

# La communication

la clé pour cultiver votre  
leadership



**RioTinto**

Avec la participation financière de

**Québec** 

# TABLE DES MATIÈRES

Mes forces et mes faiblesses en communication .....	3
Les styles de communication .....	7
Exercice.....	7
Compilation des résultats.....	10
Les quatre styles de communication : leurs manifestations et leurs méthodes.....	11
L'autopromotion .....	13
Le discours d'ascenseur .....	13
Exercice.....	14
Bibliographie.....	15
Notes .....	18

## MES FORCES ET MES FAIBLESSES EN COMMUNICATION

Évaluez vos forces et vos faiblesses actuelles afin d'amorcer une réflexion sur ce que vous pouvez améliorer en travaillant vos compétences en communication quotidiennement.

Veillez indiquer votre cote d'autoévaluation pour chacun des domaines de compétence suivants (1 = compétence très peu développée, 5 = compétence marquée). Indiquez pourquoi vous avez mis cette cote et inscrivez, à la lumière de l'atelier de formation, des moyens à prendre ou des stratégies à appliquer pour vous améliorer.

Domaines de compétences	Cote (1-5)	Pourquoi vous êtes-vous donné cette cote?	Qu'est-ce qui vous permettrait d'améliorer votre cote?
<b>Éléments de base</b>			
Je sais m'exprimer par des propos clairs.			
Je sais contrôler l'intonation de ma voix selon la situation.			
Je sais contrôler ma respiration lorsque je vis de la nervosité.			
J'ai conscience du langage de mon corps et de l'image que je renvoie.			

J'ai une bonne confiance en moi.			
<i>Sous-total</i>	<i>/25</i>		
<b>Écoute active</b>			
Je cherche à comprendre l'autre avant de parler.			
Je retiens mes jugements et les garde pour moi.			
J'écoute et me concentre sur ce qui est dit.			
Je demande de clarifier les propos ou les questions si je ne les comprends pas bien.			
Je garde mon attention sur la personne qui parle.			
<i>Sous-total</i>	<i>/25</i>		
<b>L'interprétation</b>			

Je vérifie, avant, pendant et après, les préjugés involontaires dans mes propos.			
Je tiens compte des connaissances des autres lorsque je leur parle.			
J'évalue les facteurs culturels qui peuvent influencer la communication entre la personne à qui je m'adresse et moi-même.			
Je participe et collabore activement aux conversations.			
Je comprends le concept de « menace du stéréotype » <sup>1</sup> et la façon dont il peut influencer l'interprétation des discussions.			
<i>Sous-total</i>		/25	
<b>Communication stratégique</b>			
Je sais planifier et évaluer le contexte approprié (p. ex., temps, vie privée et autres personnes présentes) pour communiquer les choses plus délicates.			

---

<sup>1</sup> La menace du stéréotype fait référence à l'effet psychologique négatif qu'un stéréotype envers un sexe ou un groupe peut avoir sur une personne appartenant à celui-ci. Pour plus d'information, téléchargez le feuillet suivant : <http://cfs.g.espaceweb.usherbrooke.ca/download/1399/>

Je sais promouvoir mes accomplissements auprès de personnes clés.			
Je sais communiquer dans des petits groupes.			
Je sais communiquer devant un large auditoire (p. ex., grands groupes, média, etc.).			
Je sais gérer les entretiens difficiles (p. ex., évaluation négative, avertissement, vie privée et mise à pied).			
<i>Sous-total</i>		/25	
<b>Total</b>		/100	

# LES STYLES DE COMMUNICATION

Il existe un modèle dans le milieu de la gestion et de la communication interculturelle qui classe en quatre catégories les différentes façons de communiquer des individus (voir Casse, 1984). Le prochain exercice servira à déceler votre style de communication.

## EXERCICE

Pour chaque paire d'énoncés, encerclez le numéro de la phrase qui rejoint le plus votre personnalité. Vous ne pouvez pas choisir les deux. Faites l'exercice le plus spontanément possible. Il n'y a pas de mauvaises réponses.

- |  |   |
|--|---|
| 1. J'aime l'action.  | 9. Je ne supporte pas la procrastination.   |
| 2. Je traite les problèmes méthodiquement.                                       | 10. Je crois que les nouvelles idées doivent être testées avant d'être utilisées.       |
| 3. Je pense que le travail d'équipe est plus efficace que le travail individuel. | 11. J'apprécie être stimulée par les interactions avec les autres.                      |
| 4. J'aime beaucoup la nouveauté.   | 12. Je suis toujours à la recherche de nouvelles possibilités.                          |
| 5. Je m'intéresse davantage à l'avenir qu'au passé.                              | 13. Je tiens à me fixer mes propres objectifs.  |
| 6. J'aime travailler avec d'autres personnes.                                    | 14. Lorsque j'entreprends une tâche, j'aime la mener à son terme.                       |
| 7. J'aime assister à des réunions de groupe bien organisées.                     | 15. J'essaie le plus possible de comprendre les émotions des autres.                    |
| 8. J'attache une grande importance aux délais.                                   | 16. Lorsque je suis en désaccord avec mon entourage, je n'hésite pas à le faire savoir. |

17. J'aime recevoir des commentaires sur mon travail.
18. Je trouve la méthode « étape par étape » très efficace.
19. Je pense que je perçois assez bien la psychologie des gens.
20. J'aime la recherche de solutions créatives aux problèmes.
21. Je fais constamment des extrapolations et des projections.
22. Je suis sensible aux besoins des autres.
23. La planification est la clé du succès.
24. Je deviens impatiente lors des longues délibérations.
25. Je sais rester calme lorsque je travaille sous pression.
26. J'attache une grande valeur à l'expérience.
27. J'écoute les gens.
28. On dit de moi que j'ai l'esprit vif.
29. J'attache une importance capitale à la coopération.
30. Je fais appel à la logique pour tester différentes possibilités.
31. J'aime mener plusieurs projets en même temps.
32. Je me questionne constamment.
33. J'apprends par l'expérience.
34. Je pense savoir rester maître de mes émotions.
35. Je sais prévoir les réactions éventuelles à une certaine décision.
36. Je n'aime pas les détails.
37. L'analyse doit toujours précéder l'action.
38. Je suis capable d'évaluer l'ambiance qui règne au sein d'un groupe.
39. J'ai tendance à entreprendre des travaux et à ne pas les terminer.
40. Je me sens capable de prendre des décisions.
41. Je recherche les tâches stimulantes.
42. Je m'appuie sur l'observation et les données.
43. Je peux exprimer mes sentiments ouvertement.
44. J'aime concevoir de nouveaux projets.

45. J'aime beaucoup lire.
46. Je me perçois comme une facilitatrice.
  
47. J'aime me concentrer sur un problème à la fois.
48. J'aime obtenir des résultats.
  
49. J'aime apprendre à connaître les autres.
50. J'aime la variété.
  
51. Les faits parlent d'eux-mêmes.
52. J'utilise mon imagination le plus possible.
  
53. Les travaux de longue haleine m'impatientent.
54. Mon esprit ne cesse jamais de travailler.
  
55. Les grandes décisions doivent être prises avec prudence.
56. Je crois fermement que la collaboration s'impose pour l'exécution d'un travail.
  
57. Je prends généralement des décisions sans trop réfléchir.
58. Les émotions créent des problèmes.
  
59. J'aime avoir l'affection de mes collègues.
60. Je vois rapidement les liens logiques entre eux.
  
61. J'essaie mes nouvelles idées sur d'autres personnes.
62. Je crois en la méthode scientifique.
  
63. J'aime faire avancer les choses.
64. Les bonnes relations interpersonnelles sont essentielles.
  
65. Je suis impulsive.
66. J'accepte les différences entre les personnes.
  
67. La communication est une fin en soi.
68. J'aime être stimulée intellectuellement.
  
69. J'aime organiser.
70. Je saute souvent d'une tâche à une autre.
  
71. Parler et travailler avec des gens est un art créatif.
72. Il est essentiel de savoir s'affirmer.
  
73. J'aime jouer avec des idées.
74. Je déteste perdre mon temps.

75. J'aime faire ce que je sais bien faire.
76. J'apprends en interagissant avec les autres.
77. Je trouve les principes abstraits intéressants et plaisants.
78. J'ai la patience de m'occuper des détails.
79. J'aime les déclarations brèves, qui vont droit au but.
80. J'ai confiance en moi.

#### COMPILATION DES RÉSULTATS

Additionnez le total des points pour chaque style de communication (1 point par numéro). Le maximum est de 20 points par style et le total pour les 4 styles devrait être de 40.

Style de communication	Encerclez les numéros	Total des points
Style 1 : ACTIONS	1 - 8 - 9 - 13 - 17 - 24 - 26 - 31 - 33 - 40 - 41 - 48 - 50 - 53 - 57 - 63 - 65 - 70 - 74 - 79	
Style 2 : MÉTHODES	2 - 7 - 10 - 14 - 18 - 23 - 25 - 30 - 34 - 37 - 42 - 47 - 51 - 55 - 58 - 62 - 66 - 69 - 75 - 78	
Style 3 : PERSONNES	3 - 6 - 11 - 15 - 19 - 22 - 27 - 29 - 35 - 38 - 43 - 46 - 49 - 56 - 59 - 64 - 67 - 71 - 76 - 80	
Style 4 : IDÉES	4 - 5 - 12 - 16 - 20 - 21 - 28 - 32 - 36 - 39 - 44 - 45 - 52 - 54 - 60 - 61 - 68 - 72 - 73 - 77	

## LES QUATRE STYLES DE COMMUNICATION : LEURS MANIFESTATIONS ET LEURS MÉTHODES

Associez votre résultat à l'un des quatre styles de communication ci-dessous. Votre style et les valeurs qui lui sont associées sont le résultat de votre personnalité, de votre patrimoine culturel, de vos expériences passées et de votre situation actuelle.

Si vous n'êtes pas tout à fait d'accord avec votre résultat, sachez que chaque individu porterait normalement les quatre systèmes de valeurs en lui. Vous pouvez donc vous identifier à un style différent selon la situation. Toutefois, la plupart des individus ont un style dominant avec lequel ils se sentent plus à l'aise de communiquer.

Si vous obtenez le même résultat dans deux catégories, cela peut signifier deux choses : soit que vous possédez une personnalité flexible qui permet de vous adapter facilement aux différents styles de communication, soit que certaines de vos réponses sont contradictoires.

Styles	Manifestations	Méthode
Action	<p>Les gens avec ce style de communication parlent de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Résultats</li> <li>- Objectifs</li> <li>- Performance</li> <li>- Productivité</li> <li>- Efficacité</li> <li>- Progrès</li> </ul>	<p>Les gens avec ce style sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pragmatiques (terre à terre)</li> <li>- Directs (vont droit au but)</li> <li>- Impatients</li> <li>- Décidés</li> <li>- Rapides (passent d'une idée à une autre)</li> <li>- Énergiques (lancent des défis aux autres)</li> </ul>
Méthodes	<p>Les gens avec ce style de communication parlent de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faits</li> <li>- Procédés</li> <li>- Planification</li> <li>- Contrôle</li> <li>- Essais</li> </ul>	<p>Les gens avec ce style sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Systématiques (procèdent pas à pas)</li> <li>- Logiques (s'intéressent aux causes et aux effets)</li> <li>- Concrets</li> <li>- Verbeux</li> <li>- Peu émotifs</li> <li>- Prudents</li> <li>- Patients</li> </ul>

<p>Personnes</p>	<p>Les gens avec ce style de communication parlent de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gens</li> <li>- Besoins</li> <li>- Motivations</li> <li>- Travail d'équipe</li> <li>- Communications</li> <li>- Sentiments</li> <li>- Esprit d'équipe</li> <li>- Compréhension</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Épanouissement</li> <li>- Sensibilité</li> <li>- Prise de conscience</li> <li>- Coopération</li> <li>- Croyances</li> <li>- Valeurs</li> <li>- Aspirations</li> <li>- Relations</li> </ul>	<p>Les gens avec ce style sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Spontanés</li> <li>- Compréhensifs</li> <li>- Chaleureux</li> <li>- Subjectifs</li> <li>- Émotifs</li> <li>- Perspicaces</li> <li>- Sensibles</li> </ul>
<p>Idées</p>	<p>Les gens avec ce style de communication parlent de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepts</li> <li>- Innovations</li> <li>- Créativité</li> <li>- Occasions</li> <li>- Possibilités</li> <li>- Grands desseins</li> <li>- Grandes questions</li> <li>- Nouveautés dans leur domaine d'activité</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interdépendance</li> <li>- Nouveaux moyens</li> <li>- Nouvelles méthodes</li> <li>- Problèmes</li> <li>- Perspectives</li> <li>- Solutions de rechange</li> </ul>	<p>Les gens avec ce style sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Imaginatifs</li> <li>- Charismatiques</li> <li>- Difficiles à comprendre</li> <li>- Égocentriques</li> <li>- Irréalistes</li> <li>- Créateurs</li> <li>- Pleins d'idées</li> <li>- Provocants</li> </ul>

## L'AUTOPROMOTION

Pourquoi faire la promotion de soi? Afin de recevoir de nouvelles responsabilités, de trouver un emploi, de construire un réseau de contacts, de trouver des personnes de confiance pour vous parrainer, etc.

Comment faire de l'autopromotion? Créez-vous des messages clés sur vos aspirations personnelles, vos objectifs de carrière, vos compétences et vos accomplissements pour attirer l'attention des personnes d'importance et répétez-les à tous les moments opportuns.

### LE DISCOURS D'ASCENSEUR

Le discours d'ascenseur est une technique d'autopromotion très efficace s'il est bien maîtrisé. Il ne devrait pas avoir plus de 2 ou 3 phrases, mais l'information que vous y mettez doit être choisie avec soin. De plus, pratiquer son discours pour le savoir sur le bout des doigts est la meilleure façon de devenir plus à l'aise à le réciter aux personnes que vous rencontrez.

<b>Quoi dire</b>
Qui vous êtes, ce que vous faites et ce que vous voulez faire (vos projets, vos buts), votre motivation, vos talents, vos compétences, etc.
<b>Comment le dire</b>
De façon convaincante et dynamique.
<b>Quand le dire :</b>
Les activités de réseautage, les présentations et les conférences auxquelles vous assistez ou participez, les entrevues, etc.
<b>Exemple :</b>
<i>Je suis _____ . Je suis technologue en environnement chez Global Inc. où je dirige l'équipe de restauration dans leur gros projet d'eaux usées. Bientôt, j'aimerais vraiment consolider mes compétences de gestion en menant une équipe plus importante sur leur prochain projet. Je me sens prête pour ce défi!</i>

## EXERCICE

Créez-vous un discours de 15 secondes, un « discours d'ascenseur », pour vous présenter. Essayez d'adapter votre présentation pour chacun des scénarios ci-dessous.

Scénarios :

1. Vous vous présentez à votre patron de la haute direction dans l'ascenseur. Il n'y a que vous deux.
2. Vous vous présentez au conférencier principal dans un congrès après sa présentation.
3. Dans un entretien d'embauche, on vous pose la question « Parlez-nous de vous ».

---

---

---

---

---

---

C'est fait? Maintenant pratiquez-le jusqu'à le savoir sur le bout de vos doigts!

## BIBLIOGRAPHIE

- Babcock, L., Laschever, S., Gelfand, M. et Small, D. (2003, octobre). Nice girls don't ask. *Harvard Business Review*. <<https://hbr.org/2003/10/nice-girls-dont-ask>>.
- Baldoni, J. (2004). Powerful leadership communication. *Leader to Leader*, 32, 20-24. <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ltl.72/epdf>>.
- Bian, L., Leslie, S.-J. et Cimpian, A. (2017). Gender stereotypes about intellectual ability emerge early and influence children's interests. *Science*, 355, 389-391. <<http://science.sciencemag.org/content/355/6323/389.full>>.
- Bohnet, I. (2016). *What works: Gender equality by design*. Harvard University Press.
- Caprino, K. (2012, 6 décembre). The top 6 communication challenges professional women face. *Forbes*. <<https://www.forbes.com/sites/kathycaprino/2012/12/06/the-top-6-communication-challenges-professional-women-face/#60ae19034f00>>.
- Casse, P. (1984). *Les outils de la communication efficace*. Paris : Chotard et associés éditeurs.
- Centre d'entrepreneuriat ESG UQAM (2017). *5 bonnes raisons de faire du réseautage*. <<https://centreentrepreneuriat.esg.uqam.ca/actualites-anterieures/5-bonnes-raisons-de-faire-du-reseautage/>>.
- Chaire pour les femmes en sciences et en génie (2017). *La menace du stéréotype*. Feuillet informatif. <<http://cfsg.espaceweb.usherbrooke.ca/download/1399/>>.
- Chaire pour les femmes en sciences et en génie (2017). *Les biais inconscients*. Feuillet informatif. <<http://cfsg.espaceweb.usherbrooke.ca/download/1393/>>.
- Comtois, C. (2018). 4 conseils pour réussir vos activités de réseautage. *Jobboom*. <<https://www.jobboom.com/cariere/4-conseils-reussir-activites-reseautage/>>.
- Connell, J. (2011, 12 janvier). Apprendre à réseauter. *Affaires universitaires*. <<https://www.affairesuniversitaires.ca/conseils-carriere/conseils-carriere-article/apprendre-a-reseauter/>>.
- Cuddy, A. (2012). *Your body language may shape who you are* [Vidéo en ligne]. <[https://www.ted.com/talks/amy\\_cuddy\\_your\\_body\\_language\\_shapes\\_who\\_you\\_are?language=en#t-96420](https://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_shapes_who_you_are?language=en#t-96420)>.
- Cutler, A. et Scott, D. R. (1990). Speaker sex and perceived apportionment of talk. *Applied Psycholinguistics*, 11, 253-272. <[http://pubman.mpdl.mpg.de/pubman/item/escidoc:68785:7/component/escidoc:506904/Cutler\\_1990\\_Speaker+sex.pdf](http://pubman.mpdl.mpg.de/pubman/item/escidoc:68785:7/component/escidoc:506904/Cutler_1990_Speaker+sex.pdf)>.

- Doyle, A. (2017). *Elevator pitch examples and writing tips*. <<https://www.thebalance.com/elevator-speech-examples-and-writing-tips-2061976>>.
- Gignac, A. (2008, 6 octobre). L'art du réseautage en trois étapes faciles. *Affaires universitaires*. <<https://www.affairesuniversitaires.ca/conseils-carriere/conseils-carriere-article/lart-du-resautage-en-trois-etapes-faciles/>>.
- Gordon Training International (2007). *Active listening by Carl Rogers and Richard E. Farson*. <[http://files.teachingjedi.webnode.com/200000004-6f61f705bf/ActiveListening\\_RogersFarson.pdf](http://files.teachingjedi.webnode.com/200000004-6f61f705bf/ActiveListening_RogersFarson.pdf)>.
- Hall, W. M., Schmader, T. et Croft, E. (2015). Engineering exchanges. Daily social identity threat predicts burnout among female engineers. *Social Psychological and Personality Science*, 6(5), 1-7. <<https://socialidentitylab.files.wordpress.com/2015/07/social-psychological-and-personality-science-2015-hall.pdf>>.
- Ibarra, H., Carter, N. et Silva, C. (2010, septembre). Why men still get more promotions than women. *Harvard Business Review*. <<https://hbr.org/2010/09/why-men-still-get-more-promotions-than-women>>.
- Ibarra, H. et Hunter, M. L. (2007, janvier). How leaders create and use networks. *Harvard Business Review*. <<https://hbr.org/2007/01/how-leaders-create-and-use-networks>>.
- Johns, M., Schmader, T. et Martens, A. (2005). Knowing is half the battle. Teaching stereotype threat as a means of improving women's math performance. *Psychological Science*, 16(3), 175-179. <<http://sfbuild.sfsu.edu/sites/default/files/Johns%2C%20Schmader%2C%20Martens%20%282005%29%20.pdf>>.
- Kinsey Goman, C. (2010, 12 juillet). Ten body language mistakes women leaders make. *Forbes*. <<https://www.forbes.com/2010/07/12/body-language-mistakes-women-forbes-woman-leadership-authority.html#42d2ef05565e>>.
- Kinsey Goman, C. (2016, 31 mars). Is your communication style dictated by your gender? *Forbes*. <<https://www.forbes.com/sites/carolkinseygoman/2016/03/31/is-your-communication-style-dictated-by-your-gender/#737ed946eb9d>>.
- Klofstad, C. A., Anderson, R. C. et Peters, S. (2012). Sounds like a winner: Voice pitch influences perception of leadership capacity in both men and women. *Proceedings of the Royal Society B*, 279, 2698-2704. <<http://rspb.royalsocietypublishing.org/content/royprsb/279/1738/2698.full.pdf>>.
- PasseportSanté.net (2016). *Syndrôme de l'imposteur*. <<https://www.passeportsante.net/fr/psychologie/Fiche.aspx?doc=syndrome-imposteur>>.
- Richeson, J. A. et Nussbaum, R. J. (2003). The impact of multiculturalism versus color-blindness on racial bias. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 417-423. <[http://groups.psych.northwestern.edu/spcl/documents/colorblind\\_final\\_000.pdf](http://groups.psych.northwestern.edu/spcl/documents/colorblind_final_000.pdf)>

- Rogers, C. R. et Roethlisberger, F. J. (1991, novembre-décembre). Barriers and gateways to communication. *Harvard Business Review*. <<https://hbr.org/1991/11/barriers-and-gateways-to-communication>>.
- Steele, C. M. (1997). A threat in the air. How stereotypes shape intellectual identity and performance. *American Psychologist*, 52(6), 613-629. <[http://users.nber.org/~sewp/events/2005.01.14/Bios+Links/Krieger-rec5-Steele\\_Threat-in-the-Air.pdf](http://users.nber.org/~sewp/events/2005.01.14/Bios+Links/Krieger-rec5-Steele_Threat-in-the-Air.pdf)>.
- Steele, C. M. et Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(5), 797-811. <[http://users.nber.org/~sewp/events/2005.01.14/Bios+Links/Good-rec2-Steele\\_&\\_Aronson\\_95.pdf](http://users.nber.org/~sewp/events/2005.01.14/Bios+Links/Good-rec2-Steele_&_Aronson_95.pdf)>.
- Tedongmo Teko, H. et Bapes Ba Bapes, Y. (2010, 29 septembre). Influence sociale et leadership dans la direction des personnes. Études de cas au Cameroun. *SociologieS*. <<http://journals.openedition.org/sociologies/3204>>.
- Vermette, K. (2016). *N'acceptez pas la première offre salariale*. <<https://professionnelle.ca/2016/11/offre-salariale-negociation/>>.
- Walsh, M. R. (1997). *Women, men & gender: Ongoing debates*. New Haven : Yale University Press.
- Wang, C. S., Whitson, J. A., Anicich, E. M., Kray, L. J. et Galinsky, A. D. (2017). Challenge your stigma: How to reframe and revalue negative stereotypes and slurs. *Current Directions in Psychological Science*, 26(1), 75-80. <[http://www.haas.berkeley.edu/faculty/pdf/Challenge\\_Stigma\\_Kray\\_2017.pdf](http://www.haas.berkeley.edu/faculty/pdf/Challenge_Stigma_Kray_2017.pdf)>.
- Watine, C. (2017). Le réseautage : clé du leadership au féminin. *Monde des grandes écoles et universités*, 77, s.p. <<http://www.mondedesgrandesecoles.fr/reseautage-cle-leadership-feminin/>>
- Winkin, Y. (s.d.). *Communication*. <<http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/communication/>>. Consulté le 8 janvier 2018.
- WinSETT. (s.d.). *Effective Communication for Women in SETT*. [Présentation PowerPoint].







