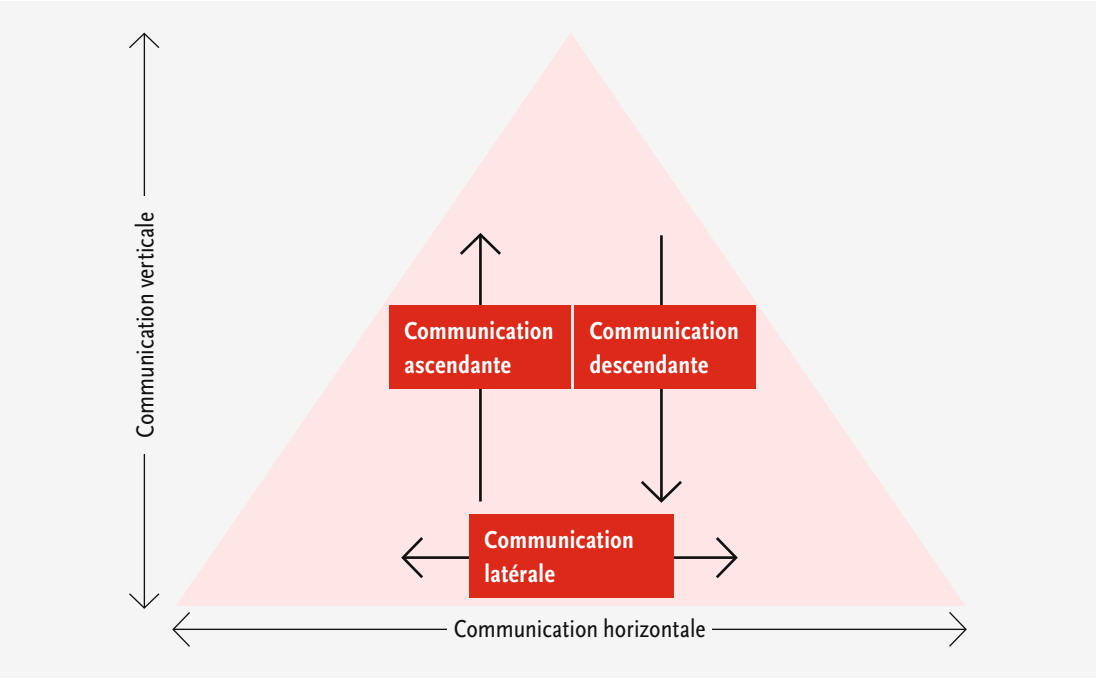
La communication se déroule à l'interne ou à l'externe. À l'interne, le récepteur est un collaborateur de l'organisation et la communication a pour but de l'informer et de le mobiliser. L'équilibre au niveau informationnel et relationnel est maintenu et pratiqué selon l'objectif de l'organisation et vise le progrès et la coopération. C'est aussi par le biais de la transmission d'informations à l'interne que la direction veille à la satisfaction de ses collaborateurs qui sont les premiers porte-parole de l'image et des valeurs de l'entreprise à l'extérieur. Ainsi, une compréhension mutuelle est possible entre tous les niveaux de la hiérarchie. À l'externe, le récepteur est lié à l'organisation et la communication a pour objectif de le contacter, le conquérir et le fidéliser. Elle représente une communication institutionnelle et commerciale. Les informations internes ou externes ne sont donc pas semblables et ne se transmettent pas de la même façon. C'est pourquoi il est nécessaire de réfléchir sur cette caractéristique de la communication afin de transmettre des informations adaptées et concernant le récepteur. La communication interne s'effectue via des supports d'intégration comme l'utilisation d'intranet, le journal d'entreprise ou les réunions. C'est par le biais de ces techniques qu'est transmis un message favorisant l'identification à l'organisation, la solidarité et le rendement collectif. La communication externe, quant à elle, est réalisée grâce à des supports de diffusion comme la publicité, la presse, ou encore internet.

2.4 La communication horizontale et verticale

Dans une organisation hiérarchique, la communication peut suivre deux voies différentes : verticale ou horizontale. La communication est **verticale** lorsque ses acteurs sont de statuts hiérarchiques différents. Par exemple, quand un supérieur communique avec ses subordonnés, la communication est **descendante**.

Figure n° 4 : La communication horizontale et verticale

Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitre 5.2.1



Le lt Cristinat transmet sa donnée d'ordre à ses chefs gr.

Exemple

Si la communication est dirigée vers le niveau supérieur de la hiérarchie, elle est ascendante. La communication **ascendante** a pour but de transmettre des informations à la hiérarchie sur le déroulement d'une mission. Il est important qu'un chef sache écouter les communications provenant de ses subordonnés.

Le lt Cristinat tient compte des feedbacks de ses chefs gr et des recr (communication ascendante) afin de savoir comment ses subordonnés jugent les missions, l'organisation du travail ainsi que son style de conduite.

Exemple

La communication peut également être **horizontale** si ses acteurs sont du même rang hiérarchique. Ce type de communication représente l'avantage de faciliter le processus de communication et de coordination lors d'une collaboration. En effet, cela favorise la transmission d'informations et évite de perdre trop de temps.

Pour la dernière semaine de l'IFO, les chefs sct Rohrer et Peuker ont obtenu l'ordre d'organiser ensemble une mission pour leurs deux sections. La communication entre les deux lt se déroulant de façon transparente et dans une ambiance informelle, ils parviennent à définir les rôles et missions de chaque section en peu de temps.

Exemple

2.5 La communication interculturelle

La culture, les habitudes, l'éducation, la langue, ou l'environnement social sont autant de facteurs qui façonnent la personnalité et la vision du monde. C'est pourquoi le facteur culturel doit indubitablement être considéré dans le processus de communication. Chaque personne est différente et possède son bagage. Lorsqu'elles communiquent, elles sont sans cesse confrontées à des personnes **différentes** d'elles. Il est, par exemple, inévitable de constater le caractère multiculturel de la Suisse. La Suisse est divisée en 26 cantons, dotée de 4 langues nationales, et chaque citoyen porte ainsi les traces de sa région et de sa langue. On retrouve notamment ces différences dans les expressions langagières. À cela s'ajoutent les résidents suisses d'origines diverses, ou encore les pays limitrophes à la Suisse. Tout ceci constitue une palette d'habitudes, de langues, de coutumes, de religions, d'opinions et d'affects différents. En bref, chaque personne à sa propre personnalité. Par conséquent, chaque interlocuteur doit **être conscient de la différence de l'autre, être flexible et s'adapter**. Une communication compétente et efficace est donc contextuelle et requiert une faculté d'adaptation et d'ouverture d'esprit. Une mauvaise compréhension, une mauvaise interprétation de mots et de gestes, des différences de perception, ou des préjugés risquent d'engendrer des malentendus. Si l'interlocuteur italophone semble mal recevoir le message, ce n'est pas parce qu'il ne comprend pas, mais parce que deux personnes différentes communiquent.

Voir module 1, sous-chapitre « Opinions personnelles », page 41

Voir module 1, sous-chapitre « Valeurs et normes », page 41

Voir module 4, sous-chapitre « Conflits relationnels », page 57

Voir module 5, chapitre « Les perceptions de l'homme », page 7

Voici quelques indications pour réduire ce risque lors d'échanges interculturels :

- Parler lentement, de façon claire et avec des mots et phrases simples
- Ne pas estimer que les autres sont similaires à soi-même
- Etre conscient que son interlocuteur pourrait penser et avoir des attentes différentes des siennes
- Considérer ses propres idées uniquement comme des points de vue
- Ne pas interpréter ou juger, être objectif
- Faire preuve d'empathie : se mettre à la place de son interlocuteur et ressentir comment il pense et voit les choses avant d'agir

Les principales réflexions concernant les caractéristiques de la communication sont les suivantes :

- Qu'est-ce que l'élocuteur voulait communiquer ?
- Qu'est-ce qu'il a émis ?
- Qu'est-ce que l'autre à compris ?
- Qu'a compris le recepteur ?
- Qu'est-ce qui a pu être mal interprété ?
- Quelles sont les bonnes questions à poser pour clarifier la situation et rétablir la compréhension mutuelle ?

Faisons le point

La communication est un moyen de conduite important pour un cadre. Afin de pouvoir en tirer profit en tout temps, il est nécessaire d'être conscient de ces caractéristiques :

Une grande partie de la communication se fait de façon inconsciente et il est impossible de ne pas communiquer.

Chaque message contient simultanément quatre informations :

- Le contenu
- L'autorévélation
- La relation
- L'appel

Distinguer la communication interne et externe

- Interne : vers les collaborateurs de l'organisation (informer, mobiliser, atteinte de l'objectif, coopération, satisfaction, identification)
- Externe : vers les personnes liées à l'organisation (contacter, conquérir, fidéliser)

La communication peut suivre différentes directions

- Verticale : ascendante (vers les supérieurs hiérarchiques) ou descendante (vers les subordonnés)
- Horizontale : avec camarades, fonction et rang hiérarchique semblables

Les différences culturelles peuvent perturber le processus de communication.

Contrôle des connaissances

1. Question
Le carré de la communication est un modèle de communication conçu par Friedmann Schulz von Thun.
Quels sont les quatre aspects qui composent ce modèle ?
☐ Le contenu et la relation
☐ Les circonstances et la mission
☐ L'autorévélation et l'appel
☐ L'émetteur et le récepteur

2. Question
Lorsque deux personnes de cultures différentes communiquent, il faut faire attention à plusieurs aspects.
Cocher ce qu'il convient de respecter.
☐ Anticiper les réactions de son interlocuteur.
☐ Démontrer de l'empathie.
☐ Comparer son interlocuteur à soi-même.
☐ Ne pas lui parler.

3. Question
Il existe deux types de communication au sein d'une organisation – interne et externe.
Parmi les propositions suivantes, lesquelles sont des exemples de communication interne ?
☐ La publicité
☐ Les réunions
☐ Intranet
☐ Internet

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous avez pu atteindre un objectif grâce à une communication claire et objective. J'étais le chef de trois subordonnés et nous voulions atteindre les objectifs d'exercice qu'à trois reprises nous n'avions pas atteints. J'étais agacé et je devais adapter de nouveau la donnée d'ordres. C'était toujours le même subordonné qui nous faisait échouer.	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. J'étais émotionnellement sous pression. Nous ne pouvions atteindre ces objectifs qu'ensemble. J'ai adapté mon oral en m'exprimant de manière plus précise et en m'aidant de croquis. Pour moi, il était important de communiquer avec objectivité.	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. J'ai réussi, car j'avais généré une très bonne ambiance dans l'équipe. Grâce à ma donnée d'ordre adaptée et dénuée d'interférences émotionnelles, ainsi qu'aux croquis, j'ai été en mesure d'éliminer toutes les zones d'ombre.
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. Au centre, il y a la mission, et au cœur de la mission, la personne. Ce n'est que comme cela que je peux réussir.	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. Le fait que ma donnée d'ordres ait été teintée d'émotions a nui à l'accomplissement de la mission. Au contraire, une communication objective et transparente est plus compréhensible et permet souvent d'éviter des différends.	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? Je dois être conscient de la façon dont je communique, et ce, tout particulièrement dans les situations tendues. De la façon dont les autres me perçoivent. Être inflexible avec les choses et juste avec les personnes.

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?

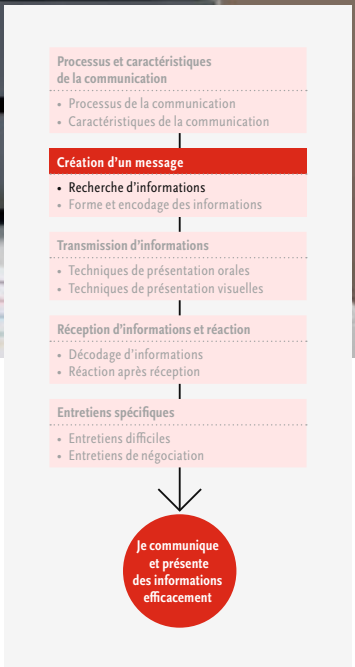
B

UNITÉ

CRÉATION D'UN MESSAGE

L'apprenant doit

- **savoir comment chercher et obtenir des informations.**
- **savoir se procurer des informations adaptées aux besoins du récepteur.**
- **connaître les différentes formes de communication ainsi que les avantages et inconvénients de leur utilisation.**
- **reconnaître les perturbations de la communication ainsi que leurs causes puis en déduire des mesures d'amélioration.**



3 Recherche d'informations

De quoi s'agit-il ?

Actuellement, les informations sont souvent assimilées et transmises sans être remises en question. La société est comme écrasés par cette masse d'informations. En extraire les renseignements intéressants à titre personnel peut donc prendre du temps. Les cadres transmettent des informations traitées au préalable, de façon à ce qu'elles soient comprises par leur destinataire.

Exemple

Le lt Schmocker planifie un exercice en groupe de section. Pour cela, différentes personnes doivent être informées (cdt cp, chefs gr, sdt). Cependant, elles n'ont pas toutes les mêmes besoins en termes d'informations.

La recherche d'informations signifie,

- chercher et trouver dans une grande quantité d'informations celles dont dont a besoin une personne pour la tâche concernée.
- l'extraction des renseignements intéressants.

3.1 Analyse du public cible

Voir sous-chapitre « L'empathie », page 78

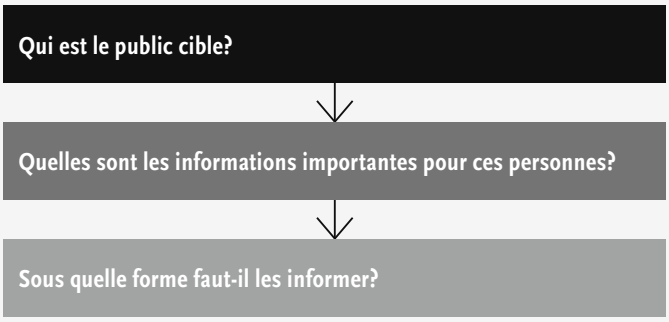
Avant de transmettre une information, il faut analyser le public cible (destinataire). Il est conseillé de le faire avant même l'obtention des informations. Le succès de la transmission d'informations dépend notamment de la façon dont elles ont été adaptées aux intérêts et aux besoins des destinataires. La principale exigence vis-à-vis de l'émetteur est qu'il se mette à leur niveau. Cela signifie qu'il doit se mettre mentalement à leur place et s'adapter à leur niveau de connaissances.

L'analyse du public cible implique,

- de se mettre mentalement dans la situation du destinataire.
- d'adapter le contenu et la forme des informations aux besoins du destinataire.

Avant de transmettre des informations, il faut se poser trois questions cruciales.

Figure n° 5 : Analyse du public cible



Exemple

Un chef sct planifie un exercice pour sa section. Il doit en informer ses supérieurs et ses subordonnés. Il doit adapter en amont les informations à leurs destinataires et les transmettre en conséquence.

Public cible (destinataire)	*Quelles sont les informations importantes pour ces personnes ?*
Commandant de compagnie	Le commandant de compagnie attend des informations concernant la durée, le site, l'accessibilité, la sécurité, l'objectif, etc.
Chefs de groupe	Les chefs de groupe ont besoin d'informations très détaillées concernant les missions, les dates, l'équipement, le site, les objectifs, etc.
Soldats	Pour les soldats, les informations importantes concernent l'objectif ainsi que le début et la fin de l'exercice, etc.

Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitre 6.3

Les publics cibles peuvent être extrêmement divers. C'est pourquoi il est nécessaire de se poser les questions suivantes :

- Combien y a-t-il de destinataires concernés par les informations ?
- Quelles sont leurs fonctions dans l'armée/l'entreprise ?
- Quel est leur âge et leur formation ?
- Quelles connaissances préalables et quelles qualifications possèdent-ils ?
- Quelles sont leurs attentes, leurs besoins et leurs intérêts ?
- À quelles questions, préjugés, objections faut-il s'attendre ?
- Les contenus et les moyens utilisés sont-ils adaptés aux destinataires ?

Dans le cas où le public cible est peu ou mal connu, il faut en déduire que ses connaissances et ses prérequis seront minimes et se préparer en connaissance de cause.

Exemple

Lors de la journée portes ouvertes, on informe le public sur le travail de la trp. Parmi les visiteurs, certains ont aussi fait leur service mil et ont déjà des connaissances. D'autres n'ont en revanche que peu ou pas de connaissances mil. Il faut se baser sur ces derniers pour transmettre les informations. Elles sont formulées très simplement et les termes mil sont expliqués, ou remplacés par du langage courant.

3.2 Processus de la recherche d'informations

Voir règlement 51.018, Méthodologie de l'instruction, chapitre 3.3

Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitre 5.2, 6.2 et 6.3

Une fois le destinataire identifié, une recherche d'informations ciblée sur ses besoins et ses attentes pourra commencer. Les raisons de se procurer des informations peuvent être multiples (exécution d'un exercice militaire, préparation d'une séquence de formation, etc.).

Afin d'obtenir les bonnes informations, il est utile de s'y consacrer de façon planifiée et structurée. Certaines questions doivent être clarifiées au préalable :

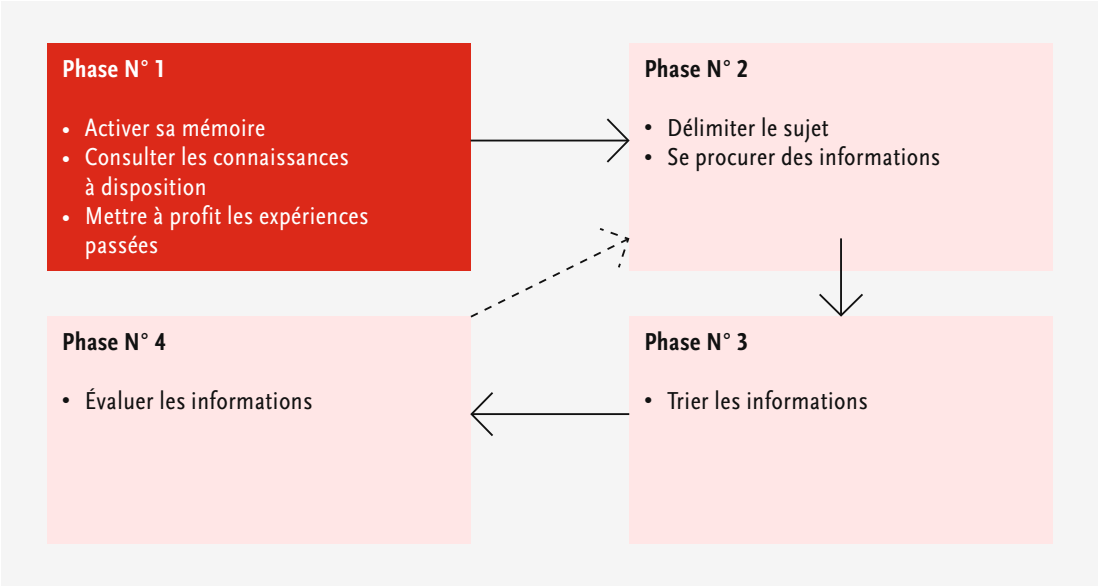
- À quelles fins a-t-on besoin de ces informations ?
- Les informations doivent-elles être très détaillées ?
- Quelles sources d'information sont à disposition ?
- Comment les informations doivent-elles être traitées ?

Exemple

Un exercice est prévu. Pour cela, il faut en amont obtenir certaines informations : quelles sont les caractéristiques du terrain, de quelles protections contre les intempéries dispose-t-il, est-il permis d'y bivouaquer, qui doit être mis au courant de cet exercice, quel mat est nécessaire ?

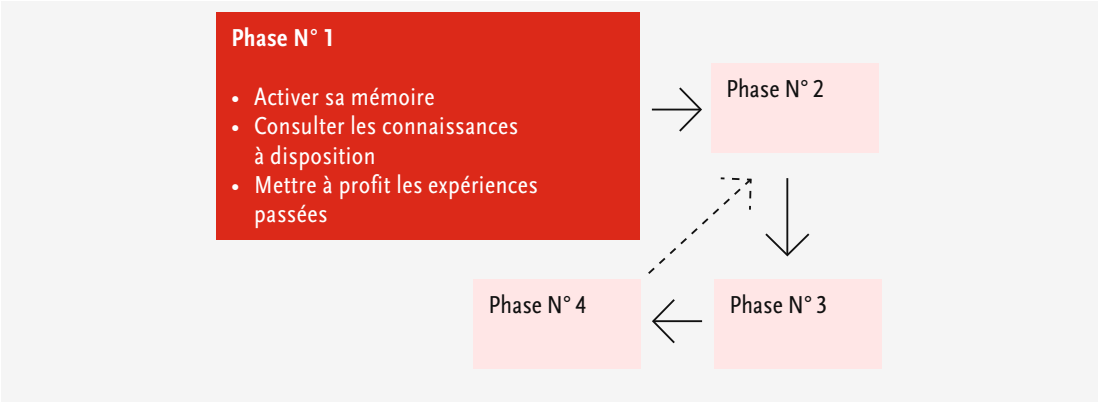
La recherche d'informations se fait en quatre phases. La nécessité de passer par chacune d'entre elles est à estimer selon la situation. Il est utile de noter par écrit les enseignements de chacune de ces phases car ce n'est qu'ainsi que la reconstruction des indications sera possible.

Figure n° 6 : Les quatre phases de la recherche d'informations



Phase N°1: Activer sa mémoire

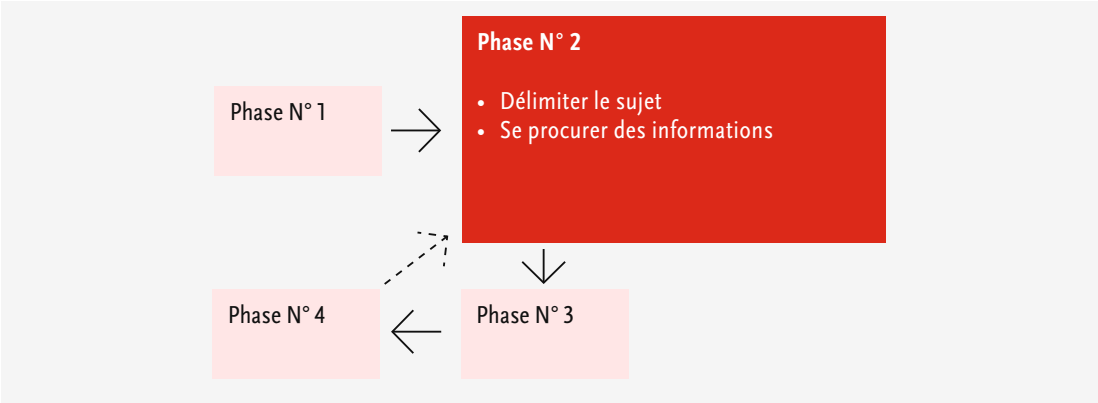
- Qu'est-ce qui est déjà connu sur ce sujet ?
- Quel rapport avec le sujet ?
- Quelles expériences ont été déjà faites dans ce domaine ?
- Est-ce que le public cible est connu ?



Phase N°2: Délimiter le sujet puis récolter les informations

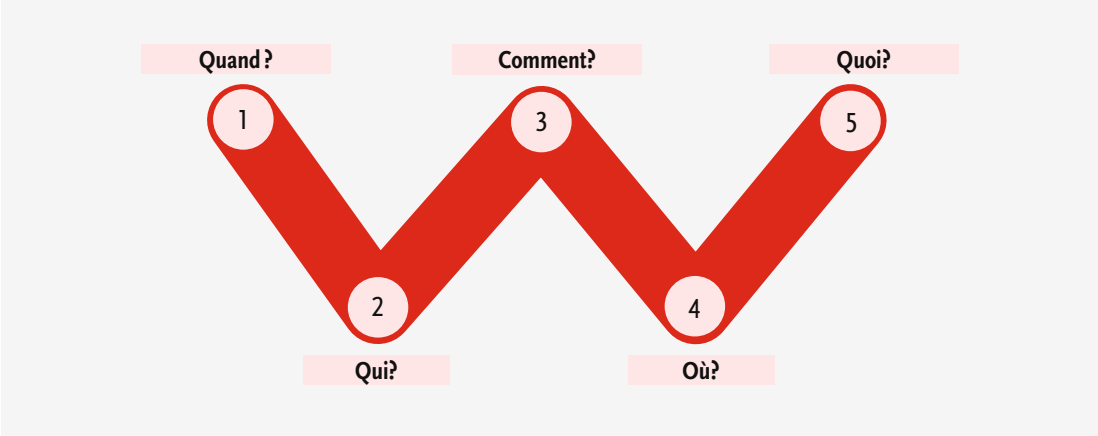
- Quelles informations sont réellement essentielles ?
- Quels sont les contraintes et impératifs à respecter ?

Si cette étape est négligée, il y a un risque de dispersions dans les recherches en cherchant les informations, ce qui peut entraîner une perte de temps.



Les « 5 questions » est un outil efficace pour délimiter une question.

Figure n° 7 :
Les « 5 questions »



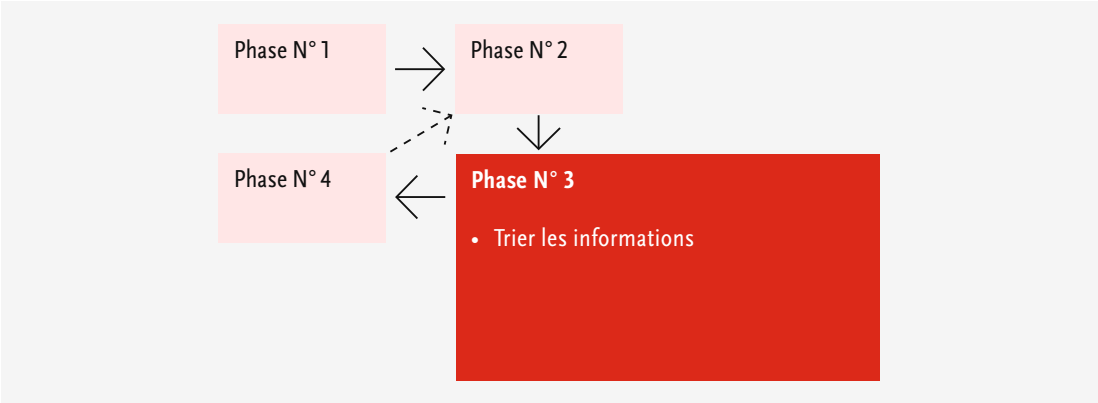
Les « 5 questions » et l'analyse du sujet	*Les « 5 questions » et l'obtention d'informations*
• **Quand** l'exercice doit-il avoir lieu (durée, période de l'année, etc.) ?	• **Quand** obtenir les informations ?
• **Qui** participe à l'exercice ?	• **Qui** fournit les informations ?
• **Comment** l'exercice doit-il se dérouler ?	• **Comment** obtenir les informations ?
• **Où** l'exercice doit-il avoir lieu (quel canton, quel type de terrain, etc.) ?	• **Où** trouver les informations ?
• Quel est le but de l'exercice ? **(Quoi)**	• Quelles informations souhaiter obtenir ? **(Quoi)**

Sources d'information possibles :

Documents papier	*Médias électroniques*	*Autres sources possibles*
• Règlements • Instructions • Ouvrages pédagogiques • Revues • Journaux • Encyclopédies • Dictionnaires • Livres • Magazines	• LMS (apprentissage par Internet) • Internet • Radio • Télévision • CD • DVD	• Visites sur place (explorations) • Bibliothèques • Visite de manifestations • Interviews/entretiens • Cercle d'amis • Mémoire • Échange d'expériences

Phase N°3: Sélectionner les informations utiles et pertinentes à l'aide d'un tri
En cherchant à obtenir des informations, de grandes quantités de données sont collectées.

Il existe diverses façons de trier les données:
- Par ordre numérique (1, 2, 3, 4, 5 etc.)
- Par ordre alphabétique (a, b, c, d, e etc.)
- Par ordre chronologique (avril, mai, juin, juillet)
- Par mots-clés
- Par couleur ou par symbole
- En suivant différentes check-lists
- Par thèmes



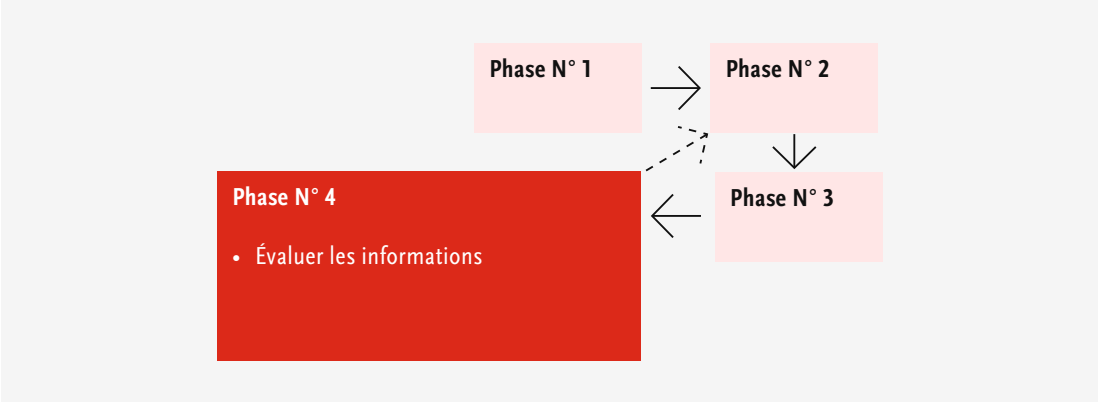
Exemples

- Tous les docs qui contiennent des informations sur les caractéristiques du terrain prévu pour l'exercice.
- Toutes les informations concernant les environs sont rangés ensemble.

Phase N°4: Évaluer les informations

Pour cela, les questions ci-dessous peuvent s'avérer utiles :

- Les informations sont-elles suffisantes ?
- Les informations sont-elles adaptées à l'objectif ?
- Les informations sont-elles pertinentes et véridiques ?
- La question de départ a-t-elle trouvé réponse ?
- Les informations obtenues aident-elles à la prise de décision ?



À ce stade, il arrive que les informations obtenues ne sont pas suffisantes ou incomplètes. Il faut alors reprendre à la **phase N° 2.**

Exemple

Il manque encore quelques données pour pouvoir prendre une décision définitive. La question du sol de la forêt n'est pas élucidée : offre-t-il une protection suffisante ? De plus, il faut encore vérifier si les voies d'accès sont aménagées pour supporter le poids des véhicules.

Les principales réflexions concernant la recherche d'informations sont les suivantes :

- Qu'est-ce qui est déjà connu ?
- Quel est le cadre du sujet ?
- Où chercher des informations ?
- Les informations sont-elles suffisantes ?
- Toutes les informations recueillies sont-elles importantes ?

Exercice

La recherche d'informations

Votre supérieur vous donne un exercice à faire : il s'agit de donner une leçon sur le thème tente et unité de tente d'après le règlement « L'instruction de base ».

Comment vous y prenez-vous personnellement pour rechercher des informations ?

Faisons le point

L'analyse du public cible
Les publics ciblés peuvent être extrêmement divers. Pour transmettre des informations adaptées, il faut se poser les questions suivantes :

- Qui est le public cible (fonction, mission, âge, connaissances) ?
- Quelles sont les informations importantes pour le public cible (qui doit savoir quoi et avec quelle précision) ?
- Sous quelle forme transmettre l'information (courriel, réunion d'informations) ?

La recherche d'informations signifie,
chercher et trouver parmi une grande quantité d'informations toutes celles utiles pour la tâche concernée.

Phase N°1

- Activer sa mémoire
- Consulter les connaissances dont on dispose
- Mettre à profit les expériences passées

Phase N°2

- Délimiter le sujet (les « 5 questions »)
- Se procurer des informations (les « 5 questions »)

Phase N°3

- Trier les informations (par ordre numérique, alphabétique, etc.)

Phase N°4

- Evaluer les informations (Y en a-t-il suffisamment, sont-elles bien ciblées, sont-elles pertinentes et quelles réponses/quelle décision ?)

Contrôle des connaissances

1. Question
Il arrive fréquemment qu'un individu raconte, explique ou décrit quelque chose à son interlocuteur.
Veuillez cocher les aspects auxquels il convient d'être attentif.
☐ Utiliser des termes étrangers : on peut les expliquer s'il le faut.
☐ Livrer des informations qui correspondent aux besoins du récepteur.
☐ Adapter son langage à son interlocuteur.
☐ Ne rien évoquer de personnel.

2. Question
Vous observez un accident de la circulation et téléphonez à la police.
Quelles informations devez-vous transmettre ?
☐ Qui est impliqué dans l'accident ?
Pourquoi l'accident a-t-il eu lieu ?
Comment s'est déroulé l'accident ?
Ce qui est arrivé à la victime ?
Où a-t-il eu lieu l'accident ?
☐ Pourquoi il y a eu des blessés ?
Quand l'accident a-t-il eu lieu ?
Ce qui est arrivé à la victime ?
Qui est impliqué dans l'accident ?
Où l'accident a-t-il eu lieu ?
☐ Quand l'accident a-t-il eu lieu ?
Qui est impliqué dans l'accident ?
Comment s'est déroulé l'accident ?
Où l'accident a-t-il eu lieu ?
Ce qui est arrivé à la victim ?
☐ Qui est impliqué dans l'accident ?
Pourquoi il y a eu un accident ?
Comment s'est déroulé l'accident ?
Quelles sont vos sources d'information ?
Où l'accident a-t-il eu lieu ?

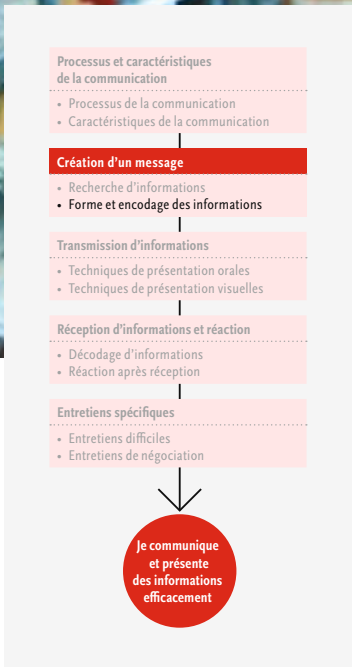
3. Question
Les « 5 questions » sont applicables autant à l'analyse du sujet qu'à l'obtention d'informations.
Cette affirmation est-elle juste ou fausse ?
☐ Faux
☐ Juste

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous avez pu atteindre votre objectif grâce à une recherche d'informations réussie. J'ai reçu de mon supérieur la mission de donner une leçon sur le thème Tente et unité de tente d'après le LIB.	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. J'ai réfléchi à la façon dont s'est passée mon instruction. Ensuite, je me suis rendu auprès de mon supérieur et je lui ai demandé quand, avec qui, comment, où et dans quel objectif avait lieu cette instruction. Après quoi j'ai lu dans le LIB tout ce qui concernait ce sujet.	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. Grâce au fait que j'avais obtenu de mon supérieur toutes les informations importantes pour moi et que j'avais lu les notions principales, j'ai pu commencer à planifier l'instruction.
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. J'ai obtenu et j'ai pu lire toutes les informations importantes pour l'instruction.	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. Il est important de se procurer toutes les informations nécessaires.	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? Je continuerai à l'avenir à me procurer activement des informations.

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?



4 Forme et encodage des informations

De quoi s'agit-il ?

Après avoir analysé le public cible et lorsqu'on est en possession des informations pertinentes, il faut encoder ces dernières sous une forme spécifique que le récepteur sera capable de percevoir et comprendre. Dans la majorité des situations, une information sera transmise par le langage verbal et par le langage corporel. En d'autres termes, un message peut prendre la forme verbale et/ou la forme non verbale.

Former et encoder des informations signifie,

- transformer une information sous la forme de signes, de symboles et de codes divers.
- choisir le canal adapté.

4.1 La communication verbale

La communication verbale, comme son nom l'indique, est une manière de transmettre un message en utilisant des mots. Par conséquent, elle peut se faire de façon orale ou écrite.

4.1.1 La communication verbale orale

Caractéristiques
Le message est transmis par la voix et par des mots. C'est la forme de communication dite dynamique.

Avantages	*Inconvénients*
• Transmission rapide d'informations • Transmission directe au récepteur • Feedback instantané de la part du récepteur • Technique de transmission simple • Optimale pour stimuler les émotions auprès du public	• Les paroles prononcées ne peuvent pas être retirées ou effacées • Ce qui est dit peut être ambigu ou mal interprété • Déformation du message lorsque celui-ci passe par plusieurs intermédiaires

Perturbations de la communication verbale orale

- Les mots n'expriment pas tous les **sentiments**

Exemple

Leçon du jour est « jet de la grenade ». Les histoires terrifiantes, souvent exagérées, du chef sct ont déclenché une forte angoisse chez la recr Loosli. Pour ne pas se ridiculiser devant ses camarades, celui-ci n'en parle pas et fait comme si de rien n'était. La recr Loosli ne montrant aucune crainte, c'est lui que le chef sct choisit pour lancer la première grenade.

- Les mots n'expriment pas toutes les **pensées**, en tout cas pas de façon adéquate

Exemple

Le sdt Gagnaux est au volant et le lt Fieni étudie la carte. Le lt Fieni pense qu'il faut tourner à gauche au prochain croisement. Mais peu avant le croisement, il dit au sdt Gagnaux : « Prochaine à droite ! », et ce dernier tourne à droite.

- Tout ce qui est dit n'est pas nécessairement **entendu** ni **compris**

Exemples

- Le lt Hämmerli demande au sgt Marchand de le rejoindre pendant l'exercice de combat à tir réel. Ne l'entendant pas à cause du bruit, le sgt Marchand ne réagit pas.
- Le lt Hämmerli rejoint alors le sgt Marchand et, dans le vacarme, lui donne l'ordre d'aller chercher plus de munitions. Le sgt Marchand lui répond : « Je tiens la position pendant que vous êtes loin. »

- Ce qui est compris n'est pas toujours judicieusement **interprété**

Exemple

Le lt Hämmerli donne au groupe l'ordre suivant : « Après avoir rangé le mat, attendez à la caserne ! » Pour le chef gr, il est clair qu'ils doivent attendre dans la caserne. Pourtant, le groupe attendra devant la caserne.

- Perturbations dues à des **propos bloquant la communication**

Tout le monde a déjà une fois été confronté à des déclarations inadaptées ayant pour résultat de « tuer » la conversation. Elles ne concernent généralement pas le sujet, mais ciblent l'interlocuteur et le blessent. De telles déclarations peuvent entraîner un rejet chez l'interlocuteur, et donc bloquer la communication.

Types de propos	*Exemples*
• Ordonner, disposer	« Arrêtez ! », « J'exige que vous… »
• Mettre en demeure, menacer	« Si vous n'aviez pas fait ça, … »
• Conseiller, faire des propositions	« À mon avis, vous devriez… »
• Juger, critiquer	« Vous vous trompez ! »
• Ridiculiser	« À vous entendre, on dirait que vous en avez jamais entendu parler ! »
• Interpréter	« Vous dites ça parce que vous êtes en colère ! »
• Consoler, réconforter	« Allons, ce n'est pas si grave. »
• Changer de sujet, se moquer	« Ça me rappelle le cas où… »

Eléments d'une communication verbale orale réussie

- Tenir un discours compréhensible : **Le modèle de Hambourg**

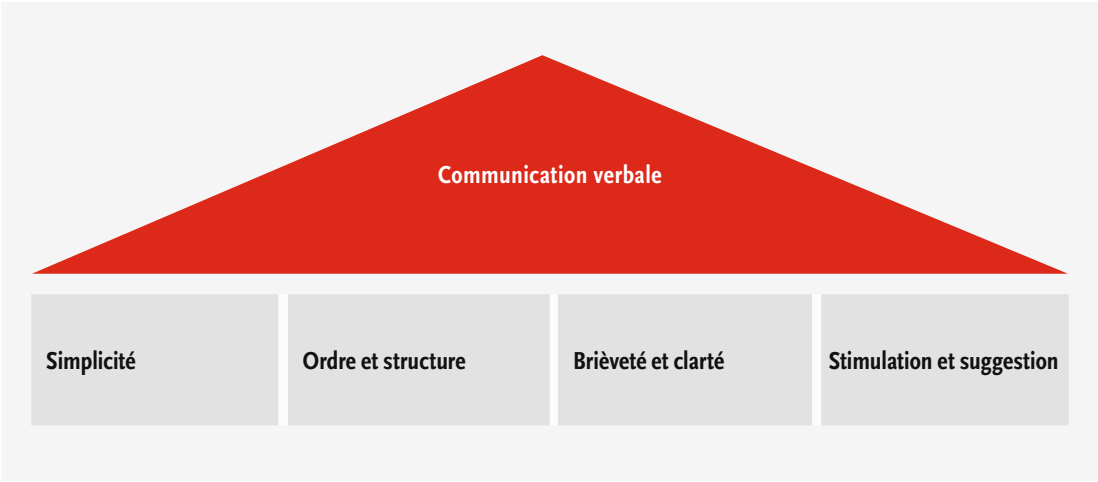
Voir règlement 51.018, Méthodologie de l'instruction, chapitre 3.3

En s'exprimant de façon compréhensible, l'émetteur parviendra à entraîner le récepteur à suivre activement ce qu'il dit, paraîtra plus professionnel et convaincra aussi plus facilement ses interlocuteurs. En appliquant les règles du discours compréhensible, l'orateur se donne également plus d'assurance et risque moins de perdre le fil de son discours. Il existe différents modèles en la matière. Le modèle ci-après dit « de Hambourg » repose sur quatre piliers de compréhensibilité. Conçu pour une meilleure compréhension de l'écrit, il peut également être appliqué au discours oral.

Tenir un discours compréhensible signifie,

- adapter son langage à son interlocuteur.
- formuler des phrases courtes et claires.
- éviter ou expliquer les termes étrangers.

Figure n° 8 : Communication verbale « Le modèle de Hambourg »



1er pilier : Simplicité

Le premier aspect est le plus important pour la compréhensibilité. En effet, la simplicité des contenus communiqués permet de mieux les comprendre. Pour cela, il faut :

- Adapter son vocabulaire à son auditoire
- Utiliser des phrases construites simplement
- Éviter si possible les termes étrangers
- Expliquer les termes techniques

Exemples

Compliquée
Les mil doivent répondre d'eux-mêmes de leurs actes notamment en cas de non-respect de prescriptions.

Simple
Les mil ne respectant pas les règles sont sanctionnés.

2ème pilier : Ordre et structure

Un discours structuré et ordonné permet aux auditeurs de s'y retrouver. Pour y parvenir, il faut :

- Présenter clairement les différentes parties du message (« Tout d'abord … » ; « ensuite … » ; « enfin … »)
- Souligner l'essentiel (« J'insiste particulièrement sur le fait que … »)
- Séparer les faits des opinions

Désordonnée

« Vous vous rendez maintenant à vos cantonnements et vous avez vingt minutes pour la toilette. Mais d'abord, vous devez vous inscrire sur cette liste, ne l'oubliez pas. Le souper est à 18h30. Ah oui, et ceux qui détiennent encore du matériel doivent le rapporter immédiatement au poste de distribution du matériel, mais inscrivez-vous d'abord sur la liste… »

Ordonnée

« 1. Tout le monde s'inscrit immédiatement sur la liste que voici. 2. Ceux qui détiennent encore du matériel le rapportent ensuite au poste de distribution du matériel. 3. Allez dans vos cantonnements. Vous avez vingt minutes pour votre toilette. 4. À 18h30, tout le monde doit être présent au souper. »

3ème pilier : Brièveté et clarté

La brièveté et la clarté du discours permettent au récepteur d'en percevoir l'essentiel. Pour y parvenir, il faut :

- Se demander quels sont les contenus vraiment importants pour les auditeurs
- Ne pas tourner autour du pot
- Ne pas s'écarter du sujet, garder l'essentiel à l'esprit
- Résumer les aspects essentiels
- Ne pas utiliser inutilement des termes compliqués

Longue et confuse

« Les supérieurs conduisent en premier lieu par leur exemple personnel, ils sont un modèle de discipline et d'engagement et ont de ce fait un effet éducatif sur leurs subordonnés. »

Brève et claire

« Les supérieurs sont des exemples pour leurs subordonnés. »

4ème pilier : Stimulation et suggestion

La stimulation éveille l'attention et les émotions du récepteur du discours. Pour y parvenir, il faut formuler son discours de façon parlante en utilisant un langage imagé, en :

- Évoquant ses propres expériences et en présentant des exemples
- S'exprimant personnellement pour que l'auditoire perçoive l'orateur comme un individu avec des sentiments, des expériences, des centres d'intérêt et des attentes
- Utilisant le pronom « vous », plus personnel que « on »
- S'adressant à l'auditoire par des formulations comme « imaginez-vous que… », « vous avez sans doute déjà fait l'expérience que… », « souvenez-vous d'une situation où vous… »

Exemples

Communication peu stimulante et peu suggestive

« Conduire signifie prendre des responsabilités. Etre à la tête d'un gr ou d'une section, ne permet pas de déléguer la responsabilité. En menant la mission, qu'il le veuille ou non, le chef est responsable de ses hommes. C'est difficile mais stimulant. Ça permet de tester sa personnalité et de progresser. »

Communication stimulante et suggestive

« Imaginez-vous en plein exercice de nuit avec votre section. Votre groupe est dans le brouillard et vous arrivez à peine à distinguer vos hommes les uns des autres. Votre uniforme absorbe l'humidité du brouillard et devient de plus en plus lourd. Même dans une telle situation, vous devez conduire votre section à destination, vous ne pouvez pas déléguer vos responsabilités. Vous êtes mis à l'épreuve et votre personnalité est soumise à un test de résistance. »

- **Etre concordant**

Il y a « discordance » quand les signaux verbaux et non verbaux d'une personne ne correspondent pas, voire même se contredisent. Un message est concordant lorsque tous les signaux (verbaux et non verbaux) vont dans le même sens.

Exemples

Concordance

Une expression de colère et une voix forte correspondent à un énoncé comme :
« Enfin, ça fait déjà cent fois que je te l'explique, et toi… »

Discordance

L'énoncé « je vais très bien » ne s'accorde pas à une mine sombre et à un regard baissé vers le sol.

Lorsque que la communication est discordante, il est utile de l'auto-analyser :

- Pourquoi les signaux verbaux et non verbaux ne sont-ils pas cohérents entre eux ?
- Quels sont les sentiments réels ?
- Les sentiments sont-ils contradictoires ?
- Qu'est-ce que le communiqué veut réellement dire ?

- **Transparence et clarté**

L'émetteur comme le récepteur se doivent de dire ce qu'ils pensent et ce qu'ils ressentent. Autrement dit, il convient de s'exprimer de façon concrète et de s'exprimer clairement. Par ailleurs, si quelque chose n'a pas été compris, il faut le clarifier par des questions ciblées.

Voir sous-chapitre « Le questionnement efficace », page 86

Exemple

Le lt Roh dit au sgt Reynard : « Il faudrait organiser le transport pour le rapatriement des sdt après l'exercice. » Si c'est un appel, il faut l'exprimer concrètement. « Sgt Reynard, je vous donne la mission d'organiser le transport pour le rapatriement. »

Et si le sgt Reynard n'est pas sûr de ce qu'il veut dire exactement, il doit poser la question : « Vous voulez dire que je dois m'occuper d'organiser le transport ? »

- **Anticiper l'interprétation de l'interlocuteur**

Par ses formulations, l'émetteur peut influencer le choix de l'« oreille » avec laquelle le récepteur perçoit le message. Il est par conséquent important que l'émetteur réfléchisse toujours en amont à ce qu'il veut exprimer, au but qu'il poursuit avec son message et à ce qu'il attend de son interlocuteur.

Voir sous-chapitre « L'écoute active », page 78

- **Utiliser la métacommunication**

Parler de la communication avec son interlocuteur s'appelle la « métacommunication ». La réflexion se base alors sur le processus de communication et sur la relation et les sentiments des deux interlocuteurs. Voici quelques exemples d'utilisation de la métacommunication :

Exemple

Buts	*Exemples*
• Clarifier ses attentes ou un objectif	« Ce que j'attends de vous, c'est que vous travaillez en équipe pour atteindre cet objectif. »
• Expliquer ses intentions	« Si je vous ai donné cette mission, c'est parce que j'essaie de vous faire prendre conscience de l'importance du travail d'équipe. »
• Soigner sa relation avec ses subordonnés	« J'ai l'impression que mes propos vous ont vexé. »

Avantages	*Inconvénients*
• Peut servir à recadrer un échange entre deux personnes • Permet d'éviter les malentendus • Permet d'éclaircir les conflits latents	• Nécessite une volonté d'être transparent et clair • Pas toujours facile de définir ses propres émotions • Sert seulement à relever le problème mais ne le résoud pas • Trop de métacommunication tue la communication

4.1.2 La communication verbale écrite

Caractéristiques

Dans ce type de communication, les mots sont transformés et transmis sous forme visuelle. C'est une forme de communication dite statique.

Avantages	*Inconvénients*
• Précis car meilleur choix des mots et des formulations • Possibilité de relecture et de reformulation • Laisse une trace écrite • Optimal pour les messages longs et complexes	• Certaines connaissances et compétences techniques nécessaires pour écrire, composer, visualiser • Transmission lente d'informations • Le message peut ne pas parvenir au destinataire • Feedback du récepteur différé

Exemple

Le cdt cp donne les missions complexes à ses lt sous forme écrite. Cela leur permet de pouvoir les analyser en détail. Ils peuvent également s'y référer en cas d'incompréhension ou au cours de la mission pour vérifier ce qui a été fait et ce qui reste à faire.

Perturbations dans la communication verbale écrite

Les causes de perturbation dans la communication écrite sont variées. En voici quelques exemples :

- **L'absence du non verbal** augmente le risque qu'un message soit ambigu

Exemple

Le lt Bär effectue une mission avec sa section. Lorsqu'il rentre à la caserne, il voit un mémo du cdt cp sur son bureau qui dit : « Lt Bär, veuillez vous présenter dans mon bureau à 1830. ». Le cdt cp a l'intention de féliciter le lt Bär pour la mission accomplie avec succès mais, en lisant le mémo, le lt Bär a compris le contraire et s'attend à recevoir des critiques négatives.

- **Structure du texte** difficile à comprendre

Exemple

Le sgt Lombard rend au lt Bär un rap écrit de trois pages sur la performance de son groupe au cours de la mission. Le lt Bär a de la peine à le lire et à le comprendre, car les phrases sont longues et le texte ne comporte aucune structure logique.

- **Le canal de communication** n'est pas adapté

Exemple

Le lt Bär rédige le rap de la mission dans un e-mail destiné au cdt cp. Ce dernier refuse de le prendre en considération car, selon lui, un rap doit être rédigé par écrit dans un formulaire de rap prévu à cet effet.

- Barrières **culturelles**

Exemple

Laisser un message sur un mémo pourrait être mal pris par une personne dont la culture interprète cette facilité comme un manque de respect.

- Barrières **sémantiques** (jargon technique, etc.)

Exemple

Le sdt Freiburghaus se rend à l'infirmerie pour faire contrôler sa blessure au genou. Le médecin lui fait une dispense pour la marche avec une description détaillée du diagnostic qu'il doit remettre à son chef sct. Le lt Bär la lit mais n'en comprend pas la moitié à cause du langage médical employé.

Eléments d'une communication verbale écrite réussie:
- Choisir le bon style d'écriture
- Respecter les formes d'usage et de politesse
- Utiliser le modèle de Hambourg
- Adapter le vocabulaire au public cible
- Relire le texte avant de l'envoyer ou de le publier

4.2 La communication non verbale

Une grande partie de la communication est véhiculée non pas par des mots, mais par le langage non verbal. Ceci se passe la plupart du temps de façon inconsciente. Les éléments non verbaux peuvent être beaucoup plus significatifs que les éléments verbaux. Afin d'être efficace dans les relations humaines, il est important de prendre conscience de son langage non verbal et d'être attentif à celui de son interlocuteur pour réagir de façon adaptée. Le langage non verbal est divisé en aspects vocaux et corporels.

Voir règlement 51.018, Méthodologie de l'instruction, chapitre 3.3

Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitre 5.2

4.2.1 Aspects de la voix: le paralangage

Caractéristiques
Les aspects non verbaux liés à la voix – le paralangage – donnent au récepteur une grande quantité d'informations concernant l'émetteur: son humeur, son attitude vis-à-vis de l'interlocuteur, son niveau d'énergie, de confiance en soi, etc. Voici quelques composantes du paralangage:

- Volume
- Intonation
- Rythme
- Ton
- Silences

Avantages	*Inconvénients*
• Une chose peut être dite de plusieurs façons différentes, dépendant de l'intonation, du ton de la voix, etc. • Peut rendre un message stimulant et ainsi convaincre le public	• Peut être interprété de plusieurs façons différentes et causer des malentendus

Perturbations liées aux aspects de la voix

- Articulation : mots pas clairement prononcés
- Volume : trop ou pas assez fort
- Rythme : trop vite ou saccadé
- Ton : inapproprié
- Silences : inappropriés, trop longs, qui mettent mal à l'aise, etc.

Voir règlement 51.018, Méthodologie de l'instruction, chapitre 3.3

Eléments relatifs aux aspects de la voix

Pour améliorer son paralangage et donc sa communication, il faut notamment :

- Être conscient de sa propre manière de communiquer et s'entraîner – s'enregistrer, se filmer
- Éviter les « mots parasites » et « tics du langage »
- Se montrer énergique et enthousiaste pour convaincre et éveiller l'intérêt
- Faire des pauses et des silences mesurés pendant le discours pour laisser le public réfléchir
- Bien respecter la ponctuation avec la voix pour plus de clarté
- Bien articuler
- Mettre en évidence les aspects importants du discours en répétant ou en mettant de l'intonation
- Varier le rythme pour rendre le message intéressant à écouter

4.2.2 Aspects du langage corporel

Caractéristiques

Les aspects non verbaux liés au langage corporel sont les suivants :

- Mimique (yeux, front, bouche)
- Contact visuel
- Gestuelle (bras, mains, tête)
- Posture
- Distance physique interpersonnelle
- Déplacements dans l'environnement

Avantages	*Inconvénients*
• Donne des informations concernant l'état émotionnel de l'émetteur ainsi que sur l'état de la relation avec l'interlocuteur • Complète et appuie le message de l'émetteur • Source de feedback lors d'une interaction	• Est très souvent mal interprété • Se fait souvent de façon inconsciente • Pas toujours congruent avec le message oral • Trahi l'état d'esprit du moment

Perturbations liées aux aspects du langage corporel

L'interprétation des signaux non verbaux par le récepteur suggère que les perturbations peuvent aussi provenir de la communication non verbale. Voici quelques causes de perturbation :

- Dissimuler ses propres **émotions** peut provoquer un sentiment de méfiance de la part du récepteur envers l'émetteur

Exemple

Le sdt Roh n'est pas très apprécié de ses camarades au sein de la section Bär car il fait beaucoup de sous-entendus et est toujours très cynique lorsqu'il parle avec les autres.

- Différences **interculturelles**

Le langage non verbal n'a pas la même signification et n'est pas interprété de la même manière dans toutes les cultures.

Exemple

La recr Pedretti, se montre toujours très tactile lorsqu'il discute. Certains de ses camarades trouvent cela gênant et sont souvent mal à l'aise lorsqu'ils ont une conversation avec lui.

- Mauvais **contact visuel** avec le public

Le fait de ne pas maintenir le contact visuel avec ses interlocuteurs lors d'une discussion peut provoquer chez ces derniers une baisse d'intérêt à écouter ou même le sentiment de ne pas être considéré.

- **Subjectivité** et **expériences personnelles**

Généralement, les êtres humains perçoivent les langages verbaux et non verbaux d'autrui de façon rapide, automatique et inconsciente. Ce mécanisme est influencé par leurs expériences passées, ce qui peut engendrer de mauvaises interprétations.

Exemple

Souvent, les larmes expriment le chagrin. Mais il arrive aussi que quelqu'un pleure de rage ou de joie.

- Perturbations dues à des **discordances** dans la communication

Il y a des situations où l'être humain ne veut, ou ne peut pas dire ce qu'il ressents ou pense. Or, le langage corporel est difficile à contrôler. C'est pourquoi il peut trahir les contradictions entre la communication verbale et non verbale. Un message discordant peut déclencher un malentendu ou une incertitude chez le récepteur : À quelle information doit-il réagir, la verbale ou la non verbale ? Qu'est-ce que l'émetteur veut communiquer exactement ? Avec quelle oreille doit-il écouter ?

Eléments relatifs aux aspects du langage corporel

Pour améliorer son langage corporel et donc sa communication, il faut notamment :

- Poser des **questions** pour vérifier son interprétation du langage corporel

Exemple

Pendant le rap d'instruction, un des participants plisse le front. Cela peut signifier qu'il n'est pas d'accord, qu'il est très concentré ou que quelque chose lui échappe. Ce n'est qu'en le questionnant qu'on comprendra cette attitude.

- Gestes, positions et contenu du message se **complètent** pour être concordant
- Maintenir **le contact visuel** (4 – 5 sec) pour montrer de l'intérêt, de l'estime et faire participer
- Inspecter son langage corporel pour en être **conscient** et corriger ses défauts

Exemple

Ma tenue et ma coupe de cheveux témoignent-t-elles du respect que j'ai pour mon interlocuteur ?

- Eviter les **gestes parasites** pour n'utiliser que des gestes pertinents pour le message

Exemple

Lors du debriefing de cp, le cap Spinnler fait un mouvement répétitif avec ses mains lorsqu'il parle. Les recr l'ont remarqué et ne font attention plus qu'à ce geste et non pas au message que le cpt essaie de faire passer.

- Respecter les préférences en terme de **distances personnelles** pour ne mettre personne mal à l'aise

Exemple

Le lt Fronzaroli a remarqué que le sgt Benucci n'appréciait pas que celui-ci s'approche trop de lui lorsqu'ils discutent. Lors de ses prochaines interactions avec le sgt, le lt prendra plus de distance afin de ne pas le mettre mal à l'aise.

Les principales réflexions concernant la forme et l'encodage des informations sont les suivantes :

- Le langage est-il adapté à l'auditoire ?
- Les phrases sont-elles courtes et simples ?
- La structure de présentation est-elle cohérente ?
- Le discours est-il clair et stimulant ?
- L' attitude et la gestuelle est-elle en symbiose avec le moment présent ?
- La relation avec le public cible est-elle adaptée ?
- Le message s'appuie-t-il sur des faits ou sur des ressentis ?
- Quelles sont les sources de perturbations qui peuvent altérer le message ?

Faisons le point

La communication verbale comprend :

- La communication orale
- La communication écrite

Quelques causes de perturbation dans la communication verbale :

- Langage inadapté à son auditoire
- Phrases longues et peu claires
- Discordance entre ce qui est dit et ce qui est pensé ou ressenti

Quelques indications pour une communication verbale réussie :

- Tenir un discours compréhensible (simplicité, ordre et structure, brièveté et clarté, stimulation et suggestion)
- Se montrer transparent et concordant envers son interlocuteur
- Faire appel à la métacommunication pour recadrer l'échange

La communication non verbale comprend :

- Le paralangage (volume, intonation, rythme, ton, silences)
- Tous les éléments du langage corporel (mimiques, contact visuel, gestuelle, posture, distance physique entre personnes)

Quelques causes de perturbation dans la communication non verbale :

- Expression peu claire (pas assez fort, pas assez articulé, etc.)
- Messages non verbaux et verbaux discordants
- Juger et interpréter de façon hâtive le langage non verbal de l'interlocuteur

Quelques indications pour une communication non verbale réussie :

- Etre conscient de sa façon personnelle de communiquer
- Etre attentif aux messages non verbaux envoyer et vérifier sa propre concordance
- Vérifier les interprétations du langage corporel (poser des questions à l'interlocuteur)

De manière globale, connaissant la multitude de perturbations potentielles, le maître-mot est d'**anticiper** comment sa communication (verbale et non verbale) sera interprétée par le récepteur.

Contrôle des connaissances

1. Question
Quels facteurs de compréhensibilité alimente la commuication ?
Veuillez cocher les éléments du discours compréhensible.
- ☐ Simplicité
- ☐ Stimulation et suggestion
- ☐ Correction et sérénité
- ☐ Utilisation de la gestuelle
- ☐ Brièveté et clarté
- ☐ Ordre et structure

2. Question
Une grande partie de la communication est véhiculée non pas par des mots, mais par le langage non verbal.
Cochez ce qui convient concernant la communication non verbale.
- ☐ Le paralangage en est un aspect.
- ☐ Elle peut causer des malentendus.
- ☐ Elle donne peu ou pas d'informations concernant l'émetteur.
- ☐ Elle est majoritairement consciente.

3. Question
La communication écrite est une façon de transmettre un message à un récepteur.
Quels sont les inconvénients de la communication écrite ?
- ☐ Elle est moins précise que l'oral.
- ☐ On ne reçoit pas directement un feedback du récepteur.
- ☐ C'est un moyen relativement complexe et difficile à utiliser de façon efficace.
- ☐ La communication écrite se prête mal à la transmission d'informations complexes.

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous vous êtes consciemment exprimé de façon compréhensible. J'ai donné à mes soldats des instructions pour le prochain exercice de nuit. En mettant en œuvre un discours compréhensible, j'ai tenté d'obtenir un effet et un profit maximums.	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. Je leur ai communiqué les instructions d'une voix claire et forte. J'ai structuré mon discours et je me suis exprimé de façon brève et claire sans toutefois parler d'une voix monotone. De plus, je leur ai fourni une check-list pour le matériel.	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. Lors du contrôle de matériel avant l'exercice, tous les soldats avaient apporté le matériel requis. En outre, ils étaient déjà rassemblés dans le groupe auquel ils étaient attribués.
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. Grâce à l'usage d'un discours compréhensible en amont de l'exercice, les soldats étaient ponctuels et prêts pour l'exercice.	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. D'habitude, je ne donne que des informations courtes et telles qu'elles me viennent à l'esprit. Mais cette fois, j'ai pris le temps de préparer les directives. J'ai parlé lentement et distinctement. Pour le cas où les soldats n'auraient pas entendu certaines informations, je leur ai également fourni une check-list.	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? Les soldats se sont comportés selon mon intention. Nous avons gagné du temps car tout le monde était prêt. Prendre son temps pour fournir des explications a pour résultat un discours plus clair et plus compréhensible.

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?

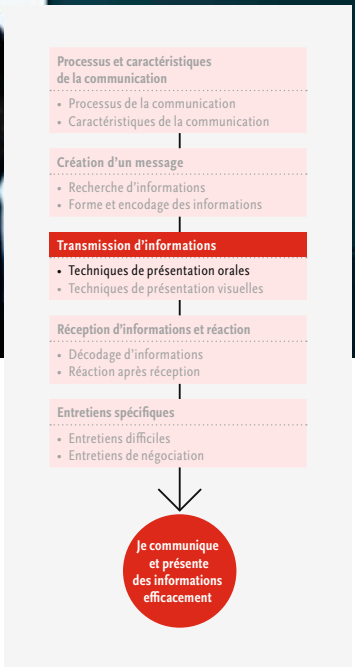
C

UNITÉ

TRANSMISSION D'INFORMATIONS

L'apprenant doit

- **savoir quelle plus-value les techniques de présentations orales et visuelles apportent au discours.**
- **connaître les différents outils de présentation et savoir les utiliser en fonction de la situation.**



5 Techniques de présentation orales

De quoi s'agit-il ?

Le chapitre précédent a abordé la façon d'obtenir et traiter des informations pour ensuite créer un message. Le moment est venu de présenter les informations ainsi traitées. Lors de cette phase de transmission d'informations, une personne présente à un public des idées, des réflexions ou des faits. Afin de transmettre ou présenter des informations, l'émetteur dispose de plusieurs outils différents. Dans ce chapitre, des moyens de présentation oraux seront détaillés.

Présenter signifie,

- donner une structure à l'information.
- utiliser à bon escient des outils de présentation.

Une bonne présentation orale doit avant tout être structurée. Pour cela, les méthodes de présentation « 5 minutes d'information structurée » et « Talk Power » ont fait leurs preuves. Une présentation se doit d'être bien ciblée et de respecter un cadre temporel donné. Les règles qui valent pour la communication en général – simplicité, ordre et structure, brièveté et clarté ainsi que stimulation – valent également pour la présentation d'une information. Après une présentation, il est conseillé de demander un feedback ou, le cas échéant, d'analyser soi-même sa performance pour l'améliorer et l'optimiser.

5.1 La méthode «5 minutes d'information structurée»

Figure n° 9 :
La méthode «5 minutes d'information structurée»

Voir chapitre «Forme et encodage des informations», page 37

La méthode «5 minutes d'information structurée» montre qu'il suffit de peu de temps pour faire passer des informations, à conditions qu'elles soient bien structurées.

Sujet — 10 secondes

«Messieurs, j'ai reçu pour mission de vous informer des nouveautés concernant les formations dans le cadre militaire. Aujourd'hui, je vais vous parler des avantages de la nouvelle formule de la formation à la conduite.»

↓

Signification et contexte — 25 secondes

«Depuis ces dernières années, beaucoup d'efforts ont été faits afin d'augmenter la qualité de la formation – qui compte en son genre parmi les meilleures au monde – et également pour faire reconnaître notre formation au leadership avec certificat auprès des institutions civiles.»

↓

Eléments à traiter au maximum trois unités d'information d'une durée respective de 30 à 90 secondes — 230 secondes

«La nouvelle formation à la conduite est construite en modules, à savoir …»	«Le contenu de cette formation est très important et sera utile pour vos prochains engagements car …»	«De plus, un des plus grands avantages de cette formation est que vous avez la possibilité de faire valoir le diplôme de leadership au civil …»
80 secondes	90 secondes	60 secondes

↓

Bilan — 25 secondes

«Depuis que cette offre de formation est disponible, nous avons constaté un intérêt grandissant tant de la part des militaires que des civils …»

↓

Perspectives — 10 secondes

«Au vue de la qualité de la formation proposée actuellement, nous sommes convaincu que l'intérêt pour une certification sera grandissant. Pour cela, nous élargissons notre offre de formation et nous améliorons régulièrement les contenus et les supports de formations. Seul un processus de perfectionnement planifié nous permettra d'assurer un niveau de qualité permettant la reconnaissance tant au militaire qu'au domaine civil.»

5.2 La « Formule Talk Power »

La méthode de la « formule Talk Power », conçue par Natalie Rogers, est une technique rhétorique qui consiste à structurer ses idées pour former un message court et stimulant.

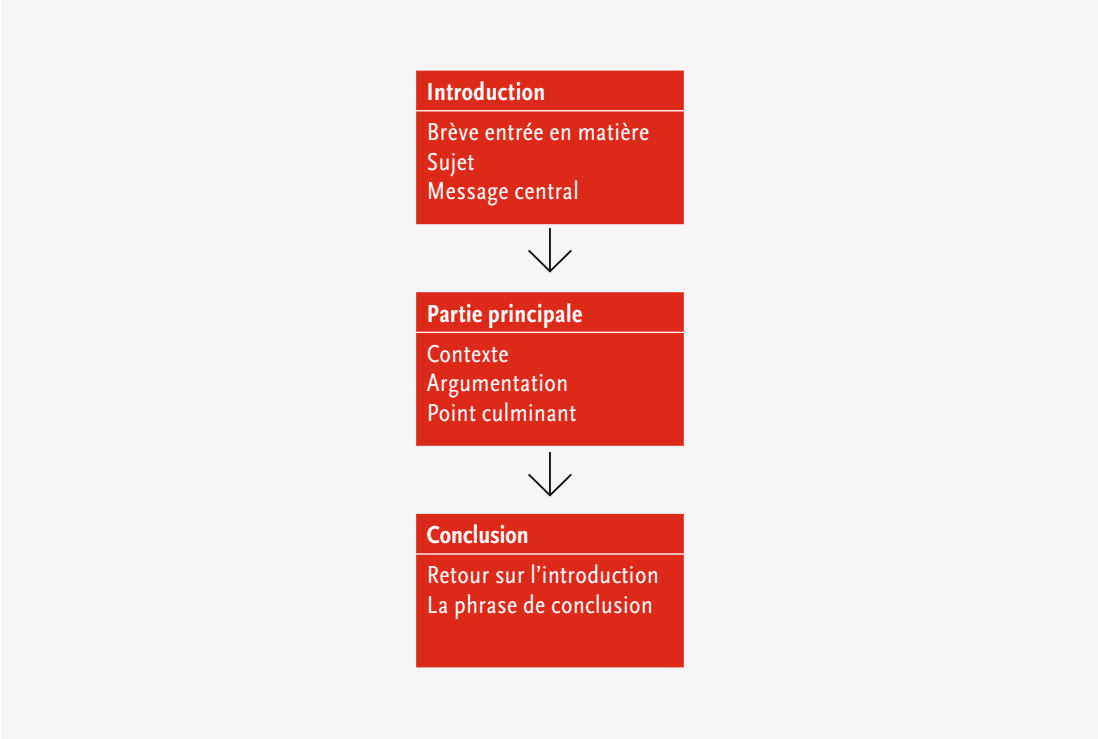


Figure n° 10 :
La « formule Talk Power »

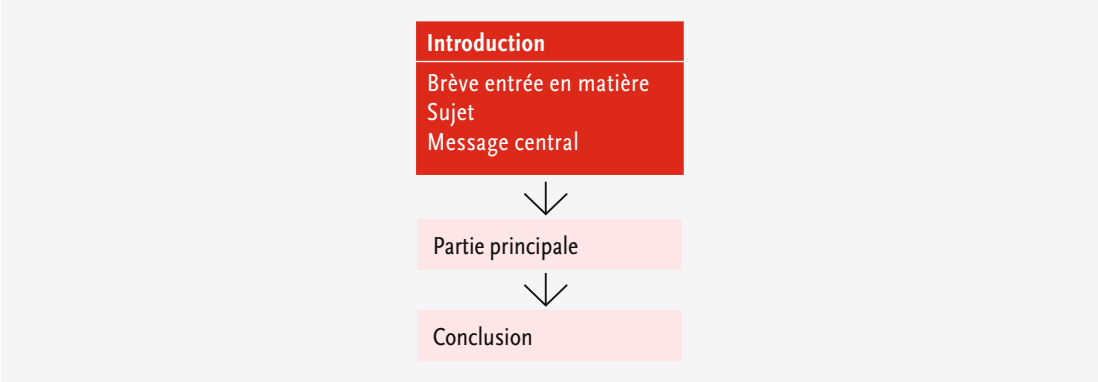
Exemple

« Mesdames et Messieurs, voulez-vous supprimer l'armée ? C'est une question qui revient régulièrement. Et c'est sur cette question que je vais me pencher ici. En supprimant l'armée, Mesdames et Messieurs, en supprimant l'armée vous supprimez aussi la Suisse.

En tant que membre de l'Armée suisse, j'en connais les processus, les tenants et les aboutissants ainsi que les problèmes. Je me suis trouvé suffisamment longtemps face à cette thématique pour avoir le loisir de m'y intéresser. En supprimant l'armée, vous supprimez la Suisse parce qu'en cas de conflit, c'est notre armée qui garantit la souveraineté de notre pays. Mais l'armée suisse est également nécessaire en temps de paix. En collaborant avec d'autres nations, la Suisse contribue en effet à la stabilité de l'Europe. Sans armée, nous ne pourrions plus apporter cette contribution. On ne nous prendrait plus en compte. La Suisse est un pays qui promeut la paix. Mais la paix ne va malheureusement pas de soi, il faut la défendre. Si nous supprimons l'armée, nous ne pourrons plus défendre notre paix et nous saperons des fondements importants de notre identité nationale. Notre paix a besoin de l'armée et l'armée a besoin de la paix.

Mesdames et Messieurs, qui ne souhaite pas vivre en paix ? Personnellement, je le souhaite. C'est pourquoi je ne veux pas supprimer l'armée. »

5.2.1 Introduction



Brève entrée en matière
Les premiers mots/premières phrases ne servent pas à exprimer un message important car le public n'est peut-être pas encore très concentré. Il faut attirer son attention et éveiller son intérêt. Dans l'exemple, ceci passe par une question provocatrice.

Exemple

« Mesdames et Messieurs, voulez-vous supprimer l'armée ? C'est une question qui revient régulièrement. »

Sujet
Ici, d'une seule phrase, l'orateur désigne le sujet. Le public ne doit avoir aucun doute sur ce dont il va parler.

Exemple

« Et c'est sur cette question que je vais me pencher ici. »

Exemples de phrases pour introduire le sujet

- « Aujourd'hui, je vais aborder.. »
- « Je vais vous parler aujourd'hui de... »
- « Mon intervention a pour thème... »
- « La question que je souhaite examiner avec vous aujourd'hui est... »

Message central
La thèse sert à exprimer le postulat ou l'affirmation en une seule phrase, et ce clairement et sans équivoque. C'est le message central que le public doit retenir. La thèse peut tout à fait être formulée de façon provocatrice.

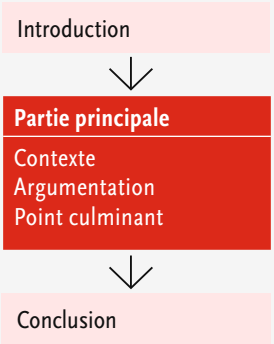
Exemple

« En supprimant l'armée, Mesdames et Messieurs, en supprimant l'armée vous supprimez aussi la Suisse. »

Exemples de phrases pour le message central

- « Ce n'est que si ... »
- « À chaque fois que ... »
- « J'affirme que ... »
- « La seule ... »
- « ... produit ... »
- « ... entraîne nécessairement ... »

5.2.2 Partie principale



Contexte

Le contexte montre au public le rapport qu'a l'intervenant avec le sujet. C'est la raison pour laquelle l'intervenant traite de ce sujet précis : Soit il connaît bien ce sujet, soit il peut attester de son expérience en la matière.

Exemple

> « En tant que membre de l'Armée suisse, j'en connais les processus, les tenants et les aboutissants ainsi que les problèmes. Je me suis trouvé suffisamment longtemps face à cette thématique pour avoir le loisir de m'y intéresser. »

Argumentation

Les arguments présentés à cette étape doivent étayer la thèse. Il est par conséquent important de choisir les arguments en fonction de celle-ci. Il est par ailleurs utile de répéter le message central au cours de l'argumentation. Le fait que l'orateur réitère son message central agit comme un fil rouge qui donne du poids aux faits et aux statistiques présentés lors de la phase d'argumentation.

Exemples

- « En supprimant l'armée, vous supprimez la Suisse parce qu'en cas de conflit, c'est notre armée qui garantit la souveraineté de notre pays. »
- « Mais l'armée suisse est également nécessaire en temps de paix. En collaborant avec d'autres nations, la Suisse contribue en effet à la stabilité de l'Europe. Sans armée, nous ne pourrions plus apporter cette contribution. On ne nous prendrait plus en compte. »
- « La Suisse est un pays qui promeut la paix. Mais la paix ne va malheureusement pas de soi, il faut la défendre. Si nous supprimons l'armée, nous ne pourrons plus défendre notre paix et nous saperons des fondements importants de notre identité nationale. »

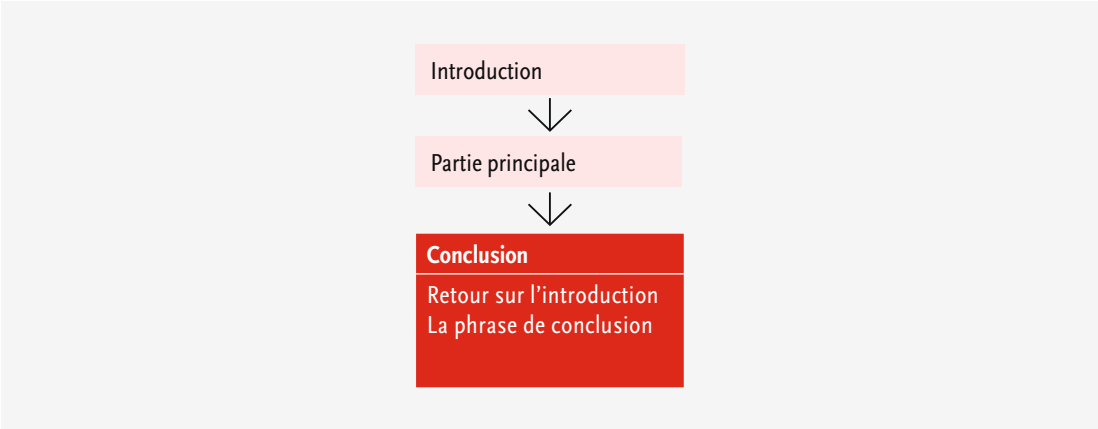
Point culminant

Le point culminant permet d'atteindre les auditeurs. C'est la dernière occasion de réaliser l'intention du discours. Le point culminant doit correspondre à l'apogée de l'intérêt et de la tension. Cet effet peut se produire de différentes façons : En rapportant une anecdote à l'intensité dramatique, en citant des articles de journaux, en présentant une statistique impressionnante, etc. Le point culminant doit entre autres contenir de nouveau la répétition du message central. Si cette partie de l'intervention est la plus dramatique et la plus intense, elle ne nécessite pas pour autant de longues phrases.

Exemple

« Notre paix a besoin de l'armée et l'armée a besoin de la paix. »

5.2.3 Conclusion



L'objectif de la phrase de conclusion est de faire comprendre à l'auditoire que l'intervention est terminée. On peut ici résumer succinctement ce qui a été dit ou répéter le message central.

Exemple

« Mesdames et Messieurs, qui ne souhaite pas vivre en paix ? Personnellement, je le souhaite. C'est pourquoi je ne veux pas supprimer l'armée. »

Les principales réflexions concernant les techniques de présentation orales sont les suivantes :

- Combien de temps est à disposition ?
- Laquelle des méthodes est la plus appropriée pour faire passer un message ?
- Les auditeurs ont-ils compris le message ?
- L'essentiel du message est-il bien élaboré ?
- Etait-il stimulant ?
- Etait-il convaincant ?

Faisons le point

Les règles qui valent pour la communication en général (simplicité, ordre et structure, brièveté et clarté, stimulation et suggestion) valent également pour la présentation d'une information.

Présenter signifie
- donner une structure à l'information.
- utiliser les outils de présentation à bon escient.

Techniques de présentation orales structurant l'information :
- 5 minutes d'information structurée
- Formule Talk Power

Les outils de présentation permettent de :
- Structurer l'information
- Cadrer l'information temporellement
- Ne pas se disperser
- Stimuler et convaincre son auditoire

Pour optimiser ses techniques de présentation, il est utile de demander un feedback ainsi que de prendre soi-même un recul critique vis-à-vis des techniques utilisées.

Contrôle des connaissances

1. Question
La « formule Talk Power » se compose de différentes parties.
Lesquelles sont-elles ?
☐ Phrase thématique
☐ Partie principale
☐ Introduction
☐ Conclusion
☐ Argumentation
☐ Message central
☐ Résumé

2. Question
La méthode de la « formule Talk Power », conçue par Natalie Rogers, est une technique rhétorique qui consiste à structurer ses idées pour former un message court et stimulant.
Quels sont les trois éléments constitutifs de la partie principale de la « formule Talk Power » ?
☐ Sujet
☐ Message central
☐ Point culminant
☐ Contexte
☐ Argumentation

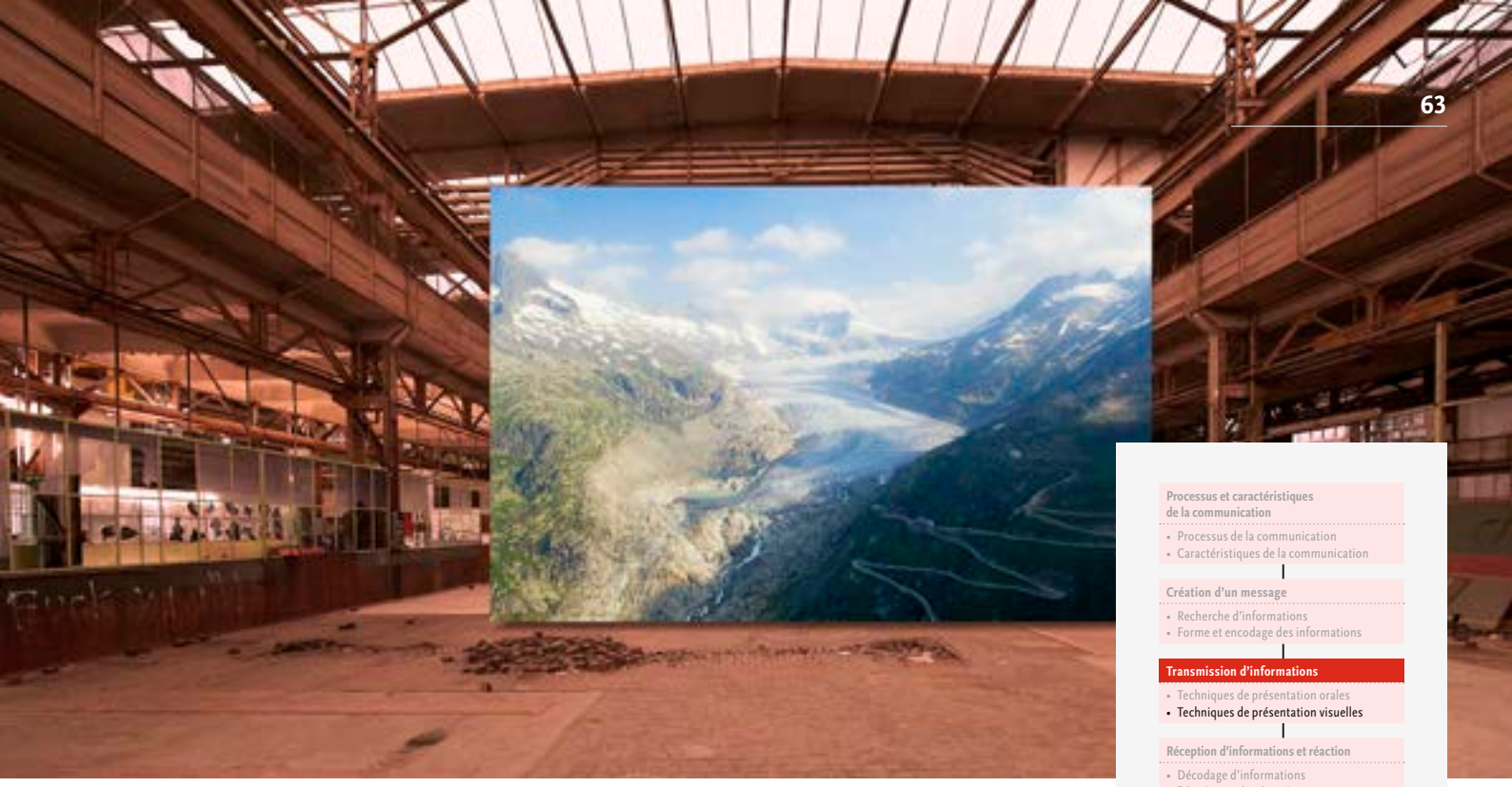
3. Question
Comment agissent les outils de présentation sur la transmission du contenu d'une information ?
Veuillez cocher ces éléments ce qui convient.
☐ Le contenu est représenté.
☐ L'exposé perd en force de conviction.
☐ Les connexions sont mises en avant.
☐ Ils ne structurent pas l'information de manière temporelle.
☐ L'exposé gagne en force de conviction.

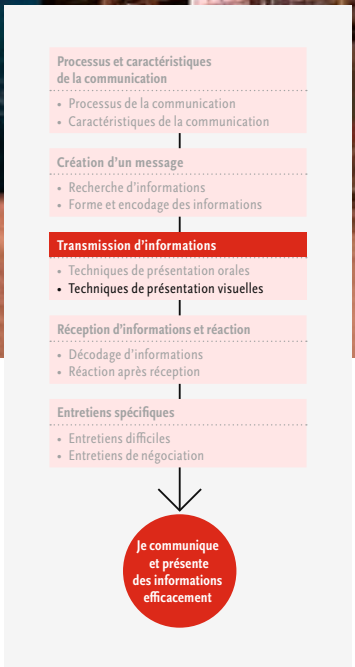
Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous avez préparé une présentation au moyen de la Formule « Talk Power ». *Pour le prochain examen de candidature des Of, j'ai reçu la mission de faire, à l'intention des évaluateurs, une présentation sur un sujet déterminé et dans un laps de temps donné.*	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. *J'ai décidé de structurer ma présentation en me servant de la formule « Talk Power », avec une introduction sur le sujet et le message central, une partie principale qui comportait des informations sur le contexte, mon argumentation et le point culminant, puis une référence à l'introduction et la phrase finale.*	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. *Grâce au fait que je me suis préparé sérieusement et que j'ai structuré ma présentation, j'ai passé cet examen partiel avec succès. Le feedback des évaluateurs a été très positif.*
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. *Le feedback des évaluateurs a été très positif et j'ai passé l'examen partiel avec succès.*	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. *La structure de ma présentation était adoptée dans un but précis.* *J'ai su faire passer mon message central aux évaluateurs.*	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? *Il est utile de préparer ce genre de présentation suivant une structure déterminée. Cela rend les informations plus compréhensibles.* *Il faut convaincre le public avec les contenus présentés et se présenter toujours soi-même comme un orateur efficace.*

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?





6 Techniques de présentation visuelles

De quoi s'agit-il ?

La majorité de l'information étant captée par le canal visuel, il est important de compléter les contenus transmis par oral en les visualisant. L'utilisation de moyens auxiliaires et de supports adaptés au public et à la situation permettront aux récepteurs de se représenter l'information mentalement pour mieux la comprendre et la mémoriser.

Visualiser signifie,

- clarifier et structurer des informations à l'aide d'images, de symboles, de pictogrammes et de couleurs.
- simplifier ou résumer des sujets complexes.
- orienter l'attention.
- guider vers les points essentiels.

Voir règlement 51.018, Méthodologie de l'instruction, chapitre 6

Chez la plupart des gens, l'association avec des images entraîne une meilleure assimilation des informations.

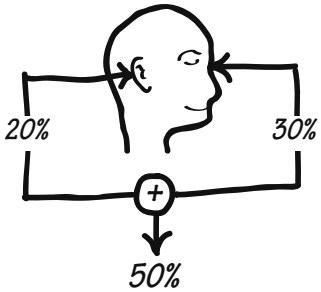
Exemple

Voir module 2, chapitre « Techniques de créativité », page 117

La description d'un animal
« Il appartient à la famille des mangoustes. Son corps et sa tête mesurent 30 centimètres de long auxquels s'ajoute une queue lisse et fine de 25 centimètres. Selon la sous-espèce, le pelage est gris, beige ou marron clair. Huit à dix rayures transversales s'étendent de la colonne vertébrale aux flancs, sans couvrir ni la tête ni la queue. »
En associant cette description à une illustration, on comprend immédiatement qu'il s'agit d'un suricate.

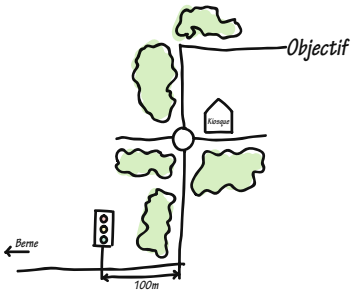
6.1 Techniques de visualisation

Sujet et usage
L'expérience montre que
- 20 % du savoir transmis oralment est mémorisé durablement
- 50 % des informations sont mémorisées si les paroles sont associées à une image ou une représentation



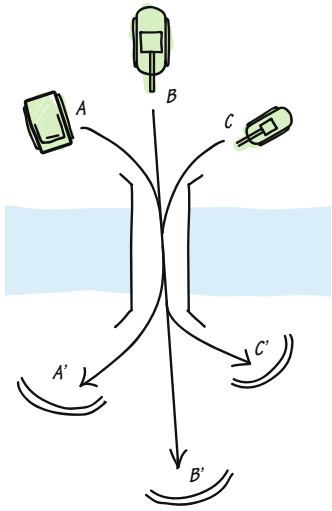
Cette formation a pour but d'aider les personnes débutantes et inexpérimentées à représenter
- des idées
- des faits
- des énoncés (oraux/écrits)

de façon imagée avec des techniques simples.



De la pratique
Une technique éprouvée …
- Une image vaut mille mots !
- Applicable dans de nombreux domaines !
- En complément du chapitre « Établir des croquis » du règlement « L'instruction de base » et du règlement « Documents militaires : symboles, signes tactiques et signes conventionnels civils ».

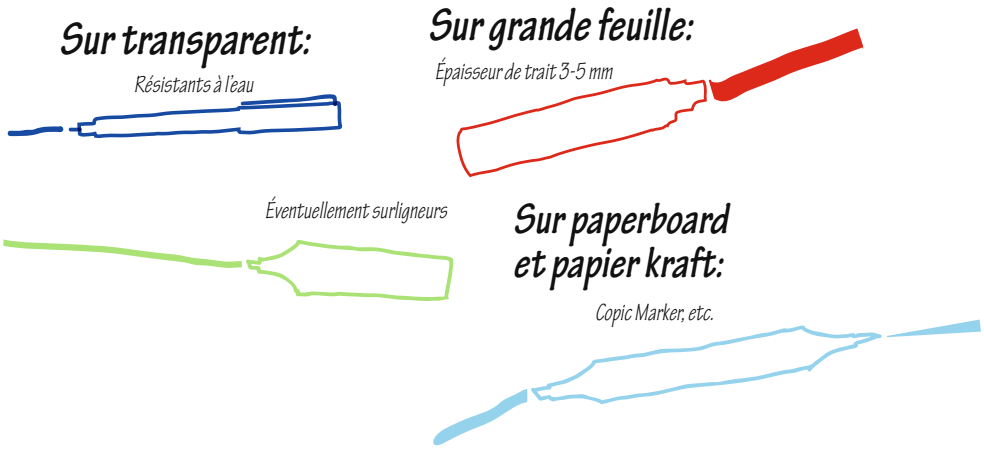
… pour un usage pratique.



Crayons et stylos

Principalement, sont utilisés les crayons et les stylos qui

- offrent un fort contraste avec le support – couleur noire en général
- colorent et renforcent les énoncés sans les recouvrir – couleur claire en général



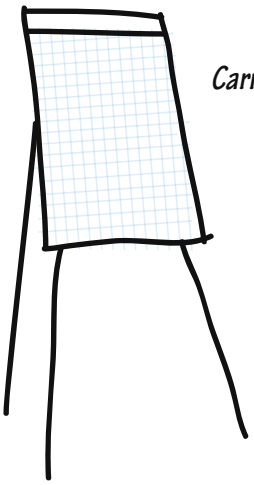
Médium/Support

Papier (A3/A4) :

- À carreaux, margé
- Les carreaux doivent disparaître à la copie

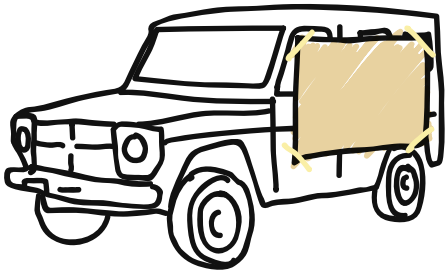
Grande feuille :

- Blanc à carreaux bleu clair de préférence, paperboard
- Papier kraft également utilisable du côté mat
- Ne pas choisir un format trop grand (A1)
- Éventuellement plusieurs feuilles jointes



Carreaux discrets

Tableau mural
en papier kraft



Le trait

Un trait droit :

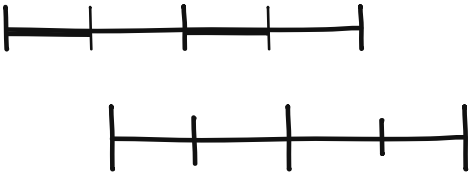
- Poser le crayon/stylo en A
- Diriger son regard vers B
- Tirer le trait sans quitter B des yeux

La ligne est-elle très longue ?

- Procéder comme pour le trait droit
- Interrompre le trait
- Reprendre après un petit espace et tracer la ligne jusqu'à B

Diviser une ligne ?

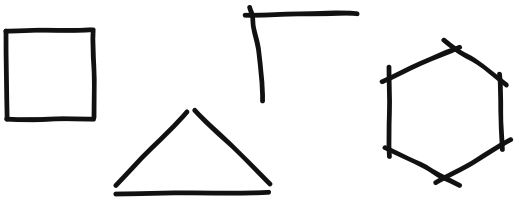
- Toujours bien au centre



Et les angles ?

Il existe 3 possibilités :

- Traits joints
- Traits interrompus
- Traits superposés (recommandé)



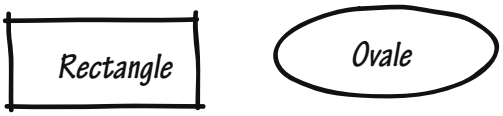
Le cadre

- Un cadre peut servir à accentuer quelque chose
- Un cadre peutregrouper des éléments

La représentation de

- rectangles
- formes ovales

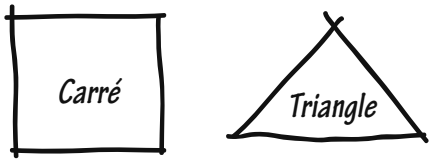
sera **simple**



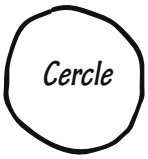
La représentation de

- carrés
- triangles

sera **plus difficile**



Il sera **très difficile**
de tracer des cercles parfaits

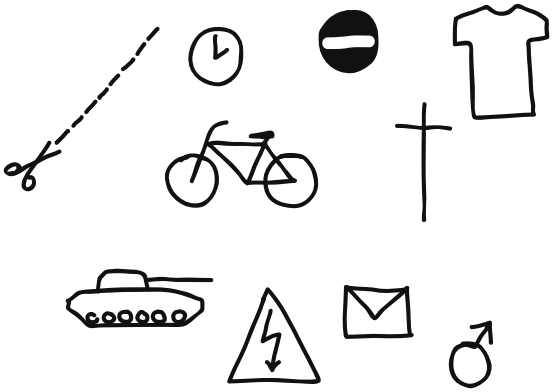


Symboles et écriture

Les symboles

Il en existe des milliers :

- Sur la route
- Sur les cartes routières, les plans de construction, les patrons de couture, etc.
- Dans la publicité, les notices d'utilisation, etc.



Remarque :
Utiliser uniquement des symboles immédiatement compréhensibles pour le public !

L'écriture

- Doit toujours être lisible
- Doit être homogène en forme et en couleur
- Peut varier de taille

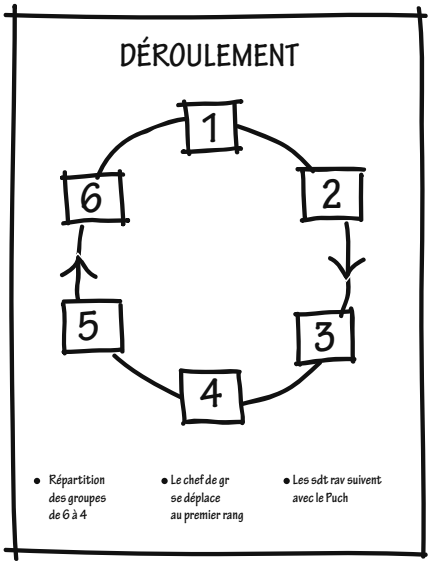
IMMÉDIATEMENT Immédiatement
Immédiatement *Immédiatement*

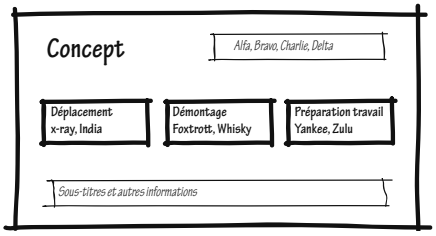
Le principal est qu'elle soit lisible!

Le principal est qu'elle soit lisible!

Structure de la feuille

- Créer une structure ordonnée/une symétrie
- Positionner l'essentiel au centre de la feuille, légèrement vers le bas
- Ne pas mélanger ou mélanger aussi peu que possible les cadres utilisés
- Les processus circulaires suivent toujours le sens des aiguilles d'une montre



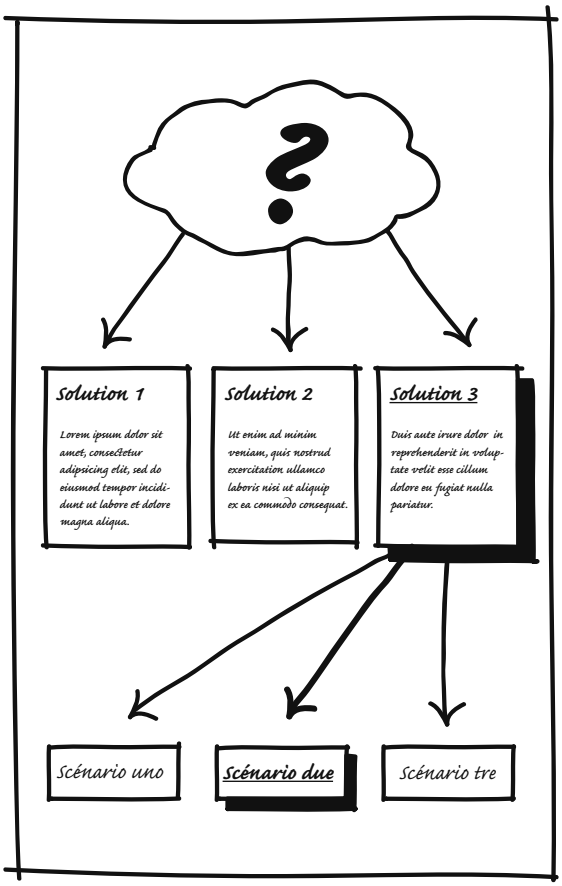


Et encore un zeste de « d'originalité » !

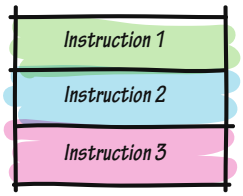
- Accentuer les points importants
  (p. ex. souligner le titre, faire ressortir une forme)
- Corriger et équilibrer
- Vendre : L'aspect doit être agréable !

Comment ?

- Par une « ombre » au crayon épais
- Par un trait parallèle au crayon fin



Couleurs et nuances

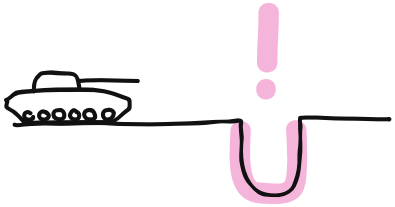


Objectif

- Accentuer/souligner
- Différencier
- Attribuer/grouper

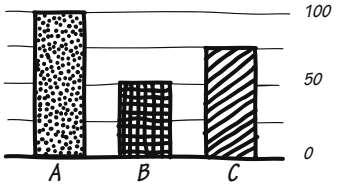
Utiliser 4 couleurs au maximum

- Grandes feuilles : Ne reprendre/ombrer que les cadres, ne pas colorer ce qui est écrit
- Ne pas « colorier », mais colorer avec rapidité et légèreté



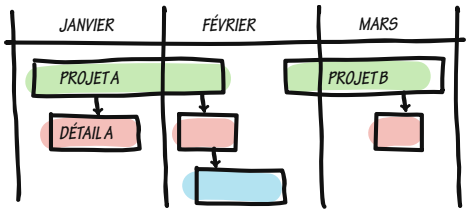
En cas d'absence de couleur

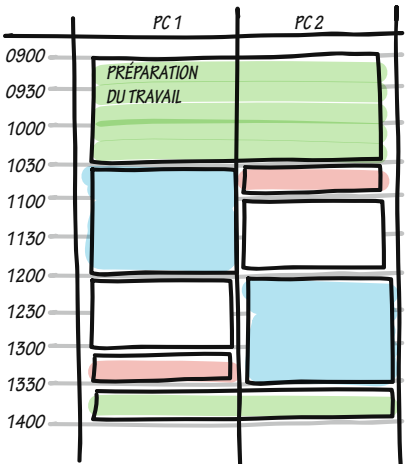
- Faire des hachures
- Ou faire des points



Processus inscrits dans la durée

- D'abord, expliquer la trame
- Puis passer au sujet lui-même
- Les impulsions arrivent par le haut
- Les résultats sortent par le bas





Militaire

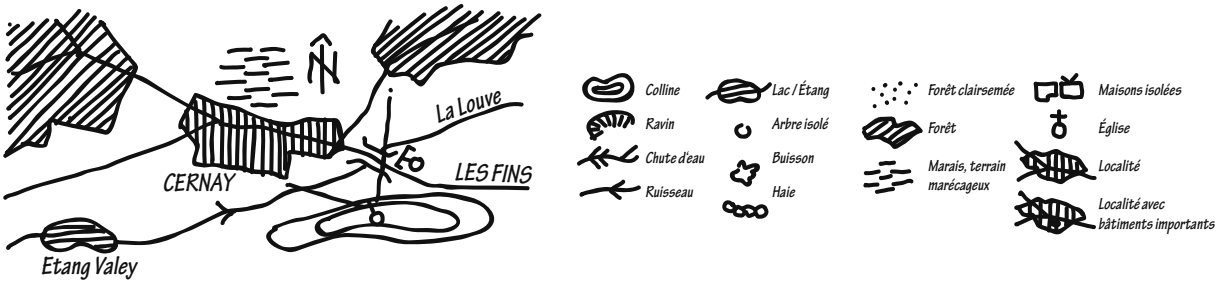
La visualisation dans le contexte militaire

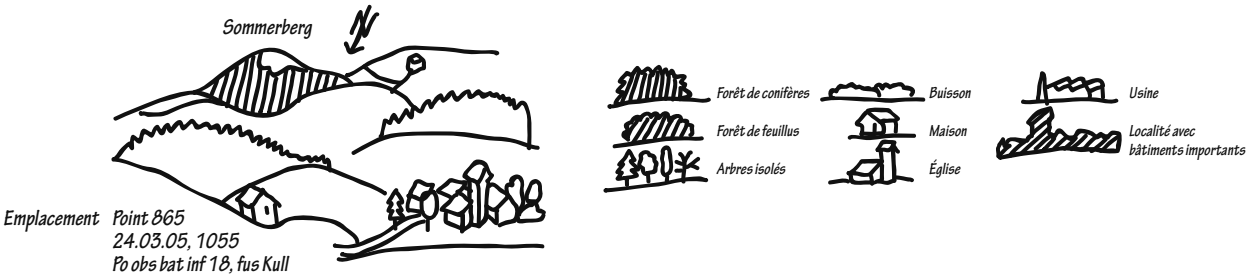
La mise en pratique doit respecter les règlements « L'instruction de base » et « Documents militaires ».

Utilisation/Présentation

- D'une intention
- D'une possible présence ennemie
- De missions
- De secteurs d'observation
- De secteurs de feu, etc.

Si un problème est bien illustré, c'est qu'il a été bien perçu et qu'il peut alors être résolu.





6.2 Présentation visuelle: Supports et moyens auxiliaires

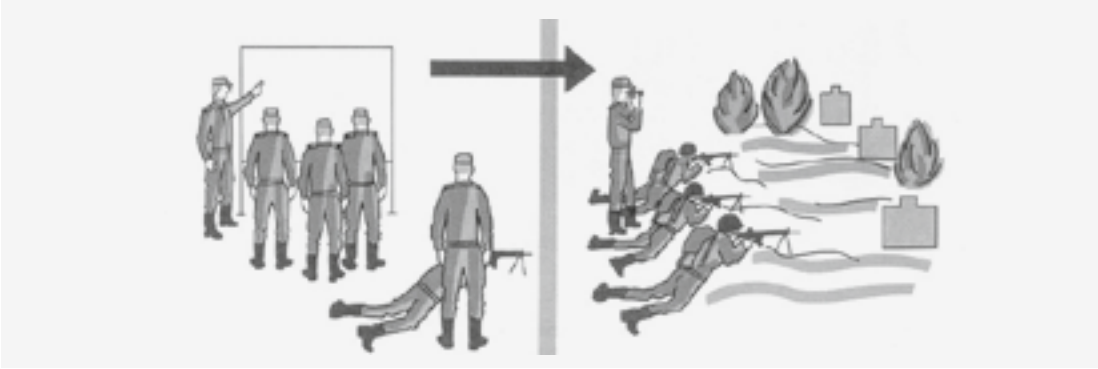
Les matériels dont dispose l'émetteur pour visualiser l'information sont les **supports** techniques. La création et la visualisation de l'information sont ses **moyens auxiliaires**. Les moyens auxiliaires servent à structurer, synthétiser et chiffrer l'information. Ils représentent l'avantage d'en faciliter la compréhension, l'assimilation et la mémorisation. Ils permettent également d'attirer l'attention du public et d'ajouter une touche émotionnelle en rendant le contenu de la présentation plus vivant.

Exemple

Le lt Haumüller présente les objectifs de l'exercice qu'il a écrit sur un flipshart (support). Les buts sont clairement écrits sur une affiche en papier de grande taille (moyen auxiliaire). Dans un second temps, il explique la mission à sa sct à l'aide d'une maquette du terrain (moyen auxiliaire). Il utilise une longue baguette de bois (support) pour démontrer les emplacements importants.De cette façon, les sdt peuvent mieux se représenter la distance entre les objectifs et les obstacles qu'ils rencontreront en cours de route.

Exemple

Voir règlement 51.018, Méthodologie de l'instruction, chapitre 6.1



Différencier les supports des moyens auxiliaires:

Supports	*Moyens auxiliaires*
• Flipshart • Tableau noir • Tableau magnétique • Tableau d'affichage • Diapositive • Plan de travail hebdommadaire • Papier kraft • Feuille de papier divers formats • Ordinateur portable avec projecteur • Rétroprojecteur • Visualiseur	• Dessins • Panneau avec thème, buts, etc. • Graphique • Schéma de décision tactique • Panneau d'instruction • Croquis • Maquette • Modèle de terrain • Photo • Film • Miniatures représentatives • Objets trouvés dans la nature (bois, pierre etc.)

6.3 Questionnements utiles pour bien se préparer

Quel est le lieu de la présentation et quels supports offre-t-il ?

- À l'intérieur : projecteur, visualiseur, PC, flipshart, tableau noir, tableau magnétique, etc.
- À l'extérieur : abris cas de mauvais temps, mes moyens sont-ils étanches aux intempéries, etc.

Remarque : Effectuer dans tous les cas une reconnaissance !

Quel est le nombre de personnes qui participeront à la présentation ?

- Plus ils seront, plus ils seront loin ! La visualisation doit rester lisible pour tout le monde.
- Si tout le monde doit pouvoir voir, le présentateur doit aussi pouvoir voir tout le monde.
- Son emplacement lors de la présentation ne doit pas couper le champ de la présentation.
- Le contact visuel est important avec tout le monde. Le présentateur communique avec le public et non avec ses moyens auxiliaires ni ses supports.

Remarque : Une visualisation graphique trop grande sera rarement reprochée. Si elle est trop petite, le reproche sera instantané et votre message passera moins bien.

Est-ce que les supports techniques disponibles sont maîtrisés ?

- Utiliser si possible le moyen qui convient le mieux.
- Tester et s'entraîner si le moyen disponible n'est pas familier.
- Prévoir un moyen de secours en cas de problème technique.

Remarque : Rester simple en se concentrant sur l'essentiel du message à transmettre !

Combien de temps est à disposition pour présenter ?

- La gestion du temps est importante.
- S'entraîner seul à la présentation et mesurer le temps écoulé pour se repérer.
- Prévoir du temps de réserve pour se laisser un peu de marge.
- Décider si les questions du public interviennent durant la présentation ou seulement à la fin et informer de sa décision.

Remarque : En guise d'entraînement, se présenter devant des camarades et ces derniers livrent un feedback !

Est-ce que le moyen auxiliaire est explicite ?

- Un dessin vaut mille mots, trop de texte tue l'information.
- Les contenus sont-ils libres de toute faute d'orthographe ?
- Préférer les caractères d'imprimerie car ils sont plus compréhensibles.
- La propreté est la carte de visite.
- Le moyen auxiliaire doit pouvoir compléter le message et non le compliquer.
- Attention au choix des couleurs, ne pas en utiliser trop.

Remarque : Une fois le moyen créé, le soumettre à un camarade pour un feedback. Deux paires d'yeux valent mieux qu'une.

Les principales réflexions concernant les techniques de présentation visuelles sont les suivantes :

- Le support utilisé est-il adapté au public et à la situation ?
- Le contenu du moyen auxiliaire complète-t-il le message ?
- La taille et les couleurs des visualisations/textes sont-elles adéquates ?
- La présentation a-t-elle été testée ?

Faisons le point

La majorité de l'information passe par le canal visuel. Il est important d'utiliser des supports et des moyens auxiliaires pour appuyer sa présentation. Les techniques de visualisation ainsi qu'une bonne préparation personnelle à la présentation permettront de communiquer de manière simple, claire et convaincante.

Moyens auxiliaires pertinents

- Attention à la mise en forme (taille, couleur)
- Structuré et simple
- Limité à l'essentiel
- Représentatif et explicite

Présentation pertinente

- Analyser le public, le lieu et les supports disponibles
- Structurer son message
- Maîtriser les supports
- Mise en place du lieu
- S'entraîner
- Gérer son temps (prévoir une réserve)
- Maintenir le contact visuel

Contrôle des connaissances

1. Question
L'utilisation de techniques de visualisation s'avère indispensable et bénéfique pour transmettre des informations.
Quelles sont les raisons d'utiliser des techniques de visualisation?
☐ Rendre un message plus intéressant et clairvoyant.
☐ Montrer à son interlocuteur qu'on sait bien dessiner.
☐ Rendre un message complexe accessible à tous.
☐ Représenter un objet graphiquement de façon très détaillée.

2. Question
Comment agissent les outils de présentation sur la transmission du contenu d'une information?
Veuillez cocher ces éléments ce qui convient.
☐ Le contenu est représenté.
☐ L'exposé perd en force de conviction.
☐ Les connexions sont mises en avant.
☐ Ils ne structurent pas l'information de manière temporelle.
☐ Tout est mieux préparé.
☐ L'exposé gagne en force de conviction.

3. Question
Imaginez que vous devez donner une instruction à vos recrues sur le thème de la grenade à main.
Quels moyens visuels utiliseriez-vous pour rendre votre présentation claire et attractive?
☐ Donner aux recrues des manuels d'apprentissage à lire.
☐ Inscrire les contenus importants accompagnés d'illustrations sur un flipchart.
☐ Dessiner des graphiques et des schémas pour structurer l'information.
☐ Présenter un PowerPoint sur lequel tout est écrit de façon complète et détaillée.

4. Question
Afin d'utiliser les techniques de présentation visuelles de façon optimale, il est nécessaire de garder quelques principes en tête.
Quels sont ces principes?
☐ Ces techniques ne suffisent pas à elles-seules à faire passer un message.
☐ Il faut en premier lieu s'assurer que le récepteur pourra déchiffrer les symboles utilisés.
☐ Les visualisations doivent toujours être faites en couleur.
☐ La visualisation est réservée uniquement aux personnes sachant dessiner.

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous avez atteint votre objectif grâce à une visualisation adaptée. *À l'occasion du mouvement dans l'IFO1, j'ai été désigné avec mon groupe par le sgtm chef pour constituer le dét rens. Je devais distribuer les cantonnements. Il m'a donné une liste concernant tout ce qu'il fallait faire.*	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. *Comme il y avait différentes choses à distribuer, j'ai réalisé une affiche avec des pictogrammes pour chaque mission ainsi qu'une ligne du temps. Je me suis ensuite appuyé sur cette affiche pour faire la donnée d'ordres à mon groupe.*	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. *J'ai remarqué que mes recrues comprenaient très vite ce qu'il fallait faire et à quel moment. Comme l'affiche est restée accrochée, ils pouvaient y revenir pour se renseigner de nouveau. Ainsi, les cantonnements ont pu être distribués rapidement et sans problème.*
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. *Grâce à l'usage de l'outil visuel, la donnée d'ordre s'est déroulée beaucoup plus vite que d'habitude et a également donné lieu à beaucoup moins de questions.*	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. *Cela confirme bien qu'une image vaut mille mots.*	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? *À l'avenir, j'accompagnerai mes données d'ordre d'éléments visuels chaque fois que cela sera possible. Cela demande sans doute un peu plus de temps de préparation. Mais ceci est compensé par des ordres plus compréhensibles, moins de questions et une façon de travailler plus efficace.*

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?

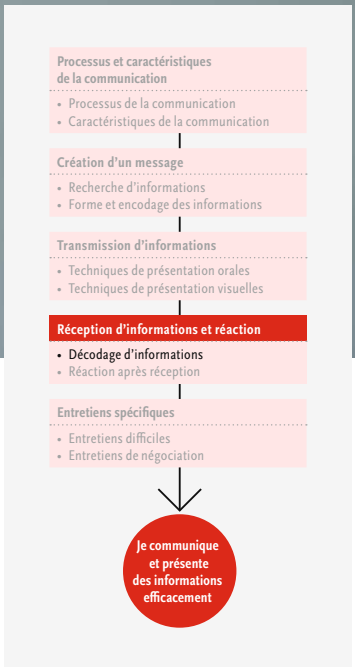
D

UNITÉ

RÉCEPTION D'INFORMATIONS ET RÉACTION

L'apprenant doit

- **savoir décoder un message en s'aidant de techniques adaptées à la situation.**
- **savoir identifier et prévenir les facteurs de perturbation dans le processus de réception et décodage d'un message.**
- **savoir réagir de façon appropriée à la réception d'un message.**



7 Décodage d'informations

De quoi s'agit-il ?

Le récepteur intercepte par différents canaux (visuel, auditif, etc.) l'information que l'émetteur leur a transmise sous forme de codes spécifiques (mots, gestes, ton de la voix, etc.). L'écoute active est le premier élément indispensable pour capter l'information. Suite à la réception, le récepteur doit décoder le message et interpréter celui-ci. Décoder consiste à donner une signification aux différents codes reçus de l'émetteur. C'est après cette étape que le récepteur réagit à l'information. Cette phase est cruciale pour la compréhension du message ainsi que pour la qualité de la relation entre les interlocuteurs.

Voir sous-chapitre « Le carré de communication », page 16

Le décodage d'un message dépendra en grande partie de la qualité de l'information transmise au récepteur mais aussi de la disposition du récepteur à la recevoir. Afin de faciliter le processus du décodage, il est nécessaire que le récepteur adopte des comportements favorisant le transfert d'informations. Ce chapitre introduit quelques techniques.

Décoder des informations signifie,

- donner une signification aux différents codes reçus de l'émetteur.
- interpréter et comprendre le message.

7.1 L'empathie

L'empathie est la capacité qu'a une personne à se mettre à la place des autres. Elle permet de considérer et de comprendre les points de vue, les ressentis, ainsi que les réactions des autres personnes. L'empathie est une qualité importante qui aidera le supérieur à décoder les messages de ses subordonnés de façon efficace.

Exemple

Un supérieur qui sait écouter ses subordonnés sait comprendre quels sont leurs besoins et ce qu'ils pensent. Il peut de cette manière anticiper leurs réactions.

Voici certaines clés pour une attitude empathique:
- Ecouter et observer son interlocuteur
- Ne pas juger ses propos ni ses réactions
- Comprendre pourquoi il pense et réagit comme il le fait

L'empathie signifie,
- se mettre mentalement à la place de quelqu'un et parvenir à saisir ses ressentis et ses points de vue.

7.2 L'écoute active

L'homme n'écoute pas toujours son interlocuteur de façon très soutenue. Il arrive qu'il ne soit pas attentif à ce qu'il dit, ou qu'il pense à autre chose. Il est également fréquent que tout en écoutant, il commence déjà à formuler ses propres pensées – et la réponse fuse avant même que l'autre ait terminé.

La qualité de la communication repose donc aussi sur les capacités d'écoute du récepteur. Une écoute défaillante laisse place aux malentendus. Par conséquent, la pratique d'une écoute active est cruciale.

L'écoute active signifie,
- accorder attention et intérêt à son interlocuteur.
- se mettre à la place de son interlocuteur.
- suivre attentivement ce qu'il dit.

Exemples

- **L'exemple à ne pas suivre !**
  Pendant l'entretien de section, le lt Studer est souvent distrait. Pendant que les sdt donnent leur feedback et expriment leurs inquiétudes, il regarde souvent par la fenêtre ou au plafond. Il interrompt même les sdt pour répondre au téléphone.
- **L'exemple à suivre !**
  Durant l'entretien de section, le lt Rossi écoute très attentivement ses sdt, il prend des notes et pose des questions. Il a éteint son téléphone portable et a accroché à la porte un panneau « Ne pas déranger ! ».

Eléments de l'écoute active

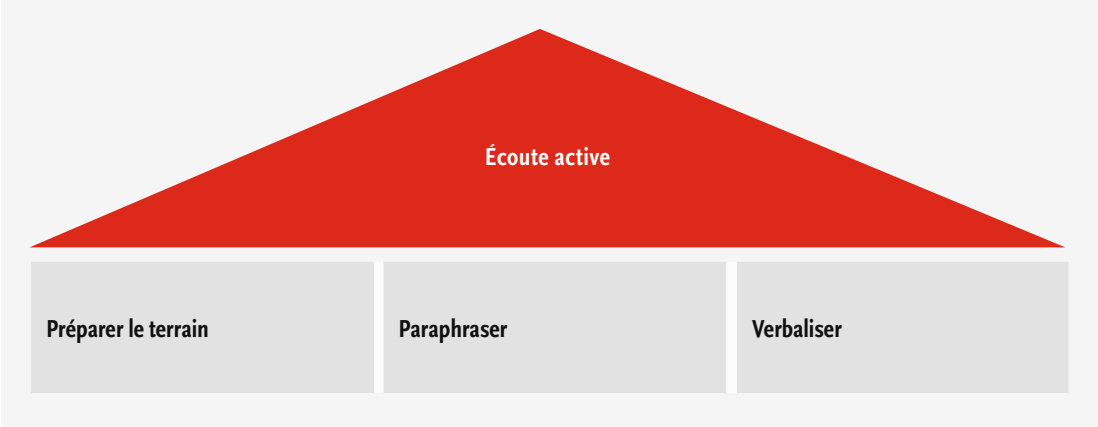


Figure n° 11 : Écoute active

7.2.1 Préparer le terrain

Un interlocuteur attentif émet des signaux verbaux et non verbaux qui indiquent à son vis-à-vis qu'il est disposé à l'écouter:

- Il hoche la tête, se tait
- Il regarde son interlocuteur
- Il émet des « mmh », « oui », « aha »

Voir chapitre « Forme et encodage des informations », page 37

Ces signaux peuvent être utilisés et renforcés en invitant directement l'autre à parler: « Tu peux m'en dire plus? »

Exemple

Le sgt Schneider : « J'ai du mal à croire à ce qui m'est arrivé ce matin. »
Le lt Sahli hoche la tête : « Mmh. »
Le sgt Schneider : « Ça m'a tellement mis en colère que je suis parti du PC. »
Le lt Sahli : « Pouvez-vous m'en dire plus ? Qu'est-ce qui vous a mis autant en colère ? »

7.2.2 Paraphraser

Paraphraser signifie restituer avec ses propres mots ce qu'on a entendu. De la sorte, on vérifie que le contenu a bien été compris afin d'éviter d'emblée les malentendus:

- « Vous permettez que je résume ce que j'ai compris ? »
- « Si je t'ai bien compris, … »
- « Je comprends ainsi ce que vous avez dit : … »

Exemple

Le sgt Schneider : « Je suis arrivé le matin à mon poste de travail et il n'y avait plus rien. Le matériel mis à disposition avait disparu sans laisser de traces. Je ne sais pas qui a pu prendre ce matériel. »
Le lt Sahli : « Si je vous comprends bien, vous avez cherché le matériel et vous pensez que quelqu'un l'a volé ? »

7.2.3 Verbaliser

Dans l'écoute active, il s'agit de se demander comment se sent l'interlocuteur. Cela signifie s'intéresser à ses émotions et thématiser ses sentiments:

- « … et vous voilà déçu. »
- « Cela vous met en colère que … »
- « À présent, vous sentez … »

Effets de l'écoute active

Si la personne montre de l'estime à son interlocuteur, il se sent pris au sérieux, ce qui renforce sa confiance et lui permet de développer son estime de soi. En écoutant activement, les faits sont clarifiés et les malentendus évités, ce qui développe la compréhension mutuelle.

Afin de tirer le plus grand bénéfice possible de l'écoute active, il convient d'être attentif aux éléments suivants :

Exemple

Vous entendez un camarade dire : « Mon supérieur est un crétin. Les règles qu'il impose sont stupides et ridicules. »

Qu-est ce qu'il faut faire ?	*L'exemple à ne pas suivre !*
Ne pas confirmer ! • Ne pas renforcer les sentiments exprimés	« Il est bon pour l'asile ! »
Ne pas en rajouter ni pousser l'autre ! • Ne pas généraliser • Ni amplifier de ce que l'émetteur exprime • Ne pas anticiper sur ce que l'autre pourrait penser	« Tu trouves que c'est un mauvais supérieur et tu as par conséquent décidé de démissionner ? »
Ne pas analyser ! • Ne pas interpréter les motifs qui sous-tendent le message	« Si tu te mets si vite en colère, c'est peut-être parce que tu es stressé. »
Ne pas diminuer ! • Ne pas minimiser les expériences ni les sentiments de l'autre • Ne pas dénigrer ni ignorer les faits rapportés par l'émetteur	« Tu n'es sans doute pas très en forme aujourd'hui ! »

7.3 La prise de notes

Voir module 2, sous-chapitre « Prendre des notes », page 110

La prise de notes complète l'écoute active dans la mesure où elle aide à faciliter le processus d'assimilation de l'information. En effet, la prise de notes a pour but de ne pas surcharger la mémoire et de faciliter la capacité à écouter activement. Prendre des notes aidera également à résumer la discussion ainsi qu'à en avoir une vue d'ensemble. Enfin, l'information étant présente et structurée, l'interlocuteur pourra ensuite poser des questions efficaces et ciblées.

7.4 Perturbations du processus de décodage

Perturbations liées aux quatre aspects d'un message

Une perturbation se produit lorsque le récepteur ne comprend pas, ou pas bien, ce que l'émetteur veut lui communiquer. Cela vient du fait que les perceptions des aspects du message sont différentes. Les habitudes d'écoute diffèrent d'une personne à l'autre. L'un écoutera surtout avec **l'oreille de l'appel**, l'autre plutôt avec **l'oreille relationnelle.** Cela dépend de la personnalité et des expériences de chacun. La conséquence est que certaines informations sont privilégiées au détriment des autres. Il y a alors un risque de mal se comprendre.

Il est utile de prendre conscience des habitudes en la matière. Si un cadre reconnaît qu'une perturbation du processus de communication est due à une habitude d'écoute différenciée, il pourra dans une certaine mesure y remédier. Voici ci-dessous un exemple de perturbation et de malentendu lié à l'écoute :

Exemple

Contenu	**Elle dit:** «Il faudrait passer l'aspirateur.» Elle constate qu'il y a de la poussière. Il se lève et commence à passer l'aspirateur. **Elle demande agacée:** «Qu'est-ce que ça signifie?»
Autorévélation	**Elle dit:** «Il faudrait passer l'aspirateur.» Elle veut exprimer qu'elle est fatiguée. **Il répond:** «Tu ne peux pas exiger qu'en rentrant du travail, je t'aide en plus à la maison.» **Étonnée, elle répond:** «Mais je ne te le demande pas.»
Relation	**Elle dit:** « Il faudrait passer l'aspirateur.» Elle veut lui faire remarquer qu'ils sont tous les deux responsables des tâches ménagères. **Il répond:** « Je suppose que tu es fatiguée, je le suis aussi.» **Elle dit:** « Non, je suis encore en forme.»
Appel	**Elle dit:** « Il faudrait passer l'aspirateur.» Elle veut que l'homme s'en charge. **Il répond:** « C'est vrai !» et reste assis devant la télévision. **Elle demande:** « Pourquoi tu ne m'écoutes jamais?»

Les principales réflexions concernant le décodage des informations sont les suivantes :

- L'attention est-elle suffisante envers l'interlocuteur ?
- Est-ce que la personne fait preuve d'empathie pour l'interlocuteur ?
- Est-ce que la personne ests disponible à écouter son interlocuteur ?
- Est-ce que la personne arrive à ne pas interrompre l'interlocuteur ?
- Des notes sont-elles prises lors de l'écoute ?

Faisons le point

Le but de la communication étant qu'un message transmis soit compris, la phase de réception est donc décisive. Ici, le comportement du récepteur joue un rôle important. Un récepteur négligeant provoquera une perturbation du décodage traduite par une contradiction entre l'information originale (émetteur) et l'information décodée (récepteur).

Afin que celui-ci puisse percevoir au mieux l'information qui lui est destinée, il faut notamment :

- **Faire preuve d'empathie**
  Se mettre à la place de son interlocuteur pour essayer de comprendre son point de vue.

- **Appliquer les règles de l'écoute active**
  Accorder de l'attention à son interlocuteur, se mettre à sa place et suivre attentivement ce qu'il dit. En écoutant activement, les faits sont clarifiés, les malentendus évités et la comprehension mutuelle se développe.

- **Les phases de l'écoute active sont :**
  – Préparer le terrain (montrer la disposition à écouter)
  – Paraphraser (restituer avec ses propres mots ce qu'on a entendu)
  – Verbaliser (thématiser les émotions)

- **Prendre des notes**
  Retranscrire par écrit les informations importantes de façon structurée (mots clés, symboles, etc.) pour faciliter l'assimilation et la mémorisation de ces dernières.

Contrôle des connaissances

1. Question
Un interlocuteur attentif émet des signaux verbaux et non verbaux (il prépare le terrain).
Quels sont les éléments typiques de la préparation du terrain ?
☐ Regarder son interlocuteur
☐ Émettre des « mmh », « ah », « oui », etc.
☐ Finir les phrases de l'émetteur
☐ Regarder ailleurs
☐ Hocher la tête en signe de compréhension
☐ Se murer dans le silence

2. Question
Une perturbation se produit lorsque le récepteur ne comprend pas – ou pas bien – quelque chose. Cela vient entre autre du fait que les perceptions liées aux quatre aspects du message sont différentes.
Cet énoncé est :
☐ Vrai
☐ Faux

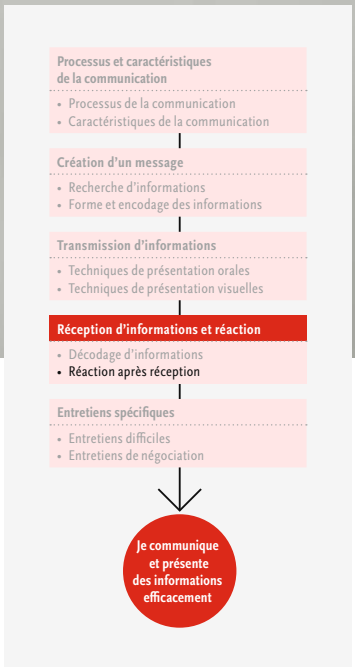
3. Question
Lorsqu'une personne interagit avec une autre, il est important de faire preuve d'empathie.
Quelles sont les caractéristiques de l'empathie ?
☐ Se mettre à la place de son interlocuteur et se laisser convaincre par son avis.
☐ Se mettre à la place de son interlocuteur sans pour autant oublier son propre avis.
☐ Démontrer à son interlocuteur qu'on le comprend et qu'on l'écoute.
☐ Dire à son interlocuteur qu'il a tort.

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous avez pratiqué une écoute active et consciente. Pendant la sortie, un camarade me raconte au dîner qu'il ne va pas bien. Son amie l'a quitté à cause du service militaire et il s'est fortement endetté auprès de son meilleur ami.	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. Je lui demande de m'expliquer exactement dans quelle situation il se trouve. Je le regarde dans les yeux et je ne me laisse pas distraire. Lorsque je ne comprends pas quelque chose, je pose des questions. Je lui explique que je ressens littéralement son accablement.	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. Mon camarade est soulagé d'avoir pu parler à cœur ouvert et que je l'aie écouté. Il me déclare qu'il sent que je l'ai compris. J'ai la sensation que mon écoute attentive et les questions que je lui ai posées l'ont aidé à clarifier sa situation pour lui-même.
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. Lorsque j'écoute quelqu'un activement et consciemment, cela me permet de le comprendre beaucoup mieux.	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. Je peux communiquer de façon plus efficace et ainsi éviter les malentendus.	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? Il est important de montrer que l'on est prêt à écouter son interlocuteur, de répéter ce que l'on a entendu avec ses mots à soi, et d'essayer de se mettre à la place de cette personne.

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?



8 Réaction après réception

De quoi s'agit-il ?

Pendant et après réception de l'information, le récepteur réagit au message. Il peut réagir directement ou indirectement :

Exemples

- Directement : donner une réponse à une question de l'émetteur.
- Indirectement : poser une question.

Le questionnement efficace et le feedback, expliqués dans ce chapitre, sont les deux principales techniques de la réaction après réception.

La réaction après réception signifie

- réaction directe.
- réaction indirecte.

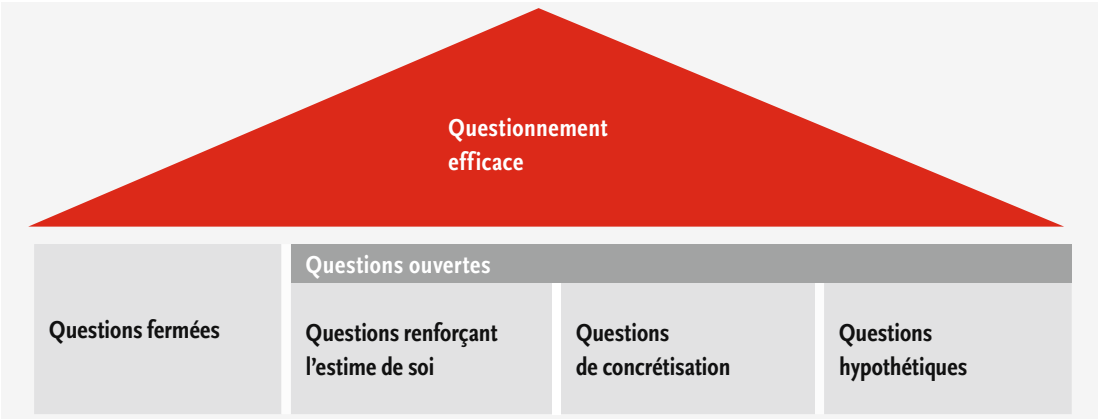
8.1 Le questionnement efficace

En posant des questions, de l'intérêt est témoigné à son interlocuteur qui reçoit la confirmation d'une écoute active. De plus, poser des questions apporte des informations et permet d'obtenir des clarifications ou des précisions. Lors d'une présentation, le questionnement est un moyen de faire participer son auditoire et de lui laisser la possibilité de s'exprimer.

Le questionnement efficace signifie,
- poser des questions de façon ciblée pour clarifier ou obtenir des informations.
- poser des questions de façon ciblée pour faire participer les autres à la discussion.

8.1.1 Eléments du questionnement efficace

Figure n° 12 : Questionnement efficace



Questions fermées
Les questions fermées entraînent des réponses limitées, voire un simple « oui » ou « non ». Elles sont posées en cas :
- De prise de décision
- De déclaration claire ou de prise de position
- D'obtention d'informations concrètes et définitives (date, nombre, nom, etc.)

Exemples
- « Êtes-vous d'accord avec cette proposition ? »
- « A-t-on terminé avec ce point de l'ordre du jour ? »

Questions ouvertes
Les questions ouvertes demandent à l'interlocuteur d'être actif : il ne suffit pas d'y répondre par un simple « oui » ou « non ». Elles sont utilisées quand :
- Il est important de connaître les intérêts, les besoins et les opinions de l'interlocuteur
- Il faut résoudre un problème
- Il faut prendre des décisions
- Il existe des désaccords

Exemples

- « Pourquoi ce poste vous intéresse-t-il ? »
- « Que pensez-vous de l'exercice que nous venons de faire ? »

Questions renforçant l'estime de soi

Une certaine estime de soi est nécessaire pour avoir le courage de s'impliquer de façon constructive dans une équipe ou dans une discussion. Une personne peut développer une bonne estime d'elle-même lorsqu'elle se sent acceptée et reçoit régulièrement des retours positifs sur son comportement et son travail.

On peut renforcer l'estime de soi par des questions posées lorsque :

- L'interlocuteur est peu sûr de lui
- Il doit exprimer de la reconnaissance à quelqu'un
- Il a affaire à un nouveau collaborateur

Exemples

- « En tant que spécialiste, que dites-vous de la faisabilité de ce projet ? »
- « Vous qui avez toujours de bonnes idées, pouvez-vous me dire ce que vous pensez de ce projet ? »

Questions de concrétisation

Les questions de concrétisation ont pour but d'amener l'interlocuteur à s'exprimer concrètement. Elles aident aussi à cerner l'essentiel d'un sujet. Elles sont utilisées lorsque :

- Ce que dit l'interlocuteur est vague et superficiel
- Trop peu de détails sont précisés
- Les énoncés importants sont souvent formulés avec des « on »
- La suite des événements est importante

Exemple

Monsieur Müller : « Je n'ai pas besoin du Monsieur Frei dans mon groupe, il se montre très peu coopératif. »
Monsieur Meier : « Décrivez-moi une situation dans laquelle Monsieur Frei se montre peu coopératif. »
Monsieur Müller : « Pendant nos réunions, il revient sans cesse sur des décisions déjà entérinées. »
Monsieur Meier : « Que faites-vous quand ça se produit ? »

Questions hypothétiques

Une hypothèse est une supposition. Une question hypothétique entraîne ou stimule l'interlocuteur à s'imaginer une situation ou une solution, ce qui permet d'en déduire des mesures concrètes. Elles sont adéquates lorsqu' :

- Il faut développer et/ou évaluer de nouvelles solutions
- Il faut réviser une opinion établie
- Emerge un nouveau point de vue

Exemples

- « Quelle serait votre situation si vous étiez affecté à un autre service ? »
- « Si le nouveau modèle de travail était adopté, qu'est-ce que ça changerait pour vous ? »

8.1.2 Effets du questionnement efficace

Verbaliser ses sentiments est délicat et peut parfois gêner. Poser des questions aide à mieux connaître les besoins et les intérêts de son interlocuteur ou lui donne l'occasion de les exprimer, ce qui témoigne de l'estime pour lui. Il est également possible de clarifier ou concrétiser certains aspects par l'intermédiaire de questions, ce qui développe la compréhension mutuelle. Le questionnement hypothétique, lui, donne l'opportunité à l'interlocuteur d'être actif et de s'impliquer. Afin de tirer le plus grand bénéfice possible de la technique du questionnement efficace, il convient d'être attentif aux éléments suivants :

Qu'est-ce qu'il faut faire ?	*L'exemple à ne pas suivre !*
• **Pas de questions doubles !** En cas d'impatience ou de manque d'assurance, poser deux questions à la suite.	• À éviter : « Où voyez-vous la solution de ce problème ? Et comment ce problème a-t-il vu le jour ? » À privilégier : « Où voyez-vous la solution de ce problème ? » Attendre la réponse avant de poser la question suivante.
• **Pas de questions appréciatives !** La personne donne son opinion personnelle en posant la question.	• À éviter : « Comment pouvez-vous avoir une vision des choses aussi aberrante ? » À privilégier : « Quelles sont les réflexions et les raisons qui vous incitent à penser cela ? »
• **Pas de jeu de cache-cache !** La raison de la question reste obscure pour l'interlocuteur.	• À éviter : « Quelles solutions avez-vous ? » À privilégier : « J'aimerais savoir comment vous comptez mettre en œuvre cette formation. Quelles solutions proposez-vous ? »
• **Pas de questions suggestives !** La question suggère elle-même la réponse.	• À éviter : « Vous pensez sans doute aussi que le dîner d'aujourd'hui était une catastrophe ? » À privilégier : « Comment avez-vous trouvé le dîner aujourd'hui ? »

8.2 Le feedback

Voir module 5, chapitre « Conduire dans une structure décentralisée et au moyen du règlement « L'instruction de base » », page 109

Voir règlement 51.018, Méthodologie de l'instruction, chapitre 4.3

« Feedback » est un terme anglais qui signifie « retour ». Une personne donne son feedback à une autre sur ce qu'elle a perçu à son propos et sur ce qu'elle pense d'elle. Par des feedbacks permanents, les personnes acquièrent d'une part des informations sur leurs interlocuteurs et apprennent d'autre part comment leur comportement est évalué par autrui.

Outre les retours donnés ou reçus au quotidien, un supérieur hiérarchique peut utiliser le feedback comme outil de conduite. Pour influencer durablement sur le comportement de ses subordonnés dans le sens d'une mission et de ses objectifs, il ne suffit pas de leur donner un feedback sur le résultat final : il faut continuellement leur dire comment leur comportement est évalué.

Le feedback signifie,

- donner un retour sur la performance de quelqu'un.
- donner un retour sur son comportement.
- donner un retour sur les résultats obtenus.

Exercice

Quiz : êtes-vous déjà un expert du feedback ?

Conditions-cadres :

- Temps nécessaire pour faire le quiz : 5'
- Cochez votre réponse
- Évaluation : 10' discussion comprise

Question	*Texte*
1	***Qu'est-ce que le concept du feedback affirme ?***
	Une critique devrait toujours si possible être formulée conjointement avec un éloge.
	La personne qui reçoit un feedback doit écouter ce retour et attendre un certain temps avant de répondre.
	Le feedback doit toujours avoir lieu entre deux personnes seulement.
2	***De quelle manière ne doit-on pas donner un feedback ?***
	En posant un jugement
	De façon ciblée
	Dans le contexte
3	***Et qu'est-ce qu'il ne convient pas d'atteindre à travers un feedback ?***
	Le niveau relationnel qui existe entre la personne qui donne un feedback et la personne qui reçoit un feedback doit être clarifié.
	Le collaborateur doit s'identifier plus fortement avec son cadre de travail et la planification de son évolution professionnelle.
	Le collaborateur doit être réprimandé car il a fait une erreur.
4	***Votre collaborateur a fait une erreur. Vous voulez lui donner un feedback. De quelle manière présentez-vous votre critique ?***
	Je mène avec lui un entretien en tête-à-tête et utilise la méthode du « sandwich à feedback » : Comme je ne veux pas le démotiver, je le félicite tout d'abord pour son implication générale dans son travail, avant de lui expliquer la façon dont j'ai perçu son comportement et quelles sont les conséquences négatives que cela entraîne. Pour finir, je lui fais des propositions d'amélioration.
	Je lui donne mon feedback de manière aussi ciblée que possible et aussitôt, c'est-à-dire dans la situation-même où mon collaborateur fait preuve du comportement inadapté.
	De préférence toujours en présence d'un tiers (supérieur, collègue, délégué du personnel).
5	***Lorsque l'on donne un feedback, il existe aussi des pièges : Il s'agit d'effets psychologiques à cause desquels un feedback va avoir un autre impact que prévu. L'un de ces effets est l'effet de halo, un phénomène que les psychologues du travail ont étudié de façon approfondie. Que se passe-t-il dans ce cas ?***
	Les collaborateurs qui ont un naturel enjoué sont particulièrement rarement la cible de critiques, et ce, même s'ils ne comptent pas parmi les meilleurs professionnels d'une équipe.
	Les collaborateurs les plus attirants et les plus prévenants bénéficient d'évaluations plus positives que la moyenne.
	Lorsqu'un collaborateur est décrit par un tiers comme quelqu'un de performant et qui a du succès, il est moins souvent critiqué.

Question	*Texte*
6	***Qu'est-ce qui est tabou dans un entretien de feedback ?***
	Émettre des messages en « je »
	Demander des modifications du comportement
	Se justifier
7	***À quelle fréquence des entretiens de feedback doivent-ils être menés entre un supérieur et son collaborateur ?***
	À chaque négociation de salaire
	Au moins une fois par an, et si nécessaire plus souvent
	Toutes les semaines

Évaluation

6 – 7 Super – vous êtes un expert du feedback !
4 – 5 Bien – mais en vous entraînant un peu, vous pouvez encore vous améliorer !
0 – 3 Pas formidable – vous allez devoir encore vous préparer à vos feedbacks !

8.2.1 Processus de feedback

Une performance est constituée de deux aspects : Le comportement et le résultat. Suite à l'observation de ces deux aspects, la comparaison entre le « est » et le « doit » est un élément clé du feedback. L'appréciation est formulée « critique ». S'il est facile d'évaluer si une mission a été accomplie ou non, il est moins aisé d'évaluer le comportement qui l'a permis. Les évaluations du résultat et du comportement se complètent et aboutissent à une performance positive ou négative, parlée avec le subordonné. Le feedback a pour objectif de renforcer les comportements positifs et d'induire un changement en cas de comportement négatif. Ce résultat est obtenu par des félicitations (feedback positif), ou par le reproche (feedback négatif). La critique constructive se veut motivatrice d'un changement de comportement. Après le feedback, il est indispensable de continuer à accompagner le subordonné.

Voir module 5, chapitre « L'évaluation des performances », page 133

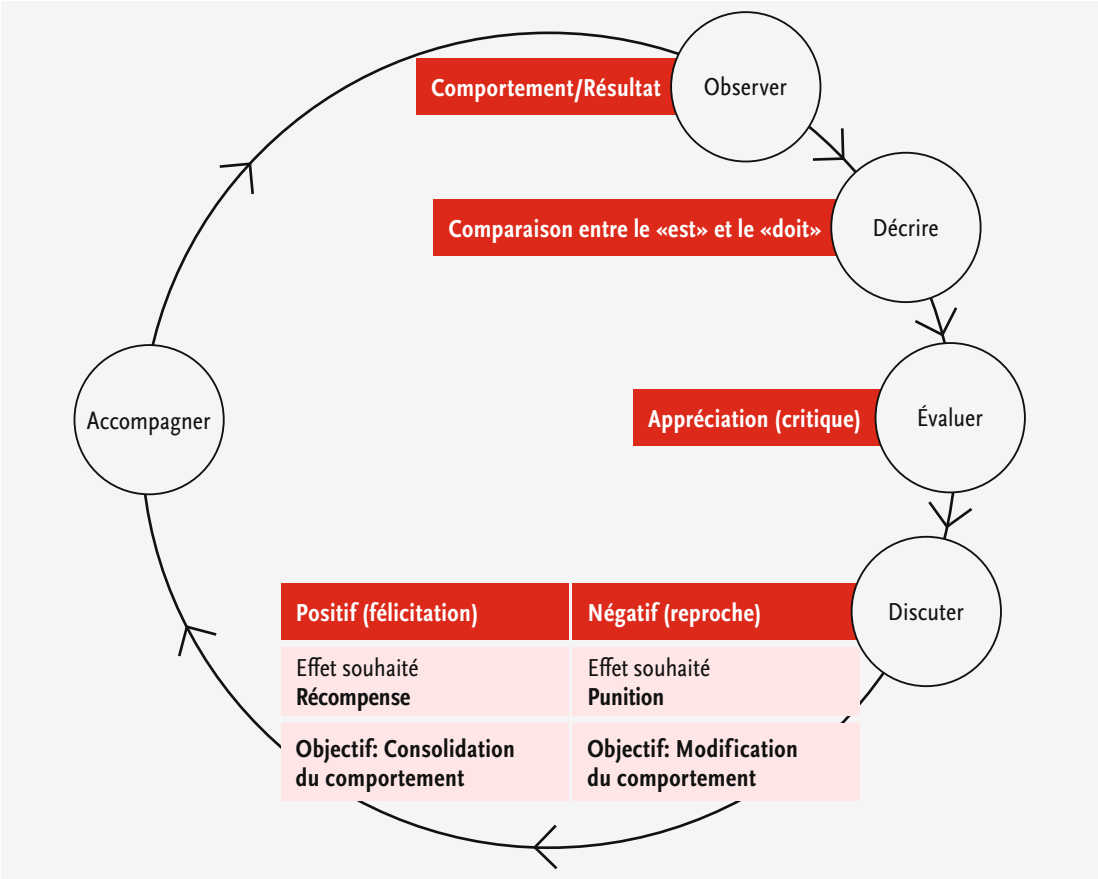


Figure n° 13 : Le feedback comme comparaison entre le « est » et le « doit » dans le cadre d'un processus d'appréciation

8.2.2 Règles pour donner un feedback

Il est plus efficace de donner un feedback **immédiatement**. En effet, il est préférable et favorable de discuter des faits tant qu'ils sont encore « chauds », tandis qu'attendre pour donner un feedback demande de se souvenir et de reconstituer la situation originelle.

En principe, il faut également réfléchir au **contexte** du feedback. Où faut-il donner le feedback ? Dans la plupart des cas, un feedback se donne en tête-à-tête car personne ne doit perdre la face. Enfin, le feedback doit être spécifique et concerner des situations ou des faits concrets.

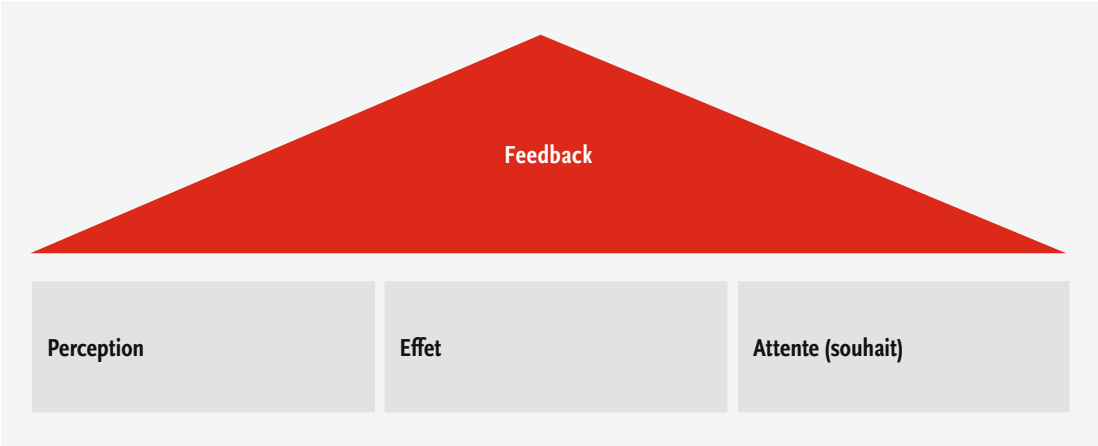
Le feedback requiert l'utilisation de message en « je » pour permettre d'exprimer sa **subjectivité** de manière adéquate. Cette formulation exprime les ressentis, tandis que les observations objectives décrivent le comportement des autres. Contrairement au message en « tu », cette formulation ne véhicule ni interprétation, ni jugement, ni généralisation, ni accusation.

Qu'est-ce qu'il faut faire ?	*L'exemple à ne pas suivre !*
Message en « je » : Sert à exprimer un feedback sincère et constructif en évitant que le message ne soit perçu comme une agression. Ex : « J'ai pu observer que … » « Cela m'a fait ressentir … »	**Message en « tu»:** Souvent perçu comme une accusation ou une agression Ex : « Tu as toi-même dit que … » **Message en « nous/on»:** Ton généralisateur ; la personne ne parle pas pour elle-même. Ex : « Quand tu dis ça, on dirait que … »

Bien transmettre un feedback, nécessite de suivre quelques règles de base pour obtenir l'effet souaité. Si elles ne constituent pas une garantie de succès, elles augmentent néanmoins les chances que le feedback soit accepté par son destinataire. Les trois règles ci-dessous sont conçues pour que le feedback soit utile au récepteur :

Eléments du feedback

Figure n° 14 : Feedback



Perception

La personne qui donne le feedback décrit ses observations personnelles sans jugement ni interprétation. Les messages doivent être formulés à la première personne du singulier et faire référence à des points précis (pas de critique d'ordre général) :

- Qu'est ce qui a été concrétement observé ?
- Que s'est-il passé exactement ?

Exemples

- Le message en « tu » qui juge
  « Vous vous exprimez toujours trop vaguement. »
- Le message en « tu » qui interprète
  « Vous vous exprimez trop vaguement, personne ne vous comprend dans la salle. »
- Le message en « je » qui est neutre
  « Dans votre intervention, vous avez utilisé des formulations que je n'ai pas comprises. »

Effet

Après avoir décrit sa perception, la personne qui donne un feedback explique l'effet que ses observations ont (eu) sur elle, utilisant à nouveau les messages en « je ». L'effet que quelque chose a sur quelqu'un ne peut être remis en cause par personne car il s'agit d'un ressenti personnel et non d'un jugement :

- Quel effet ce comportement a-t-il déclenché ?
- Quels sentiments cette observation a-t-elle déclenchés ?

Exemples

- Le message en « tu» qui affirme
  « Votre présence est absolument sans effet, ce qui n'est pas étonnant vu votre état de fatigue.»
- Le message en « je» qui décrit
  « Le fait que vous ayez bâillé à plusieurs reprises m'a beaucoup perturbé.»

Attente (souhait)

Pour finir, la personne qui donne un feedback exprime une attente ou un souhait. Celle-ci contient une consigne ou un conseil concernant la façon dont l'interlocuteur devrait ou pourrait s'améliorer en un point précis (but). Dans certaines situations, le récepteur doit procéder à des changements suite au feedback qu'il a reçu. C'est souvent le cas au travail ou au service.

En revanche, s'il s'agit d'un feedback concernant principalement le comportement social de la personne qui le reçoit, celle-ci peut décider de changer ou non son comportement. C'est souvent le cas lors d'entretiens conflictuels.

Exemples

- Souhait
  « Je souhaiterai que la prochaine fois, vous utilisiez des formulations plus précises. »
- Attente
  « Pour le prochain rapport, j'attends de vous que vous utilisiez des formulations plus précises.»

Effets du feedback

Lorsque un feedback est prononçé selon les règles présentées ci-dessus, les chances que l'interlocuteur l'accepte augmentent et que ce feedback aura l'effet recherché. En tant qu'outil de conduite, un bon feedback peut encourager les comportements positifs et corriger les comportements négatifs. Par ailleurs, un feedback utile fournit à l'interlocuteur des données sur l'effet de son comportement. Cela peut favoriser sa perception de lui-même, réduire le risque de malentendu et améliorer la compréhension mutuelle.

Afin de tirer le plus grand bénéfice possible de la technique du feedback, il convient d'être attentif aux éléments suivants :

Exemples

Qu'est-ce qu'il faut faire ?	*L'exemple à ne pas suivre !*
• **Ne pas exagérer le feedback !** Trop de feedback sature l'interlocuteur	• En fin de journée, le lt Schori donne toujours un feedback à ses chefs gr. Il ne manque pas d'évoquer le moindre détail. Après ce feedback, les chefs gr ne savent pas ce qu'ils sont censés mettre en œuvre en priorité.
• **Proposer des améliorations !** Un feedback sans proposition concrète d'amélioration reste généralement sans effet	• À éviter : « Je souhaite que la prochaine fois, vous fassiez plus d'efforts au tir. » • À privilégier : « La prochaine fois, faites attention à votre respiration. Essayez de tirer à fond sur la détente. Si vous avez des difficultés avec la visée, venez me voir. »

8.2.3 Règles pour recevoir un feedback

La personne qui reçoit un feedback doit elle aussi respecter quelques règles de base.

Écouter

La personne qui reçoit un feedback doit écouter que l'autre lui dit sans se défendre ni se justifier. Même un feedback formulé de façon maladroite peut contenir une part de vérité. Il est toujours utile de s'intéresser à un feedback.

Demander des précisions

La personne qui reçoit un feedback ne doit s'exprimer que si quelque chose n'est pas clair pour elle. Dans ce cas, une demande de précision est indiquée.

Tirer des conclusions personnelles

Un feedback livre l'opinion personnelle d'un autre individu. Ceci donne des indices sur la façon dont la personne en question est perçue par autrui. Dans une certaine mesure, c'est de la personne qui reçoit le feedback que dépendent les conclusions qu'elle en tirera et les mesures qu'elle mettra en œuvre.

Les principales réflexions concernant la réaction après réception sont les suivantes :

- Le questionnement en quête d'informations est-il adéquat et efficace ?
- Le questionnement est-il ciblé sur les intentions ?
- Le moment et le lieu sont-ils appropriés pour dispenser le feedback ?
- Est-ce que les règles de base sont appliquées lorsqu'un feedback est donné ?
- Est-ce que les règles de base sont respectées lorsqu'un feedback est reçu ?

Exercice

Situation initiale :
J'ai un entretien de qualification avec un mil de mon équipe. Le mil est très performant et socialement compétent. Une fois passé le début de l'entretien, le temps est venu d'aborder le feedback concernant sa performance et son comportement.

Point	***Feedback***	***Remarque***
1	***Perception***	
2	***Effet***	
3	***Souhait***	

Faisons le point

Le questionnement et le feedback sont deux outils utiles afin d'assurer une bonne réaction après réception du message.

Poser des questions efficaces et ciblées permet

- d'obtenir de l'information sur son interlocuteur.
- de faire participer les auditeurs.

On différencie les types de question suivantes :

- Question fermée (oui/non, décision)
- Question ouverte (activation de l'interlocuteur)
  - Question renforçant l'estime de soi (courage, accentuation)
  - Question de concrétisation (aller à l'essentiel)
  - Question hypothétique (supposition/représentation)

Poser des questions efficaces, permet de mieux connaître les besoins et les intérêts de son interlocuteur. Cela développe la compréhension et l'estime mutuelles.

Un feedback signifie

fournir à quelqu'un un retour sur sa performance, c'est-à-dire sur ses résultats **et** sur son comportement.

Le processus du feedback

Le feedback est l'un des principaux outils de conduite permettant d'influer sur le comportement d'un subordonné dans le sens d'une mission et de ses objectifs. Il s'agit de renforcer les comportements positifs et d'induire un changement en cas de comportement négatif. Ce résultat est obtenu lors de félicitations ou de reproches.

Règles pour donner un bon feedback

- Décrire sa perception (observations, sans jugement ni interprétation, messages en « je »)
- Expliquer l'effet ressenti
- Exprimer une attente/un souhait (l'atteinte des objectifs assortie d'une consigne ou d'un conseil)

Règles pour bien recevoir un feedback

- Ecouter (sans se défendre ni se justifier)
- Demander des précisions (seulement en cas de manque de clarté)
- Tirer des conclusions (Qu'est-ce que le point de vue personnel ?)

Contrôle des connaissances

1. Question
Dans le cadre d'une stratégie de questionnement efficace, il existe différents types de questions.
Quelle est la différence entre une question fermée et une question ouverte ?
☐ On fait appel aux questions ouvertes pour faire participer les autres à l'entretien et aux questions fermées pour obtenir des informations.
☐ Contrairement aux questions ouvertes, on peut répondre aux questions fermées par un simple « oui » ou « non ».
☐ Les questions fermées sont posées par des individus tandis que les questions ouvertes sont posées par un groupe.

2. Question
Il existe différents types de questions. La question hypothétique compte parmi les questions ouvertes.
Complétez la phrase suivante.
On fait appel à la question hypothétique quand …
☐ … on veut obtenir une réponse à 100% juste.
☐ … on veut faire émerger un nouveau point de vue.
☐ … on connaît déjà la réponse à la question.
☐ … on doit développer et/ou évaluer de nouvelles solutions.

3. Question
Afin que le feedback ait l'effet souhaité, il est recommandé de suivre quelques règles de base.
Quelles sont-elles ?
☐ Exprimer un souhait (une attente)
☐ Exprimer un jugement
☐ Décrire sa perception
☐ Expliquer l'effet ressenti
☐ Transmettre des connaissances

4. Question
La personne qui reçoit un feedback doit elle aussi respecter quelques règles de base.
Veuillez cocher les bonnes réponses.
☐ Se défendre et se justifier
☐ Demander des précisions en cas de manque de clarté
☐ En tirer des conclusions personnelles
☐ Interrompre directement le feedback si pas d'accord

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle, à travers un feedback, vous avez déclenché un changement de comportement chez un mil. Durant un exercice de tir, je remarque qu'une recrue obtient un mauvais résultat. Je décide de lui donner un feedback à ce propos.	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. Lorsque l'occasion se présente, je prends la recrue à part et lui fais part de ce que je pense de sa performance. Je lui explique que son résultat est certes mauvais, mais que j'ai vu qu'il s'est donné du mal et qu'il était motivé. Je l'encourage à persévérer et lui fais part de mes attentes.	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. La recrue est rassurée et ne perd pas sa motivation. Lors de l'exercice de tir suivant, son résultat est meilleur. Le feedback a bien été compris par la recrue. Il ne s'est pas senti jugé, mais accompagné.
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. La recrue a pu améliorer son aptitude au tir.	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. Le feedback a permis à la recrue de réaliser le changement de comportement attendu. L'effet et l'utilité de mon feedback ont été ainsi confirmés.	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? Le feedback est un moyen auxiliaire essentiel pour mettre en œuvre une modification durable. Il génère également moins de frustration qu'une simple remarque. C'est aussi une méthode constructive.

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?

E

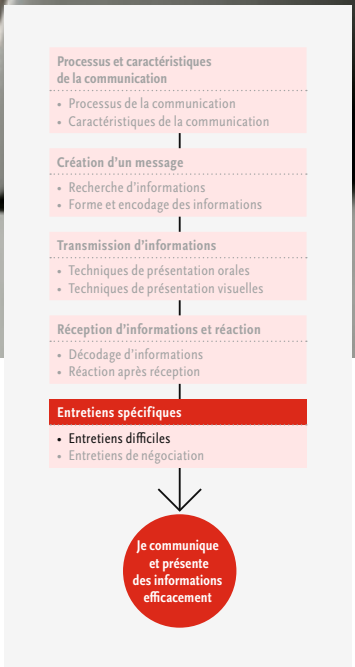
UNITÉ

ENTRETIENS SPÉCIFIQUES

L'apprenant doit

- **préparer, conduire et évaluer des entretiens et déduire de ses conclusions des mesures d'amélioration.**

- **développer des stratégies adaptées pour les entretiens difficiles et de négociation et les appliquer dans ses activités de conduite quotidiennes.**



9 Entretiens difficiles

De quoi s'agit-il ?

Dans les chapitres précédents, il était question de principes et de techniques de communication. Les entretiens tenant une place importante dans le quotidien des cadres, il leur est utile, en plus des principes et techniques de communication, de disposer d'une structure de base. Un entretien n'est pas toujours agréable. Pour les cadres, les entretiens sont souvent difficiles et délicats, que ce soit avec des subordonnés, des supérieurs ou d'autres interlocuteurs.

Les entretiens difficiles sont rarement prévus et démarrent souvent de façon émotionnelle. Ils présentent donc un potentiel conflictuel. Chaque déclaration est décortiquée et une parole malheureuse peut faire dégénérer l'entretien. C'est pourquoi, dans de telles situations, la communication est certes particulièrement ardue mais aussi, et surtout, très importante. La même structure que pour les entretiens « standards » peut alors être utilisée.

Un entretien difficile

- doit si possible être préparé à l'avance.
- est fortement lié aux émotions.

Les occasions de mener des entretiens peuvent être très diverses, de même que leur composition et le nombre de participants.

Exemples

- Entretien avec un collaborateur (entretien de qualification, d'embauche, de choix d'un site, de développement, d'appréciation)
- Explication avec des subordonnés (désaccord)
- Discussion technique (armes, équipements, mat, etc.)
- Entretien de négociation (contrats, etc.)
- Discussion conflictuelle

Plan d'un entretien

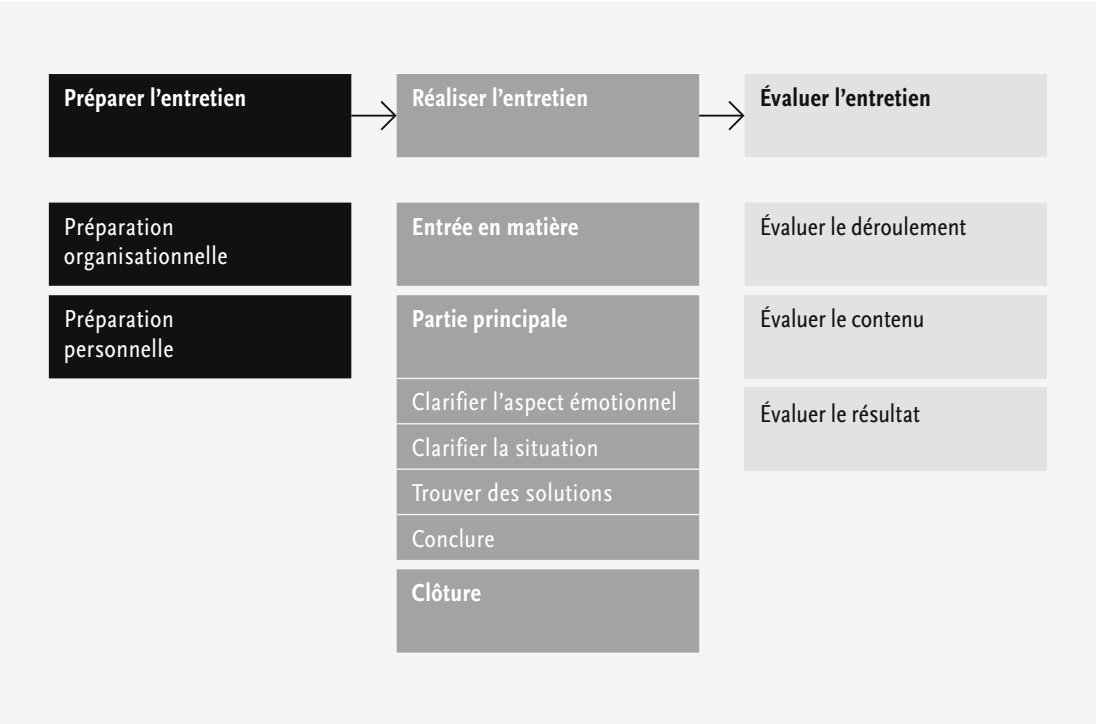
Tout entretien peut être divisé en trois phases distinctes: La préparation de l'entretien, sa réalisation et son évaluation. Ce plan vaut pour n'importe quel échange, qu'il s'agisse d'un entretien difficile, de pourparlers de négociation ou d'une discussion conflictuelle.

Figure n° 15:
Le plan d'un entretien

Voir chapitre « Entretiens de négociation », page 113

Voir module 4, chapitre « Solutions possibles », page 93

Voir module 5, chapitre « Diriger des discussions », page 125



9.1 Préparer l'entretien difficile

La préparation est une étape clé de la conduite d'entretiens et doit aussi être effectuée dans le cadre d'entretiens difficiles lorsque cela est possible. Ici, il est utile de différencier deux niveaux de préparation: La préparation organisationnelle et la préparation personnelle. Le tableau suivant présente un exemple de préparation d'entretien. Selon la situation et le motif de l'entretien, certains points sont superflus tandis que d'autres peuvent être ajoutés.

Voir module 4, chapitre « Comportement durant les conflits », page 73

Voir règlement 51.018, Méthodologie de l'instruction, chapitre 2.2

Préparation organisationnelle	
Quand ? À quel moment a lieu l'entretien ? Combien de temps l'entretien doit-il durer ? **Comment ?** Faut-il envoyer des invitations ? Qui s'assied où ? Toutes les personnes présentes peuvent-elles se voir ? **Quoi ?** De quels sujets doit-on s'entretenir ?	**Qui ?** Toutes les personnes concernées sont-elles invitées ? **Où ?** Le lieu choisi est-il adapté à l'entretien ? **Points particuliers** Faut-il prévoir une pause ? Faut-il organiser des boissons et de la subsistance ? Faut-il faire un compte-rendu ?
Préparation personnelle	
Plan technique • De quel sujet s'agit-il exactement ? • Quel est le point de vue personnel sur ce sujet ? • Quels points de vue les autres défendent-ils ? • Que vouloir atteindre au maximum / au minimum ? • Quelles informations sont encore nécessaire ?	**Plan relationnel** • Qu'est-ce que penser des autres ? • Quelles sont les relations avec les autres ? • Quel est le rôle de l'un ? • Quels sont les rôles des autres ?

Il est utile de noter par écrit certains points de la préparation. De ce fait, rien n'est oublié.

9.2 Réaliser l'entretien difficile

Voir module 4, chapitre « Prévention des conflits », page 119

Les deux interlocuteurs étant des individus différents, les entretiens peuvent se dérouler de diverses manières. Sur ce point, il n'y a pas de recette miracle.

Il existe toutefois des modèles ayant fait leurs preuves dans les contextes difficiles. En structurant un entretien, il est plus simple de se concentrer sur le contenu et les interlocuteurs. L'entretien est alors plus professionnel et mène plus souvent au but. Enfin, le risque de s'éterniser ou de se disperser est moindre.

9.2.1 L'entrée en matière difficile

L'entrée en matière sert à définir le cadre de l'entretien, à créer une atmosphère agréable et respectueuse, à établir la confiance, ainsi qu'à « briser la glace ».

De quoi est faite l'entrée en matière ?
• Paroles de bienvenue • Remercier l'auditoire pour sa volonté de participation • Définir le cadre de l'entretien (Qui participe ?, Que s'est-il déjà passé ?) • Clarifier les rôles des participants • Indiquer le cadre temporel • Nommer les objectifs de l'entretien ou en discuter • Définir les règles du jeu (téléphones mobiles, pauses, prise de notes, etc.)
Quelles sont les techniques de communication adaptées ?
• Tenir un discours compréhensible • Pratiquer l'écoute active • Poser des questions efficaces
Remarque !
Si des perturbations (émotions) apparaissent, les traiter en priorité !

9.2.2 La partie principale difficile

Partie principale
Clarifier l'aspect émotionnel
Clarifier la situation
Trouver des solutions
Conclure

Clarifier l'aspect émotionnel
Tant que les émotions régissent les participants, il est difficile de communiquer de façon objective et profitable. Il est important de bien choisir le moment et le lieu de l'entretien pour aborder les émotions dans une atmosphère de franchise et de confiance. Il est indispensable de verbaliser les émotions ouvertement, afin de pouvoir s'entretenir objectivement par la suite. Il va de soi que cette étape peut être ignorée si peu d'émotions sont présentes.

Techniques-clés pour cette phase :
- L'écoute active
- Le questionnement efficace
- Le feedback

Tuyau! Lors d'un entretien difficile, des émotions peuvent surgir à tout moment. Il faut être prêt à les thématiser et à les clarifier.

Voir chapitre « Réaction après réception », page 85

Exemples

La recr Turtschi néglige son hygiène. L'hygiène est un sujet particulièrement délicat car elle pénètre dans la sphère privée de l'autre. La recr Turtschi peut ressentir de la honte, mais aussi se mettre en colère. Il est important de thématiser ces émotions. Pour ce faire, les questions suivantes peuvent s'avérer utiles :
- « Comment vous sentez-vous ? »
- « Qu'est-ce que vous en pensez ? »
- « Pourquoi êtes-vous en colère ? »

Partie principale

Clarifier l'aspect émotionnel
Clarifier la situation
Trouver des solutions
Conclure

Clarifier la situation
Durant cette phase, les points de vue et les raisons de chacun sont clarifiés. Quels sont les intérêts, les besoins, les idées et les demandes respectives des participants? Quel est l'objectif de cet entretien?

Techniques-clés pour cette phase :
- Le questionnement efficace
- L'écoute active
- Tenir un discours compréhensible
- Le feedback
- La visualisation

Conseil : Il est conseillé d'aborder aussitôt que possible ce qui pose problème. Il est aussi judicieux de noter par écrit les points essentiels de l'entretien.

Exemples

« Comme je l'ai déjà évoqué, vos camarades de section m'ont rapporté. »

Ici, il est bon d'expliquer l'importance de l'hygiène corporelle :
- Pour la santé
- Par respect pour les des camarades de section
- En raison d'activités physiques quotidiennes

Par ailleurs, le lt Cantoni doit écouter ce que la recr Turtschi répond à ce qui a été dit et ce qu'il en pense. Il doit également essayer de savoir pourquoi la recr Turtschi se lave trop rarement. Trouve-t-il normal de ne se doucher qu'une fois par semaine ? Ou est-il gêné de prendre sa douche avec les autres recr ?
- « Comment voyez-vous la situation ? »
- « Ces affirmations sont-elles vraies ? »
- « Qu'en dites-vous ? »
- « Pourquoi avez-vous réagi ainsi ? »

Partie principale
Clarifier l'aspect émotionnel
Clarifier la situation
Trouver des solutions
Conclure

Trouver des solutions

Cette phase permet de développer des solutions envisageables. Tout d'abord, il est important d'exprimer toutes les solutions possibles sans les juger. L'appréciation a lieu dans un deuxième temps. Il convient d'envisager et d'associer plusieurs idées. Le but est ici de parvenir à une solution à la fois réalisable et acceptable pour les deux protagonistes. Si le meneur de l'entretien ne voit qu'une solution possible, il doit l'indiquer aux participants et s'en expliquer.

Techniques-clés pour cette phase :

- L'écoute active
- Le questionnement efficace
- Le feedback
- Le brainstorming (mettre sur papier un maximum d'idées)
- Le mindmaping (carte mentale)
- La visualisation

Conseil : Lorsque les deux parties n'arrivent pas à imposer leur solution, des alternatives peuvent faire parvenir à un compromis. Si la partie opposée prend une position ferme et intransigeante, l'attention doit se fixer sur le problème et essayer ses propositions d'une manière hypothétique. Lorsqu'aucune solution commune ne peut être trouvée, la responsabilité de la décision revient en premier lieu au supérieur.

Voir module 2, chapitre « Techniques décisionnelles », page 129

Exemples

Le lt Cantoni doit à présent aborder ce qui peut être fait avec la recr Turtschi pour résoudre le problème du manque d'hygiène.

- « Selon vous, que pouvons-nous faire pour résoudre ce problème ? »
- « Quelles sont vos idées pour améliorer votre hygiène ? »

Partie principale
Clarifier l'aspect émotionnel
Clarifier la situation
Trouver des solutions
Conclure

Conclure

Cette phase sert à entériner les points de vue, solutions et mesures discutés et élaborés au cours l'entretien. Pour cela, la trame ci-dessous peut s'avérer utile :

- Que va-t-il désormais se passer ?
- Quelles sont les prochaines étapes ?
- Qui doit faire quoi ?
- La marche à suivre nécessite-t-elle l'aide de quelqu'un ?
- Comment et quand veut-on contrôler si les objectifs ont été atteints ?

Techniques-clés pour cette phase :

- L'écoute active
- Le questionnement efficace
- La visualisation

Voir module 2, chapitre « Gestion du temps : étapes de la planification personnelle du temps », page 41

Exemple

Le lt Cantoni doit maintenant confirmer les étapes suivantes : « Nous sommes par conséquent d'accord sur… »

9.2.3 Clôture de l'entretien difficile

Cette étape sert à entériner les résultats et souligner l'obligation de mettre en œuvre la liste de mesures. Par ailleurs, elle permet de montrer son professionnalisme et de valoriser l'aspect relationnel.

Que faire en phase de clôture ?
• Rappeler les actions ultérieures et notamment les prochaines étapes, les conséquences et les attentes éventuelles • Confirmer les mesures nécessaires, les compétences, les dates • Préciser la prochaine étape qui doit être claire, réalisable, et faire l'objet d'un contrôle • Thématiser les points non abordés • Remercier les participants • Mettre officiellement fin à l'entretien
Quelles techniques sont adaptées ?
• Le résumé • Poser des questions efficaces • La liste des choses à faire • La formule SMART • La méthode C-E-P-P-C
Tuyau !
• C'est à ce stade de l'entretien qu'il y a l'occasion de demander ou de donner un feedback.

9.3 Évaluer l'entretien difficile

L'évaluation rigoureuse d'un entretien clarifie les positions, assure un meilleur suivi et témoigne de professionnalisme. Elle permet de déduire et de prendre des mesures d'optimisation, pour améliorer sans cesse sa compétence en matière d'entretien.

Évaluer le déroulement de l'entretien

- L'entretien était-il bien preparé ?
- Le moment et le lieu étaient-ils bien choisis ?

Évaluer le contenu de l'entretien

- Les objectifs sont-ils atteint ?
- Une solution a-t-elle été trouvée ?
- Quels ont été les facteurs de succès ? Quelle est la raison de l'échec ?
- Quelles ont été les situations délicates ? Comment les gérer ?
- À quoi faut-il faire attention la prochaine fois ?
- Que faire autrement la prochaine fois ?

Évaluer le résultat de l'entretien

- Que faut-il faire maintenant que l'entretien est terminé ?
- Comment assurer la concrétisation et le succès de l'entretien ?
- Quand agir et comment ?

Les principales réflexions concernant les entretiens difficiles sont les suivantes :

- Les techniques de base de la communication ont elles été respectées ?
- Une solution a-t-elle été trouvée ?
- Faut-il encore clarifier quoi que ce soit ?
- Y-a-t-il la possibilité de donner / recevoir du feedback en lien à l'entretien ?
- Un suivi suite à l'entretien écoulé est-il nécessaire ?

Faisons le point

Les **entretiens difficiles** sont rarement planifiables et mettent en jeu de fortes émotions. Leur potentiel conflictuel est très élevé. Dans ce type de situation, la communication est difficile et d'autant plus importante.

Ce type d'entretien peut se produire autour de questions de personnel (qualifications) et, généralement, de divergences d'opinions (normes, valeurs).

Plan pour préparer l'entretien difficile

Préparation de l'entretien
- Préparation organisationnelle (quand, qui, comment, où, quoi)
- Préparation personnelle (aux niveaux technique et relationnel)

Réalisation de l'entretien
- Entrée en matière (création d'une atmosphère agréable pour l'entretien)
- Partie principale
  - Clarifier l'aspect émotionnel
  - Clarifier la situation
  - Trouver des solutions
  - Conclure
- Clôture (synthèse et mesures à prendre)

Evaluation de l'entretien
- Réflexions sur le déroulement de l'entretien (préparation, moment, lieu)
- Réflexions sur le contenu de l'entretien (objectifs, facteurs de succès, solution feedback éventuels, suite à donner si nécessaire)
- Réflexions sur le résultat de l'entretien (concrétisation, succès, liste des tâches à effectuer)

Contrôle des connaissances

1. Question
Imaginez que vous rencontrez une personne dans un état de fort bouleversement émotionnel et que cette personne veut se plaindre auprès de vous.
Parmi les critères listés ci-dessous, quels sont ceux qui jouent un rôle décisif dans le bon déroulement d'un entretien difficile ?

- ☐ Clarifier le plus rapidement possible les rôles des participants pour qu'ils puissent adapter leurs attentes respectives.
- ☐ Laisser tout d'abord la personne exprimer librement ses émotions mais ne pas lui accorder trop d'attention tant qu'elle ne s'est pas calmée.
- ☐ Interrompre le comportement émotionnel de la personne pour placer aussi vite que possible l'entretien sur un terrain objectif.
- ☐ Clarifier immédiatement son propre point de vue pour empêcher l'apparition de malentendus.
- ☐ Permettre en premier lieu à la personne d'exprimer et, ainsi, d'éliminer ou de minimiser ses émotions.

2. Question
Les techniques de communication qui peuvent aider à clarifier la situation afin d'éviter que les interlocuteurs ne mènent un « dialogue de sourds » et ne passent à côté de détails importants.
Quelles sont les techniques de communication contribuant à clarifier les situations ?

- ☐ Feedback
- ☐ Le questionnement efficace
- ☐ Monologue
- ☐ Débat
- ☐ Ecoute active
- ☐ Critique

3. Question
Les entretiens difficiles sont rarement planifiables et mettent en jeu de fortes émotions.
Lors de la conclusion d'accords suite à un entretien difficile, quelles questions se poser pour assurer les étapes suivantes ?

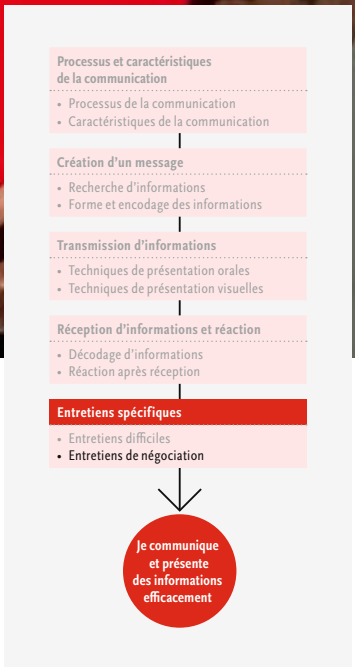
- ☐ Que va-t-il désormais se passer ?
- ☐ Quelles erreurs doit-on thématiser ?
- ☐ Qui doit faire quoi ?
- ☐ Quelles sont les prochaines étapes ?
- ☐ Un contrat a-t-il été conclu ?
- ☐ L'objectif est atteint ?

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous avez préparé un feedback. Dans mon équipe, j'ai un mil qui a souvent du mal à répondre d'emblée aux normes de performance. Ses mauvais résultats ont aussi pour conséquence un relâchement de la discipline, et il se laisse entraîner sur la mauvaise pente par des camarades. Je veux absolument avoir un entretien avec le mil pour clarifier les choses.	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. Pour commencer, j'ai donné un rendez-vous au mil et lui ai annoncé en même temps le sujet de l'entretien. Au cours de la préparation de l'entretien, j'ai rassemblé les données et noté ma façon de voir les choses. Je voulais également fixer les aides à proposer au mil.	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. Les préparations se sont avérées utiles. Lors de l'entretien, le mil s'est montré très compréhensif et touché par ce que je lui ai dit. Il m'a remercié pour l'entretien parce qu'il se posait depuis longtemps des questions sur son comportement. Il s'est montré particulièrement reconnaissant pour mes conseils et les aides que je lui ai proposées.
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. La façon dont je vois les choses est importante pour donner un bon feedback.	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. Cela permet à la personne concernée de savoir comment on la perçoit.	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? À l'avenir, je parlerai toujours de ma façon de voir les choses lorsque je donnerai un feedback.

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?



10 Entretiens de négociation

De quoi s'agit-il ?

Chaque individu a ses intérêts, ses préférences, ses opinions et ses propres objectifs. Il n'est pas toujours simple de les concilier avec les besoins des autres. Un cadre doit rapprocher des intérêts, mener des négociations et imposer des points de vue.

Exemple

Le four Brügger examine la possibilité d'acheter la viande nécessaire à sa cp chez le boucher local. Comme il va commander de grandes quantités de viande sur une période assez longue, il souhaite obtenir une remise conséquente. Le boucher, quant à lui, va essayer d'obtenir un prix aussi élevé que possible pour sa marchandise. Deux besoins coexistent (conflit d'intérêts) et il faut trouver un accord entre eux.

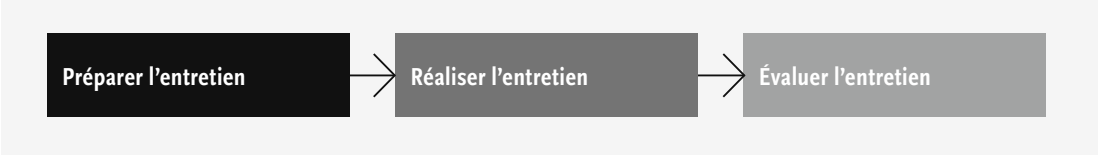
Lors d'une négociation, les parties en présence dépendent l'une de l'autre pour résoudre le problème. Les parties possèdent quelque chose que l'autre a envie ou besoin. En raison de la divergence des points de vue, des intérêts et des intentions, il existe toujours une certaine tension entre les deux parties. C'est pourquoi la négociation est souvent considérée comme un combat. Pour protéger ses propres intérêts, chacun essaie d'influencer son vis-à-vis.

Négocier signifie,

- s'entendre sur une solution commune malgré des besoins divergents.
- s'entendre sur une solution commune malgré des points de vue divergents.

Dans un entretien de négociation, distinguer également les trois étapes :

Figure n° 16 :
Le plan d'un entretien



10.1 Préparer l'entretien de négociation

Voir module 4, chapitre « Comportement durant les conflits », page 73

En dehors des aspects généraux de la préparation d'un entretien, il faut tenter de déterminer précisément ses propres intérêts et ceux de son interlocuteur. La check-list ci-dessous donne des pistes pour préparer un entretien de négociation.

Voir module 4, chapitre « Prévention des conflits », page 119

Mon point de vue	***Le point de vue possible de l'interlocuteur (hypothèse)***
• Qu'est-ce qui est important pour moi ? • Quel peut être le plus grand intérêt commun ? • Quel est le résultat que je veux obtenir ? • Où puis-je faire des concessions ? • Quelle est l'option minimale ? • Quelle est l'option maximale ?	• Qui est l'interlocuteur ? • Quelles sont ses craintes ? • Quel résultat le partenaire de négociation veut-il obtenir ? • Quelle est l'option minimale ? • Quelle est l'option maximale ?

Lors d'une négociation, on peut distinguer – et poursuivre – trois stratégies :

Voir module 4, chapitre « Déroulement des conflits », page 25

- La stratégie gagnant-gagnant (Win-Win)
  Cette stratégie permet aux deux parties de sortir gagnantes de l'entretien. Toutes deux atteignent leur but.

- La stratégie gagnant-perdant (Win-Lose)
  Avec cette stratégie, chacun tente d'imposer ses intérêts et c'est le plus « fort » qui gagne. En fin de compte, l'un sort gagnant et l'autre perdant.

- La stratégie perdant-perdant (Lose-Lose)
  Avec cette stratégie, les deux parties font des compromis. Chacune devant céder du terrain, aucune n'est réellement satisfaite.

10.2 Réaliser l'entretien de négociation

Réaliser l'entretien de négociation

- **Entrée en matière**
- Clarifier les besoins/attentes
- Trouver des solutions communes
- Conclure les accords

Entrée en matière

Dans cette première phase, il est important de soigner l'aspect relationnel entre les interlocuteurs afin de poser un cadre propice à la négociation. Cette première prise de contact, permet tout d'abord de briser la glace, également de gagner la confiance du partenaire de négociation. Pour cela, il faut discuter avec son interlocuteur: après les salutations et présentations personnelles, les thèmes abordés sont plus informels et tenter de trouver des points communs. Pour cela, il faut se baser sur ce que son interlocuteur dit ou sur les informations récoltées sur lui lors de la phase précédente de préparation de la négociation. Il est possible que des émotions surgissent ou qu'elles soient déjà présentes. Comme lors d'entretiens difficiles, il faut clarifier l'aspect émotionnel et tenter de réduire les sentiments négatifs qui pourraient mettre tout le processus de négociation en péril.

Techniques-clés pour cette phase :

- Le questionnement efficace
- L'écoute active
- Le feedback

Voir chapitre « Réaction après réception », page 85

Réaliser l'entretien de négociation

Entrée en matière
Clarifier les besoins/attentes
Trouver des solutions communes
Conclure les accords

Clarifier les besoins/attentes
Dans l'optique d'une stratégie de négociation « gagnant – gagnant », il est nécessaire que les interlocuteurs discutent des intérêts, des attentes, des besoins et des craintes de façon directe et transparente. La transparence réduit les malentendus ainsi que la méfiance de l'interlocuteur et permet de gagner sa confiance. Ce n'est qu'après avoir récolté et résumé tous les renseignements que passer à la phase suivante est possible.

Techniques-clés pour cette phase :
- Le questionnement efficace
- L'écoute active

Réaliser l'entretien de négociation

Entrée en matière
Clarifier les besoins/attentes
Trouver des solutions communes
Conclure les accords

Trouver des solutions communes
Lors de cette phase, il s'agit de générer, récolter, évaluer et accepter ou rejeter des solutions. L'objectif est de trouver autant de solutions possibles qui conviennent à toutes les parties.

Techniques-clés pour cette phase :
- Le questionnement efficace
- Écoute active
- La prise de notes
- La visualisation

Voir module 2, chapitre « Techniques décisionnelles », page 129

Exemples

Exemple de questions à se poser :
- Jusqu'où l'interlocuteur est-il prêt à faire des concessions ?
- Quels sont les points où il faut être prêt à faire des concessions ?
- Quelle est la solution qui satisfait la plupart des intérêts des deux parties ?

Réaliser l'entretien de négociation
Entrée en matière
Clarifier les besoins/attentes
Trouver des solutions communes
Conclure les accords

Conclure les accords
Une fois que les propositions de toutes les parties ont été récoltées et traitées, il est utile de résumer lesquelles ont été retenues et seront par la suite appliquées. Il est recommandé de noter tous ces points par écrit.

Techniques-clés pour cette phase :
- Poser des questions efficaces le questionnement efficace
- Écoute active
- Prise de notes
- La visualisation

Voir module 2, chapitre « Gestion du temps : étapes de la planification personnelle du temps », page 41

10.3 Évaluer l'entretien de négociation

En plus de l'évaluation d'entretien « standard », il convient de mener les réflexions suivantes pour évaluer un entretien de négociation :

- D'un point de vue personnel, la négociation a-t-elle été un succès ?
- Avoir pu faire valoir ses propres intérêts ?
- La prochaine fois, serait-il plus judicieux de négocier avec plus de souplesse/de fermeté ?
- Une solution gagnant-gagnant a-t-elle été visée ?

Les principales réflexions concernant les entretiens de négociation sont les suivantes :
- Les techniques de base de la communication sont-elles respectées ?
- Une solution est finalement trouvée ?
- La solution est-elle une solution Win-Win ?
- Un feedback est-il envisageable dans cette situation ?
- Quel est le résultat de l'entretien et qu'est-ce qu'améliorer pour la prochaine fois ?

Faisons le point

Négocier signifie
s'entendre sur une solution commune malgré des besoins et des points de vue divergents.

L'entretien de négociation est structuré de la même façon qu'un entretien difficile. Cependant, aux vues de la situation, la phase « Réaliser l'entretien » diffère. Lors de cette phase il faut :

- Entrer en matière en soignant la relation pour permettre la négociation
- Clarifier les besoins et attentes de chacun
- Trouver des solutions communes
- Conclure les accords

Si les deux parties ne parviennent pas à s'entendre sur un accord, un recours à un médiateur est judicieux.

Généralement, on peut suivre les trois stratégies suivantes :

- La stratégie Win-Win (les deux parties gagnent)
- La stratégie Win-Lose (une seule partie gagne)
- La stratégie Lose-Lose (les deux parties perdent)

Contrôle des connaissances

1. Question
Négocier signifie, s'entendre sur une solution commune malgré des besoins et des points de vue divergents.
Quel est l'objectif principal d'un entretien de négociation lorsque les interlocuteurs ont des besoins et des points de vue différents ?

☐ Réaliser autant d'idées que possible
☐ Créer autant que possible une bonne base de discussion
☐ Satisfaire son partenaire de négociation
☐ Ne pas amorcer de dispute
☐ Rester calme pendant l'entretien
☐ Trouver une solution commune

2. Question
Quels points prendre en compte l'un après l'autre lors d'un entretien de négociation, et de manière générale, lors de tout entretien ?
Mettez ces points dans l'ordre : (1 – 2 – 3 – 4)

…. Clarifier la situation
…. Conclure des accords
…. Clarifier l'aspect émotionnel
…. Trouver des solutions

3. Question
Lors d'une négociation, trois stratégies sont distinguables.
Quelles sont-elles ?

☐ La stratégie gagnant – travaillant (Win-Work)
☐ La stratégie gagnant – gagnant (Win-win)
☐ La stratégie perdant – perdant (Lose-Lose)
☐ La stratégie équilibré – gagnant (Balanced-Win)
☐ La stratégie gagnant – perdant (Win-Lose)

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous vous êtes préparé à un entretien difficile. *Vendredi dernier avant le déjeuner, j'ai expliqué en privé à mon supérieur qu'il est important pour nous, les cadres, de disposer d'un cantonnement propre pendant la dislocation de tir. J'avais appris du sergent-major qu'il était prévu de cantonner les cadres parmi les recrues.*	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. *Je me suis efforcé d'être conscient de ce que je pouvais et voulais obtenir au mieux. J'ai proposé à mon supérieur une solution concrète ainsi qu'une alternative. J'ai choisi un moment favorable. J'ai formulé mon discours sous forme de demande, j'ai mis en avant les avantages de ma solution et essayé de poursuivre une stratégie gagnant-gagnant* (win-win).	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. *J'ai eu l'impression que mon supérieur prenait ma demande au sérieux. Il m'a promis d'aborder le sujet au niveau de l'unité et de m'informer de la décision qui serait prise.*
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. *À travers la façon dont j'ai agi, j'ai montré à mon supérieur que je le prends au sérieux et que je le respecte.*	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. *Il n'y a qu'ainsi que je peux attendre que l'on me témoigne du respect, ainsi qu'à mes intérêts.*	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? *C'est pour cela qu'il est important que je présente des arguments objectifs, adaptés aux tâches concernées et axés sur la résolution des problèmes, et que je prenne en compte le niveau auquel j'évolue.*

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?

Index

5 minutes d'information structurée **54 59**

Analyse du public cible **26 34**
Appel (carré de communication) **17 21**
Autorévélation (carré de communication) **16 21**

Caractéristiques de la communication **15 21**
Carré de communication **16 21**
Communication écrite **44 49**
Communication externe **18 21**
Communication horizontale **18 21**
Communication interne **18 21**
Communication non verbale **45 49**
Communication orale **21 49**
Communication verbale **38 49**
Communication verticale **18 21**
Contenu (carré de communication) **16 21**

Décodage d'informations **77 82**

Écoute active **78 82**
Empathie **78 82**
Encodage des informations **8 11 37 49**
Entretien de négociation **113 118**
Entretiens difficiles **101 110**
Evaluation de l'entretien **109 110**
Évaluer l'entretien de négociation **117 118**
Évaluer l'entretien difficile **109 110**

Feedback **9 11 88 96**
Forme et encodage des informations **37 49**
Formule Talk Power **55 59**

Messages verbaux et non verbaux **7 8 11 38 45 49**
Modèle de Hambourg **39 49**
Moyens auxiliaires pertinents **73**

«On ne peut pas ne pas communiquer» **2 16**

Paraphraser **79 82**
Perturbations du processus de décodage **81 82**
Plan d'un entretien **102 110**
Plan pour préparer l'entretien difficile **110**
Préparation de l'entretien **103 110**

Préparer l'entretien de négociation **114 118**
Préparer l'entretien difficile **103 110**
Préparer le terrain **79 82**
Présentation pertinente **73**
Présentation visuelle (supports et moyens auxiliaires) **70 73**
Présenter **53 59**
Prise de notes **80 82**
Processus de feedback **91 96**
Processus de la communication **7 11**
Processus de la recherche d'informations **8 11 25 28 34**

Question fermée **86 96**
Questionnement efficace **86 96**
Question ouverte **86 96**

Réaction après réception **85 96**
Réaction du récepteur **9 11 76 77 82**
Réalisation de l'entretien **104 110**
Réaliser l'entretien de négociation **115 118**
Réaliser l'entretien difficile **104 118**
Réception de l'information **9 11 52**
- Phase N°1 : activer sa mémoire **29 34**
- Phase N°2 : délimiter le sujet puis récolter les informations **29 34**
- Phase N°3 : sélectionner et pertinentes à l'aide d'un tri les informations **31 34**
- Phase N°4 : évaluer les informations **32 34**

Recherche d'informations **8 11 25 34**
Relation (carré de communication) **17 21**

Stratégie gagnant-gagnant (Win-Win) **114 118**
Stratégie gagnant-perdant (Win-Lose) **114**
Stratégie perdant-perdant (Lose-Lose) **114 118**

Techniques de présentation orales **53 59**
Techniques de présentation visuelles **63 73**
Techniques de visualisation **64 73**
Transmission de l'information **9 11 52**

Verbaliser **80 82**

Bibliographie

American Psychiatric Association. (2013). *Publication manual of the American psychological association*. Washington: American Psychiatric Association.

Aronson, E., Akert, R. M., & Wilson, T. D. (2010). *Sozialpsychologie*. München: Pearson.

Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2009). Consequences of positive and negative feedback: The impact on emotions and extra-role behaviors. *Applied Psychology, 58,* 274–303.

Blickle, G., & Solga, M. (2014). Einflusskompetenz, Konflikte, Mikropolitik. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 985–1031). Göttingen: Hogrefe.

Bordia, P., Jones, E., Gallois, C., Callan, V. J., & DiFonzo, N. (2006). Management are aliens! Rumors and stress during organizational change. *Group & Organization Management, 31,* 601–621.

Comelli, G., & von Rosenstiel, L. (2011). *Führung durch Motivation: Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen*. München: Vahlen.

Cusella, L. P. (1984). The effects of feedback source, message and receiver characteristics on intrinsic motivation. *Communication Quarterly, 32,* 211–221.

Ehlich, K. (1994). Funktion und Struktur schriftlicher Kommunikation. In H. Günther & L. Otto (Hrsg.), *Schrift und Schriftlichkeit: Writing and its use* (S. 18–41). New York: de Gruyter.

Fiege, R., Muck, P. M., & Schuler, H. (2014). Mitarbeitergespräche. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 765–812). Göttingen: Hogrefe.

Glasl, F. (2010). *Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte – Übungen – praktische Methoden*. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.

Göldi, S. (2003). *Kommunikation: Handbuch für Studierende*. Bern: hep.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2011). Emotionale Führung. In C. Boersch und F. von Diest (Hrsg.), *Das Summa Summarum des Erfolgs* (S. 217–230). Wiesbaden: Gabler.

Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2007). Personal initiative, commitment and affect at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80,* 601–622.

Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research, 77,* 81–112.

Hofstede, G. (2013). *Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen – Organisationen – Management*. Berlin: Springer.

Janka, F. (2001). *Wirkungsvoll präsentieren: Zielgruppengerecht in jeder Situation*. Niedernhausen: Falken.

Ivey, A., Ivey, M., & Zalaquett, C. (2014). *Intentional interviewing and counseling: Facilitating client development in a multicultural society*. Belmont: Brooks/Cole.

Kernan, M. C., & Hanges, P. J. (2002). Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. *Journal of Applied Psychology, 87,* 916–928.

Kiesow, H. (1996). *Heisse Eisen: Schwierige Mitarbeitergespräche motivierend führen*. Düsseldorf: Econ.

Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin, 119,* 254–284.

Langer, I., Schulz von Thun, F., & Tausch, R. (2006). *Sich verständlich ausdrücken*. Offenbach: Gabal.

Lay, R. (2006). *Führen durch das Wort: Motivation, Kommunikation, praktische Führungsdialektik*. Berlin: Ullstein.

Leiter, M. P., & Harvie, P. (1998). Conditions for staff acceptance of organizational change: Burnout as a mediating construct. *Anxiety, Stress, and Coping, 11,* 1–25.

Maletzke, G. (2013). *Interkulturelle Kommunikation: Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen*. Berlin: Springer.

Metzger, C. (2000). *Lern- und Arbeitsstrategien: Ein Fachbuch für Studierende an Universitäten und Fachhochschulen*. Aarau: Sauerländer.

Muck, P. M., & Schuler, H. (2004). Beurteilungsgespräch, Zielsetzung und Feedback. In H. Schuler (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (S. 225–289). Göttingen: Hogrefe.

Neuberger, O. (1992). *Miteinander arbeiten – miteinander reden! Vom Gespräch in unserer Arbeitswelt*. München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung.

Neuenberg, O. (2009). *Das Mitarbeitergespräch: Praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungsarbeit*. Leonberger: Rosenberger.

Oberauer, K., Mayr, U., & Kluwe, R. (2006). Gedächtnis und Wissen. In H. Spada (Hrsg.), *Lehrbuch: Allgemeiner Psychologie* (S. 115–197). Bern: Huber.

Opwis, K., Beller, S., Spada, H., & Lüer, G. (2006). Problemlösen, Denken, Entscheiden. In H. Spada (Hrsg.), *Lehrbuch: Allgemeiner Psychologie* (S. 197–276). Bern: Huber.

Rogers, C. R., & Roethlisberger, F. J. (1992). Kommunikation: Die hohe Kunst des Zuhörens. *Harvardmanager, 14,* 74- 80.

Rogers, N. H. (1996). *Frei reden ohne Angst und Lampenfieber: Das Talk-Power-Programm*. Berlin: Ullstein.

Röhner, J., & Schütz, A. (2012). *Psychologie der Kommunikation*. Berlin: Springer.

Rosenfeld, P., Giacalone, R. A., & Riordan, C. A. (1995). *Impression management in organizations: Theory, measurement, practice*. London: Routledge.

Rüttinger, B., & Sauer, J. (2000). *Konflikt und Konfliktlösen: Kritische Situationen erkennen und bewältigen*. Leonberg: Rosenberger.

Sabel, H. (1999). *Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern! Die Kunst, Mitarbeitergespräche erfolgreich zu führen, Signale im Gespräch zu erkennen und mit Konfliktsituationen umzugehen*. Würzburg: Lexika.

Schulz von Thun, F. (2004). *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. Reinbeck: Rowohlt.

Schulz von Thun, F. (2013). *Das «Innere Team» und situationsgerechte Kommunikation: Kommunikation, Person, Situation*. Reinbek: Rowohlt.

Schulz von Thun, F. (2013). *Miteinander reden: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Berlin: Argon.

Schweizer Armee. (2012). *Reglement 51.002 d – Dienstreglement*. Bern: BBL.

Schweizer Armee. (2015). *Reglement 51.018 d - Ausbildungsmethodik*. Bern: BBL.

Schweizer Armee. (2015). *Reglement 51.019 d – Grundschulung*. Bern: BBL.

Seifert, J. W. (2015). *Visualisieren, präsentieren, moderieren*. Offenbach: Gabal.

Stegmaier, R. (2014). Management von Veränderungsprozessen. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 813–846). Göttingen: Hogrefe.

Steiger, R. (2000). *Lehrbuch der Diskussionstechnik*. Frauenfeld: Huber.

Steiger, R. (2004). *Lehrbuch der Vortragstechnik*. Frauenfeld: Huber.

Strube, G., & Herrmann, T. (2006). Sprechen und Sprachverstehen. In H. Spada (Hrsg.), *Lehrbuch: Allgemeine Psychologie* (S. 277–342). Bern: Huber.

Von Rosenstiel, L. (2009). Anerkennung und Kritik als Führungsmittel. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (S. 227–236). Stuttgart: Schäffer-Poeschl.

Watzlawick, P. (2011). *Man kann nicht nicht kommunizieren!*. Bern: Huber.

Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (2011). *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern: Huber.

Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie*. Weinheim: Beltz.

Zimbardo, P. G., & Gerrig, R. J. (2011). *Psychologie*. München: Pearson.

Impressum

Editeur	Armée suisse
Auteur	Centre de formation au commandement
Développement	Collaborateurs scientifiques et les stagiaires universitaires du CFCO
Premedia	Centre des médias numériques de l'armée MNA
Copyright	Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports
Tirage	12.2022 1600
Internet	www.lmsvbs.ch
Distribution	Centre de formation au commandement CFOC
Document auxiliaire	70.003.f
SAP	862674379
ISBN	978-3-906211-52-7