

# LES LIEUX D'APPRENTISSAGE

## Atelier :

*Six grandes compétences transversales pour les employés*  
*Module 1 : Communication*

[Date de l'atelier]

*Numéro d'agrément du projet: 612910-EPP-1-2019-1-CY-EPPKA3-PI-FORWARD*



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Le soutien de la Commission européenne à la production de cette publication ne constitue pas une approbation du contenu, qui reflète uniquement les points de vue des auteurs, et la Commission ne peut être tenue responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des informations qu'elle contient.

Learn continually -  
there's always "one  
more thing" to learn!

*Steve Jobs*

Bienvenue à  
l'atelier du projet  
LEARN pour les  
employés !



*Brisons la glace !*



# Introductions



## Introduction

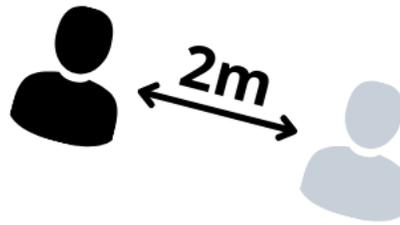
R

U

L

E

S



# Carte routière



1. Communication



2. Construction  
d'une équipe



3. Résilience et  
gestion du temps



4. Responsabilité et  
pratique éthique



5. Auto-leadership et  
esprit d'entreprise



6. Apprendre à  
apprendre

***Tout au long de ma vie, j'ai réalisé que tous nos problèmes découlaient de notre incapacité à utiliser un langage clair et concis.***

JEAN-PAUL SARTRE,  
philosophe français

***La chose la plus importante dans la communication est d'entendre ce qui n'est pas dit.***

PETER DRUCKER,  
Auteur et consultant en gestion austro-américain



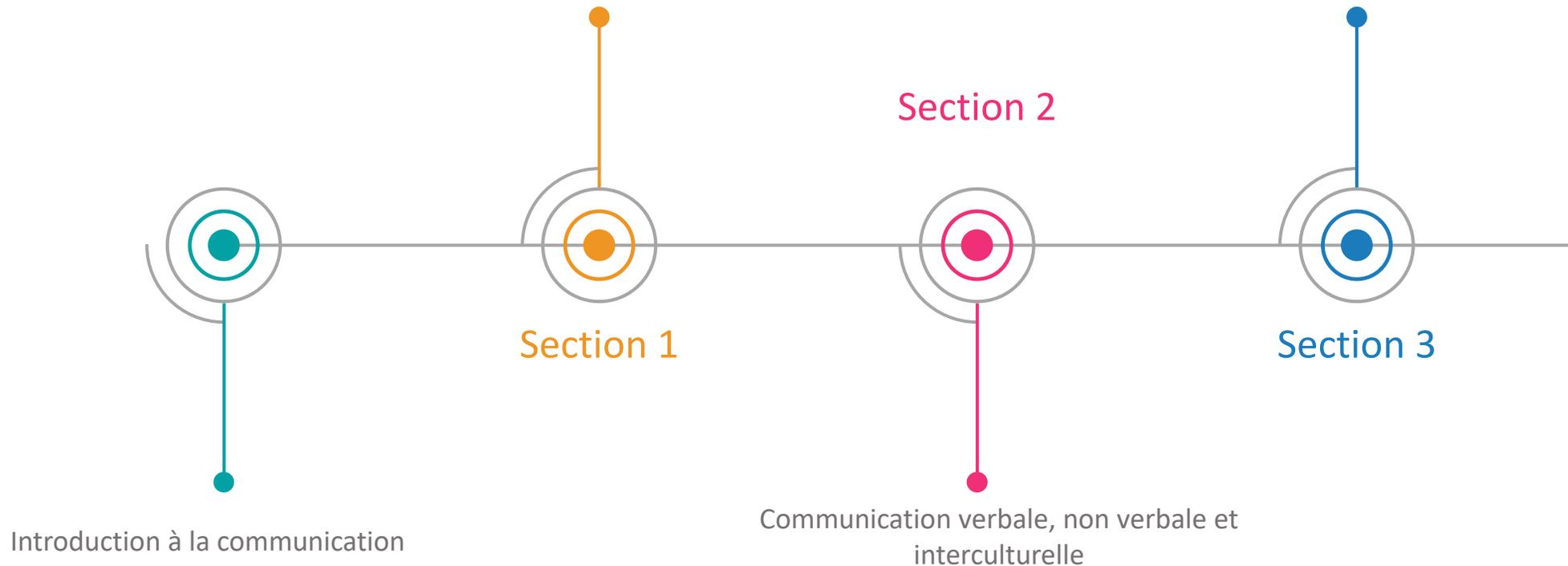
Communication

# Structure du module

Types et modèles de communication

Mise en réseau et relations efficaces



# Résultats d'apprentissage

01

Décrire les différents types de communication (verbale/non verbale, orale/écrite), interculturel etc.).

02

Lister les mots et les phrases à éviter lors d'une communication.

03

Appliquer les techniques d'écoute active dans la communication verbale.

04

Utiliser les signaux non verbaux appropriés en fonction du cas.

05

Respecter la diversité par une communication appropriée.

06

Maintenir des réseaux solides grâce à une communication appropriée.

# Communication

Il n'existe aucun espace de l'action humaine dans lequel la *communication* n'est pas nécessaire : vie professionnelle, sociale ou personnelle.

La communication est une **compétence** que nous devons *continuer* à *développer* tout au long de notre vie.



# Communication

*"L'échange d'informations et la transmission de sens".*

## **KATZ & KAHN**

Les chercheurs de l'approche systémique de la gestion.

*"L'interaction sociale par les messages".*

## **JOHN FISKE**

Philosophe américain



# Section 1 - Types et modèles de communication

Éléments de la communication et des messages  
Théorie de la communication  
Modèles de communication  
Types de communication



# Éléments de communication

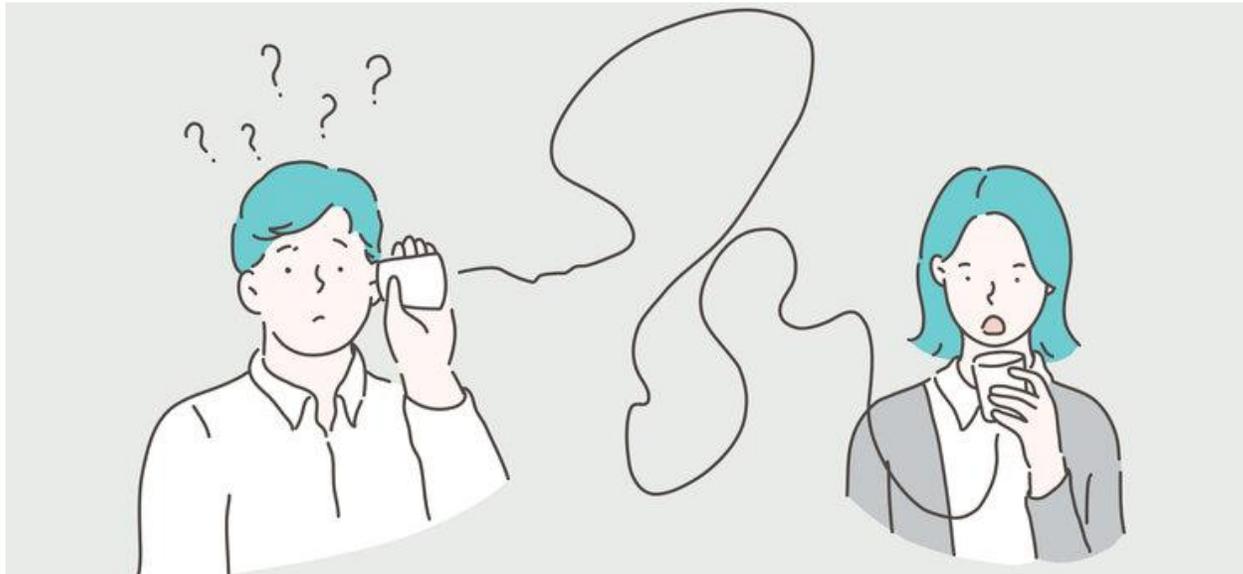
## ÉMETTEUR ou TRANSMETTEUR

Celui qui **envoie un message** (un individu, un groupe d'individus, un moteur, une application, etc.)

## DESTINATAIRE

Celui ou celle qui **reçoit le message** (un individu, un groupe d'individus, un moteur, une application, etc.)

# Éléments de la communication



## MESSAGE

Les **informations échangées** entre l'expéditeur et le destinataire.

## CANAL

Le **moyen** par lequel le message est envoyé et reçu de manière sensorielle (il peut être physique ou artificiel et est lié au sens humain qui reçoit le message, par exemple la vision, l'audition, etc.)

## CODE

Les **signes, règles et normes** (mots, sons, actions, expressions, gestes, etc.) qui permettent de coder le message et de créer des idées, des émotions, voire un langage.

## CADRE DE TRAVAIL

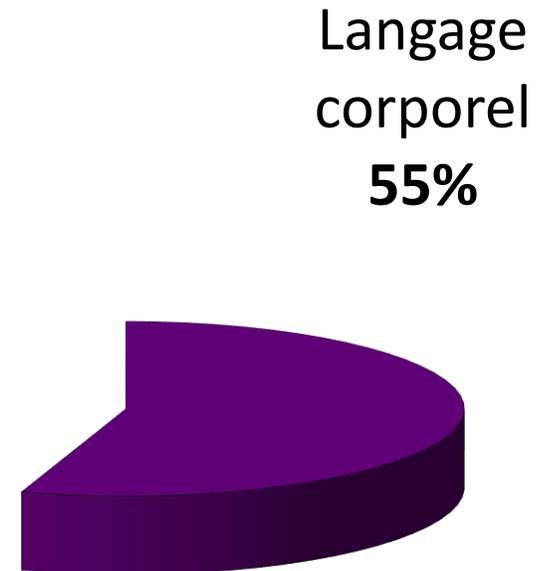
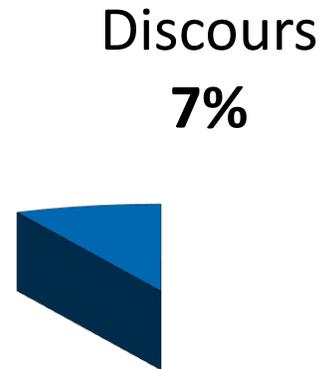
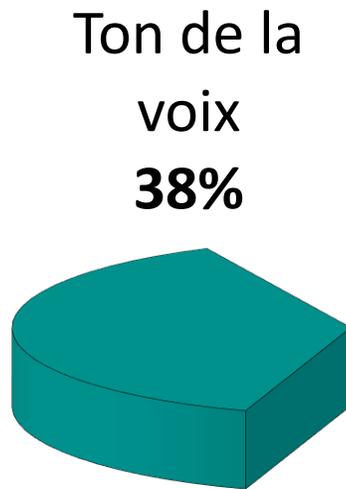
Les **circonstances** dans lesquelles la communication a lieu.

# Éléments du message



- Dites "Bonjour" d'une manière joyeuse.
- Dites "Bonjour" de manière abrupte.
- De quoi nous servons-nous pour communiquer ?
- Dans quelle mesure (%) chacun des éléments que nous utilisons affecte-t-il la communication ?

# Éléments du message



# Éléments du message

- **Discours → QUOI est dit et COMMENT**
  - La parole (les mots) : **CE QUI** est dit
  - Ton de la voix : **COMMENT** c'est dit.
- **Images → COMMENT on dit quelque chose**
  - Posture du corps
  - Mouvements du corps
  - Gestes
  - Expressions faciales et grimaces
  - Contact visuel
  - Niveau de relaxation



# Théorie de la communication

Il existe deux **écoles d'approche scientifique** de la communication :

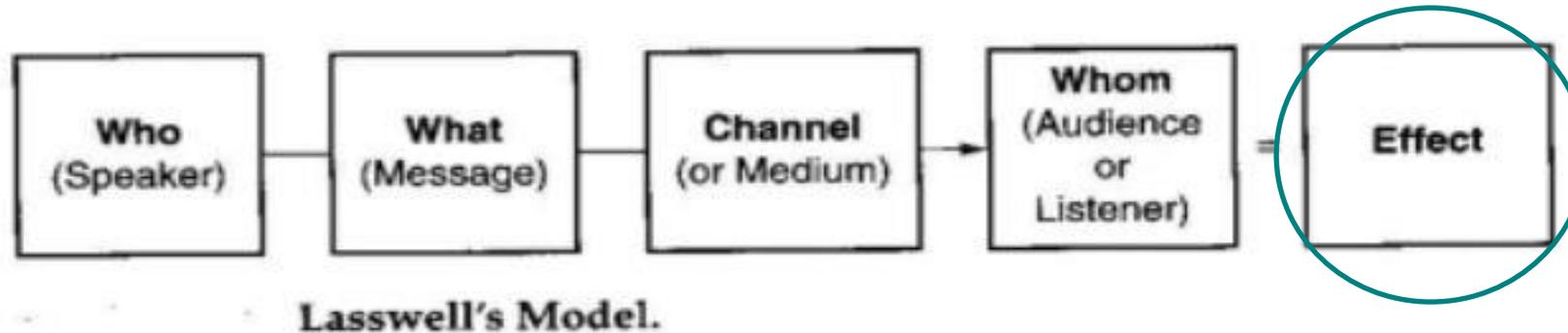
La communication est la **transmission** de messages.

École du processus	École de sémiotique
Le message est ce qui est produit au cours du <b>processus de communication</b> .	Le message est une <b>création de signaux</b> qui prend tout son sens lors de l'interaction avec l'émetteur.
Le message est ce qui est créé <b>par l'émetteur</b> .	Le décodage du message est affecté par le <b>contexte culturel général et le passé</b> .
L' <b>intention/motivation de l'émetteur</b> est très importante.	Le rôle de l'émetteur est moins important que celui du <b>texte et de son interprétation</b> .

La communication est la **production** et l'échange de significations.

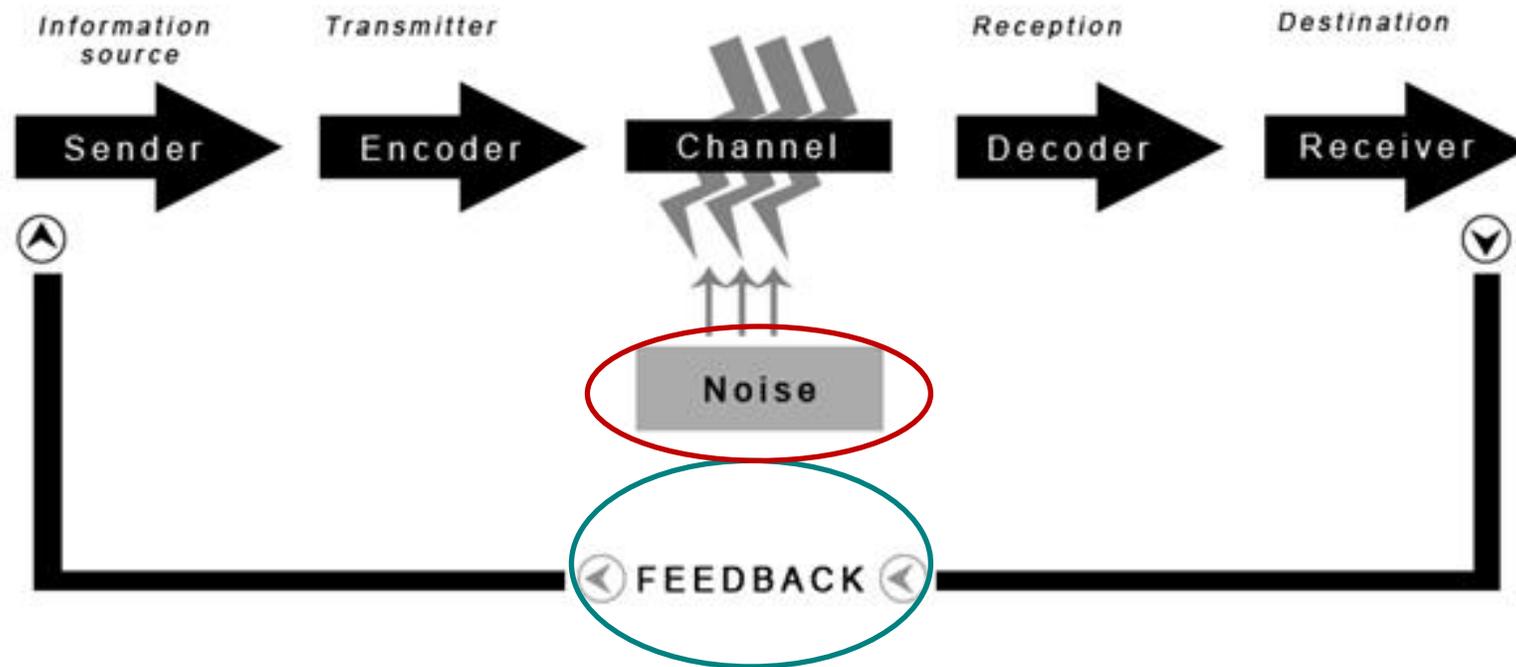
# Modèles de communication

## 1. Le modèle de communication de Lasswell (1948)



- **Représentation simple des composantes de la communication** : qui (locuteur), quoi (message), comment (canal ou support), qui (public ou audience), effet (ou résultat).
- **Concentrez-vous sur le résultat** (l'effet que le message aura sur le destinataire) plutôt que sur le message lui-même.
- **L'intention de l'émetteur d'affecter le processus est une donnée.**
- **Omission du retour d'information.**

## 2. Le modèle de communication de Shannon-Weaver (1949)



SHANNON-WEAVER'S MODEL OF COMMUNICATION

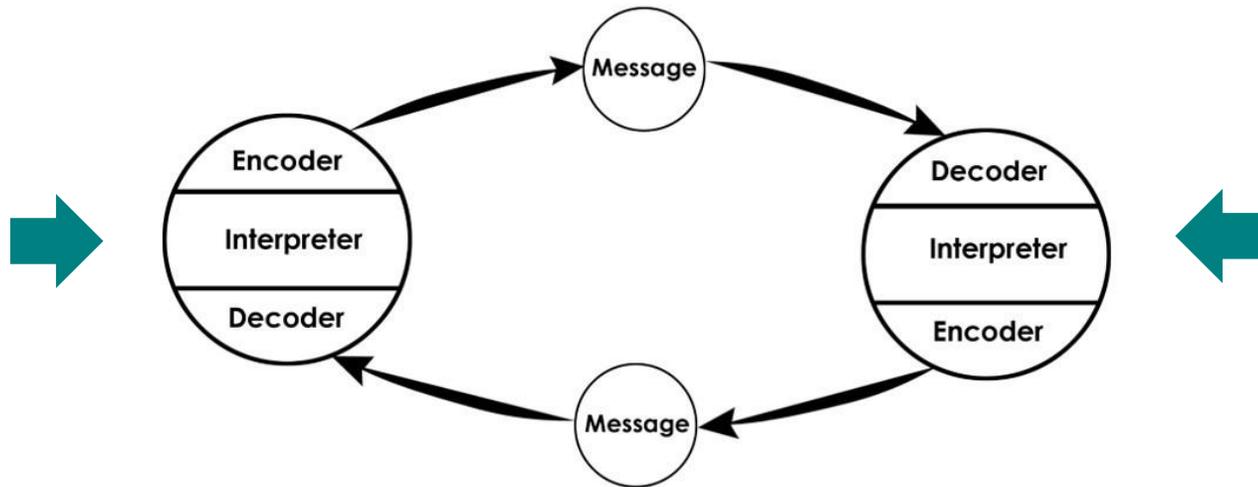
## 2. Le modèle de communication de Shannon-Weaver (1949)

### *La théorie mathématique-technique de la communication*

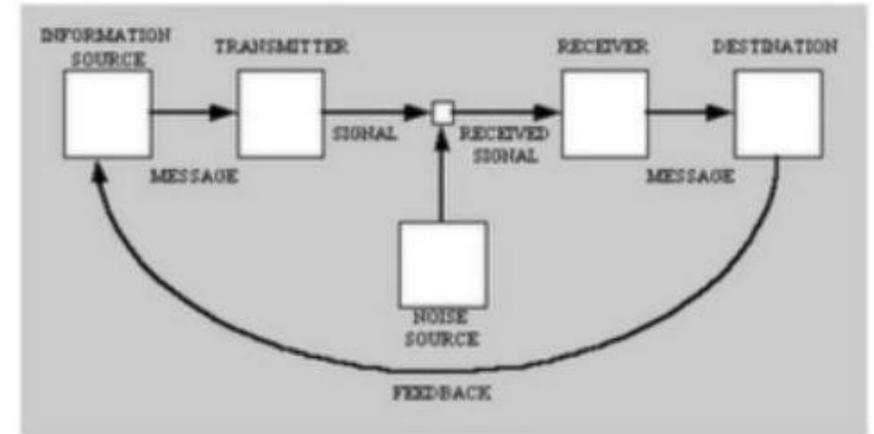
- **Exemple typique de processus de communication linéaire (unidirectionnel), qui repose sur la transmission de messages.**
- **Cinq fonctions de communication** : la **source d'information** est celle qui décide du contenu du message (émetteur). Le message est transformé par un **émetteur** (par exemple, la bouche) en un **signal** (par exemple, des signaux sonores), et est ensuite envoyé par un **canal** (par exemple, l'air) au **récepteur** (par exemple, l'oreille).
- **Facteur dysfonctionnel** : le bruit et les conséquences qu'il peut avoir sur le résultat du processus de communication.



### 3. Les modèles de communication d'Osgood et Schramm (1949)



LE MODÈLE DE COMMUNICATION  
D'OSGOOD



LE MODÈLE DE COMMUNICATION DE  
SCHRAMM

### 3. Les modèles de communication d'Osgood et Schramm (1949)

- Modèle dynamique d'un processus de communication sain et interactif entre un émetteur et un récepteur, qui **met l'accent sur l'égalité et la réciprocité** (*modèle d'Osgood*).
- L'une des principales caractéristiques de la communication est la **circularité**, ce qui signifie que chaque personne qui prend part au processus est **à la fois un émetteur et un récepteur du message** (*modèle de Schramm*).
- Le **codage et le décodage** du message sont effectués **simultanément par tous les participants** au processus, tandis que le **retour d'information**, qui joue un **rôle principal** dans ce modèle, **peut être fourni par tous** (*modèle de Schramm*).



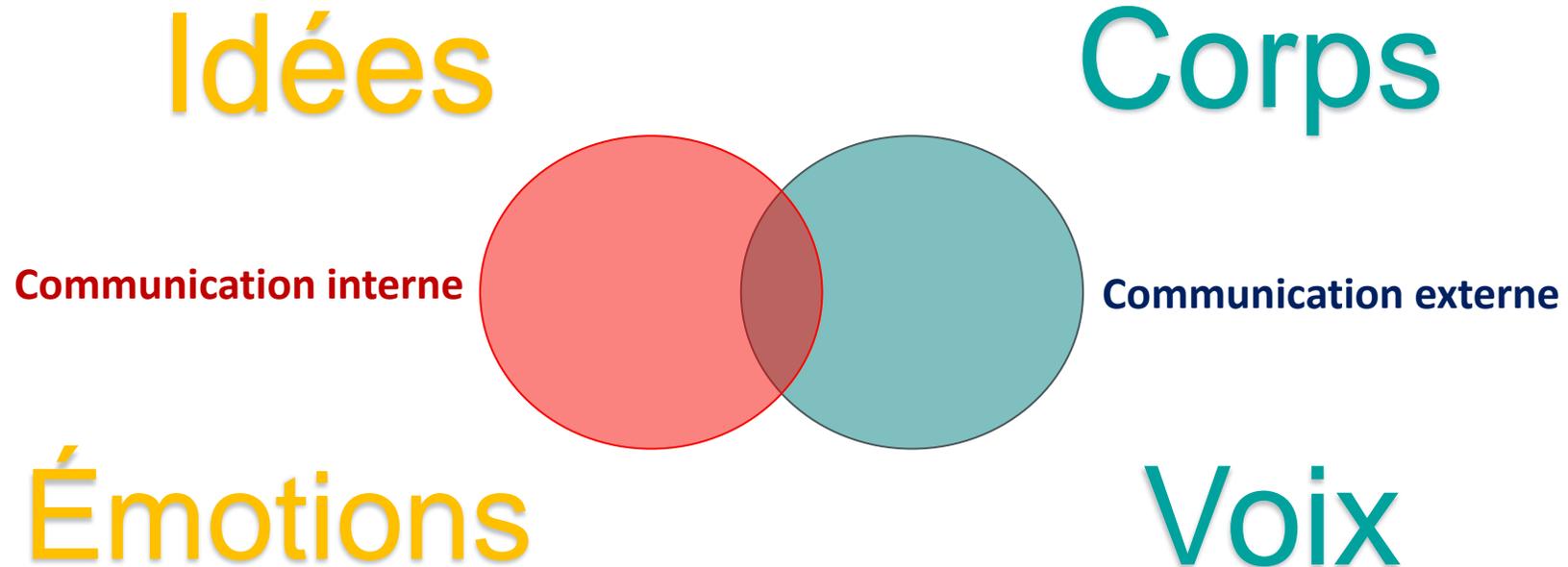
# Ce que les modèles de communication peuvent nous apprendre

- **Détection de bruits :**
  - Obstacles à la communication.
  - Gérable.
- **Fourniture d'un retour d'information :**
  - Indispensable.
  - Comblent les lacunes en matière de codification.
  - Fourni par l'expéditeur ou le destinataire d'un message.
  - Aide à surmonter les obstacles à la communication.

La communication **ne cesse de s'améliorer** si nous faisons bon usage du retour d'information fourni.



# Communication interne et externe



COMMUNICATION  
INTERPERSONNELLE

# Types de communication

(Communication externe, interpersonnelle)

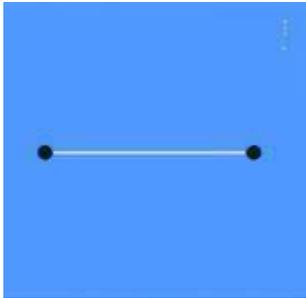


*Donnez un exemple pour chaque type de communication.*

*Dans quels cas sélectionnez chaque type et pourquoi ?*

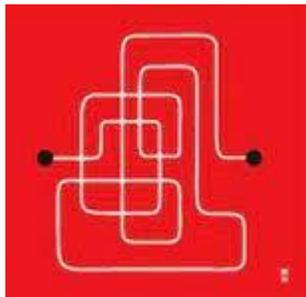


# 1. Communication directe - indirecte



1) La transmission d'un message d'un expéditeur à un récepteur qui a lieu par un ou plusieurs **canaux sans la médiation d'un tiers**. **L'expéditeur a le contrôle total du message** ainsi que la responsabilité de décider de la manière de coder le message, du moment de l'envoyer et du moyen de communication.

2) Le message est décodé à travers les **mots** qui sont contenus dans le message (cultures à faible contexte).

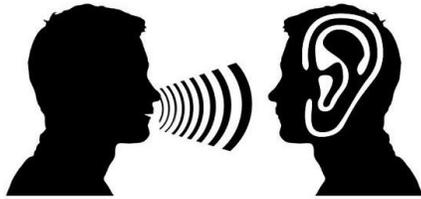


1) La transmission d'un message dans **lequel il y a un tiers entre l'expéditeur et le destinataire** qui est appelé médiateur ou intermédiaire (*par exemple, un journaliste, un annonceur, un agent immobilier, etc.*)

La médiation peut être le résultat de la volonté de l'émetteur d'approcher le récepteur, des limitations du moyen de communication, ou des deux.

2) Le message est décodé en tenant compte **des éléments non verbaux et des indications environnantes** (cultures à contexte élevé).

## 2. Communication verbale - non verbale



Le type de communication **le plus complexe** qui se déroule avec l'utilisation du **langage**. Elle comprend la transmission et la réception de messages par le biais de l'utilisation de **mots**.

Il est divisé en deux parties :

- **Communication orale** qui se fait par la parole.
- **Communication écrite** qui se déroule à l'aide d'un texte écrit (*par exemple, des documents, des courriels, etc.*).



La communication qui a lieu **sans l'utilisation de la parole orale ou écrite**, qui comprend également les caractéristiques de l'environnement dans lequel les messages verbaux et non verbaux sont transmis et reçus.

### 3. La communication au sein d'un même contexte culturel - Communication interculturelle



La communication entre des individus ou des groupes d'individus qui appartiennent à un contexte et à un fond culturels **communs**.



La communication entre des individus ou des groupes d'individus qui appartiennent à des contextes et des milieux culturels **différents**.  
Très courant et important dans le **monde globalisé d'aujourd'hui**.

# Section 2 - Communication verbale, non verbale et interculturelle

Communication verbale  
Communication non verbale  
Communication interculturelle

Regardez la vidéo



# Communication verbale



Quoi ?

DISCOURS : MOTS et PHRASES

TON DE LA VOIX et INTONATION



Comment ?

# Communication verbale efficace

## *Faites attention à **ce que vous dites***

### Évitez de dire :

"Vous avez tort..."

"Non... ce n'est pas possible..."

"Je ne peux pas..."

"Je ne suis pas d'accord..."

"Vous n'êtes pas autorisé à..."

### Il est plus préférable de dire :

"Il est juste de..."

"C'est possible si..." ou "Ce que nous pourrions faire, c'est..."

"Je pourrais, si..."

"Je suis d'accord avec vous et / ou mais ... "

"Nous pouvons vous servir étant donné que..."

# Communication verbale efficace

## *ÉVITER d'utiliser*

Mots sophistiqués ou peu courants

Généralisations

Ragots

Blagues

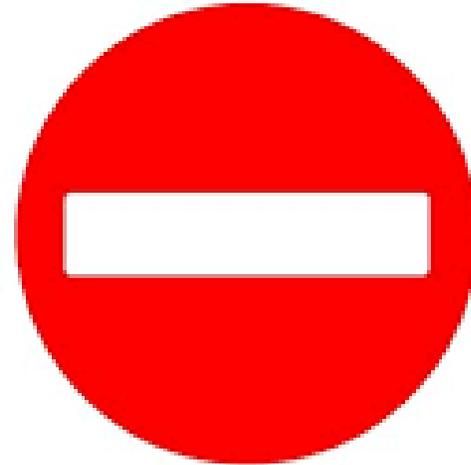
Compliments



# Communication verbale efficace

## *Il n'est PAS permis de dire*

- Non.
- Je ne peux pas.
- Impossible !
- Pourquoi ?
- Quoi ?
- Notre politique...
- Écoutez !
- Attendez !
- Faux !
- Vous ne devriez pas...



# Communication verbale efficace

## *Faites attention à la **MANIÈRE** dont vous vous exprimez*

- Ajustez le ton de votre voix.
- Soulignez les parties les plus importantes de votre phrase.
- Utilisez les points, virgules, exclamations et autres signes de ponctuation. Ils sont marqués pour être pris en compte même dans un discours oral !
- Utilisez un ton de voix qui n'est ni agressif ni passif.
- Ne soupirez pas pendant que votre interlocuteur parle.
- Parlez clairement et soyez sûr de vous.
- Faites attention à votre articulation.
- Parlez d'une manière convaincante.
- Parlez avec vivacité. Ne fatiguez pas votre interlocuteur.



# L'écoute active

*Il est 6 heures de l'après-midi, il pleut à torrent et cela fait déjà une heure que vous attendez dehors. Votre conjoint/ami arrive, que dites-vous ?*



*"La plupart des gens n'écoutent pas avec l'intention de comprendre ;  
ils écoutent avec l'intention de répondre".*

**STEPHEN COVEY**

Éducateur et homme d'affaires américain



# L'art et les techniques de l'écoute active

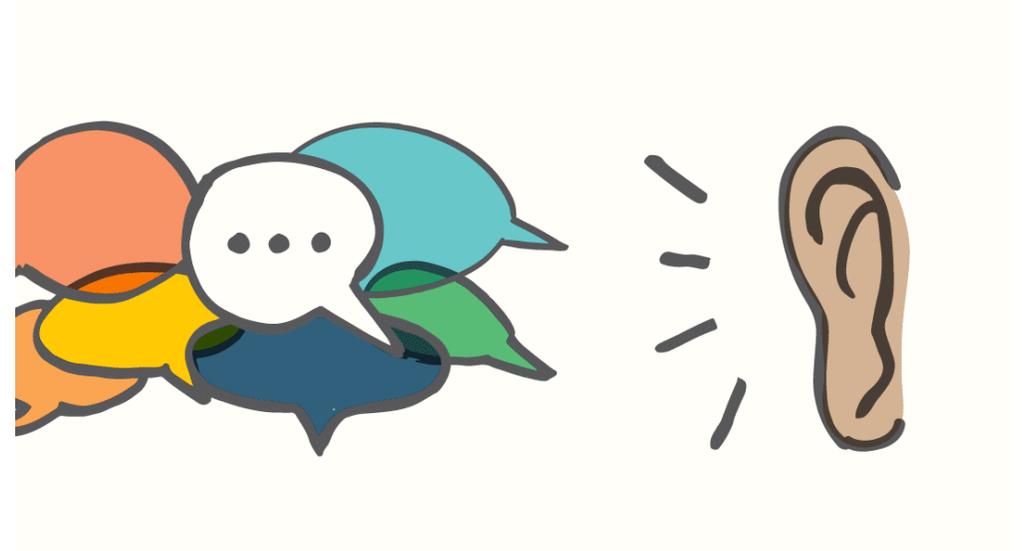
- Savons-nous écouter ?
- Que voulons-nous dire lorsque nous disons "j'écoute mon interlocuteur" ?
- Que gagnons-nous lorsque nous écoutons notre interlocuteur ?
- **Que signifie "écoute active" ?**
- *Intervenant actif v Auditeur actif*



# L'art et les techniques de l'écoute active

## Il est important de :

- Écouter attentivement les paroles de nos interlocuteurs et leur montrer que nous les écoutons.
- Leur dire que nous comprenons ce qu'ils traversent.
- Répéter les mots-phrases que nos interlocuteurs utilisent (de manière discrète).
- Reformuler le message de notre interlocuteur et résumer.
- Poser des questions ou faire des commentaires qui inciteront notre interlocuteur à réagir.
- Donner un feedback sur notre discussion en se basant sur les sentiments exprimés par notre interlocuteur.





*Écoutez et dessinez !*



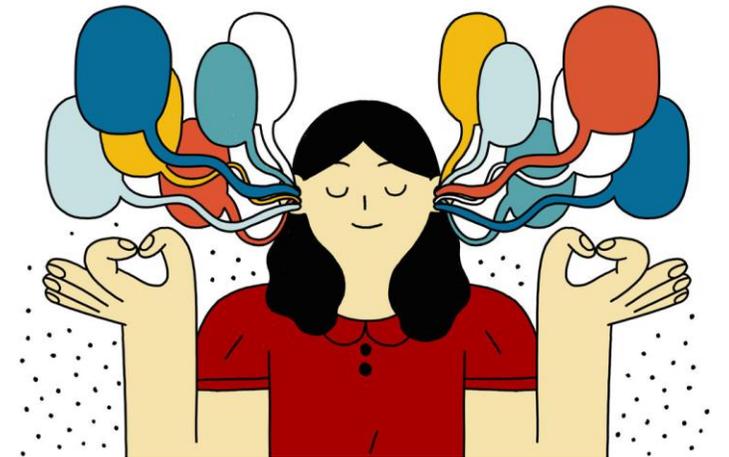
# Écoute active et communication verbale

- L'écoute active est une **condition préalable essentielle à une communication verbale réussie !**
- **Une écoute inactive lors d'une communication verbale** peut entraîner :
  - Malentendus
  - Un sentiment de dévalorisation
  - Manque de confiance
  - Manque d'intérêt
  - Conflits (escalade)



# Écoute active et la communication interculturelle

- L'écoute active est une **compétence interculturelle importante** !
- **L'écoute active dans la communication verbale interculturelle** est primordiale, car les obstacles à la communication sont plus grands et plus "critiques" !
- **Il peut contribuer à :**
  - une meilleure compréhension de la langue de l'interlocuteur, lorsque celle-ci n'est pas la langue maternelle de l'auditeur.
  - la distinction entre les accents des différentes personnes.
  - l'interprétation des pauses pendant la communication.
  - le langage corporel des personnes issues d'un milieu culturel différent de celui de l'auditeur. ***L'écoute active peut également profiter à la communication non verbale !***



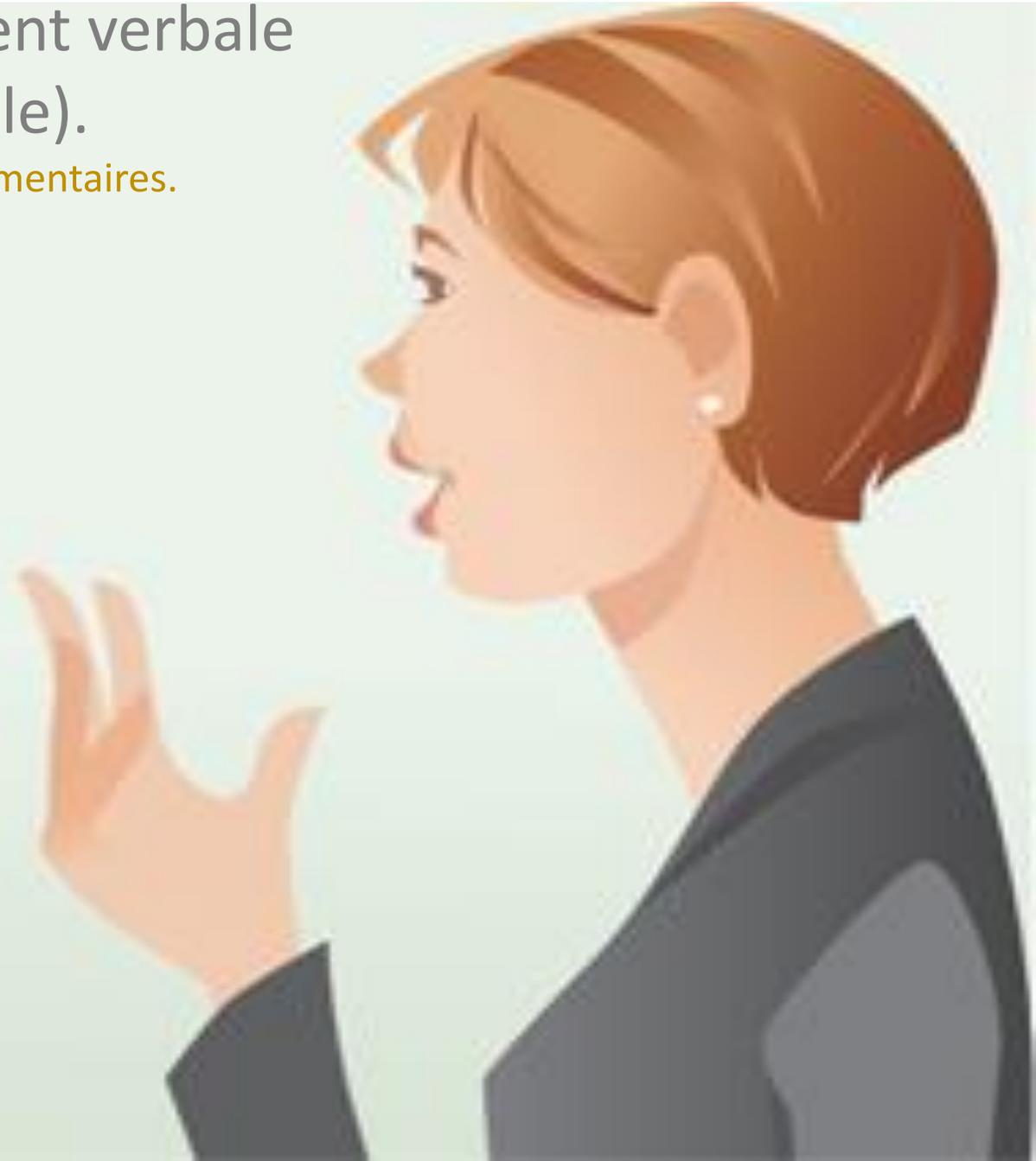
Regardez la vidéo



La communication n'est pas uniquement verbale  
ni extralinguistique (non-verbale).

L'une ne se substitue pas à l'autre ; elles sont complémentaires.

VS



Devinez ce qui se passe !



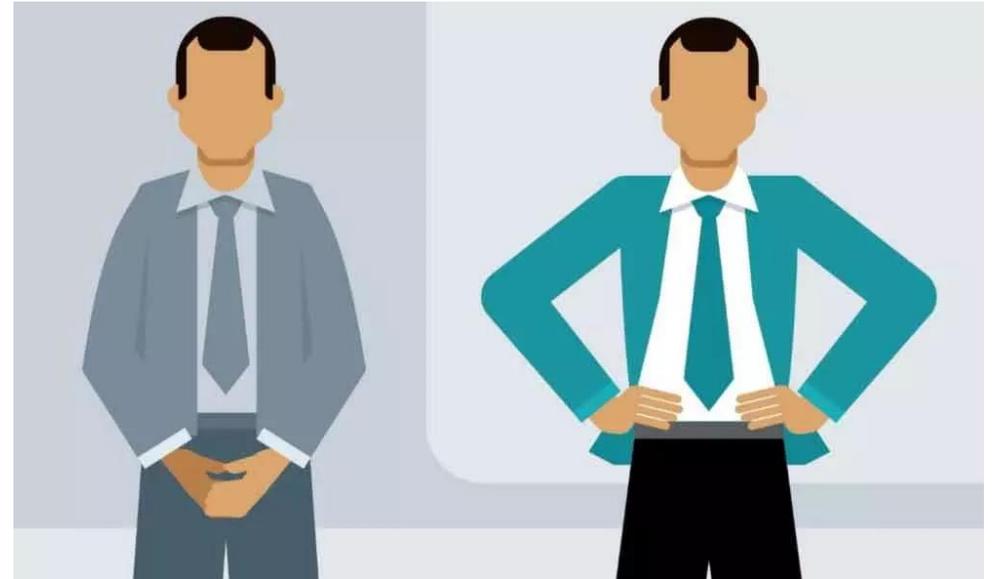
Regardez la vidéo



# Communication non verbale

## Le langage du corps

- Posture du corps
- Mouvements du corps
- Expressions faciales/Grimaces
- Gestes
- Contact avec les yeux
- Niveau de relaxation



# Communication Non-verbales

## Le langage du corps



La communication humaine se fait principalement par les **expressions faciales**, les **gestes**, les **postures et mouvements du corps**, les **positions et les distances** plutôt que par tout autre moyen !

## *Jouons à "Êtes-vous... ? "*

- Embarrassé
- Triste
- En colère
- Joyeux
- Déçu
- Choqué
- Emu
- Effrayé
- Curieux
- Confus



# Sondage



*Les signaux non verbaux sont-ils innés ou acquis ?*



Une grande partie des signaux non verbaux que nous utilisons sont **innés**.  
Leur signification dépend de la **civilisation et/ou de la culture** de la personne qui les utilise.

# Signaux non verbaux universels

## Exemples

### ***Sourire***

- Les bébés aveugles ou sourds peuvent sourire ou rire (sans avoir copié le sourire ou le rire des autres).
  - Avant même leur naissance !
- **Le sourire est inné !**



# Signaux non verbaux universels

## Exemples

***Je ne sais pas/je ne comprends pas.***

- Trois mouvements de base :
  - Montre les paumes de main.
  - Épaules relevées (pour protéger le cou des attaques potentielles).
  - Sourcils levés.



## Trois règles de base sur les signaux non verbaux - *Premièrement*

- **"Lire" le langage corporel dans les groupes.**
  - Par exemple, se gratter la tête peut être signifier:
    - *Un effort pour se souvenir de quelque chose.*
    - *Un mensonge.*
    - *De la sueur ou des pellicules.*
  - Pour tirer des conclusions fiables, il faut voir tous les signaux dans leur ensemble.



## Exemple : *Évaluation critique*

- Un geste avec la main sur le visage : l'index pointe la joue, un autre doigt couvre la bouche, et le pouce soutient le menton.
- Les jambes sont généralement croisées fermement (en mode défensif).
- La tête et le menton sont inclinés vers le bas (de manière négative/hostile).



## Trois règles de base sur les signaux non verbaux - *Deuxièmement*

- **Recherchez le lien entre la communication verbale et non verbale.**
  - Par exemple, le langage corporel qui montre une évaluation critique et ce qui est exprimé verbalement.
- Des enquêtes ont montré que lorsque les mots et les éléments extralinguistiques ne concordent pas, les femmes mettent généralement l'accent sur l'aspect extralinguistique.



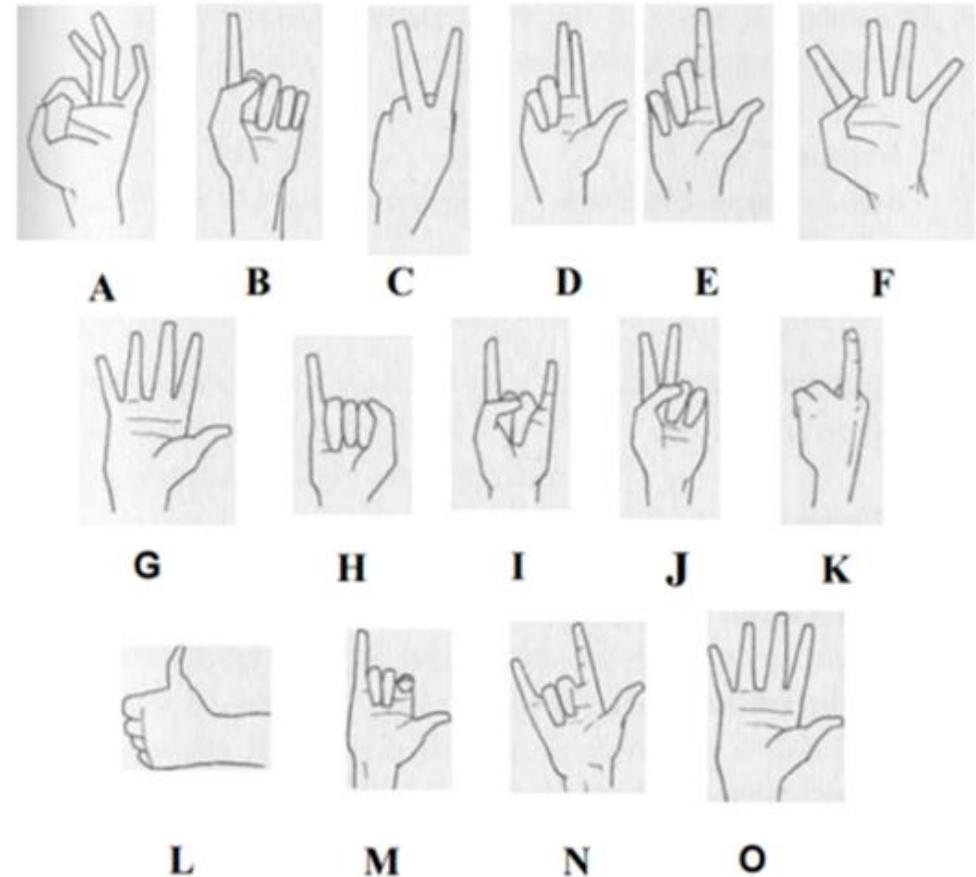
## Trois règles de base sur les signaux non-verbaux - *Troisièmement*

- **Faites attention aux gestes en tenant compte des circonstances.**
- Si quelqu'un, par exemple, s'assoit les jambes croisées à la gare routière avec le menton incliné vers le bas par une nuit froide, cela ne signifie pas qu'il est en position de défense - il peut simplement avoir froid.



# Signaux non verbaux et interculturalisme

*Faisons le test !*



Regardez la vidéo



# Communication interculturelle

**INTER** - CULTURE (CULTUREL)

(= entre, parmi)



**COMMUNICATION**



= communication entre des cultures différentes,  
des personnes et des groupes issus de milieux  
culturels différents.

Quelle est la première chose qui vous vient à l'esprit lorsque vous entendez le mot "**culture**" ?



*Quelle est la différence entre  
**CIVILISATION** et **CULTURE** ?*



# Civilisation contre culture

## **Civilisation**

L'ensemble des **conditions matérielles de la vie d'un groupe de personnes**, qui a été modifié et évolué grâce au progrès technologique et scientifique.

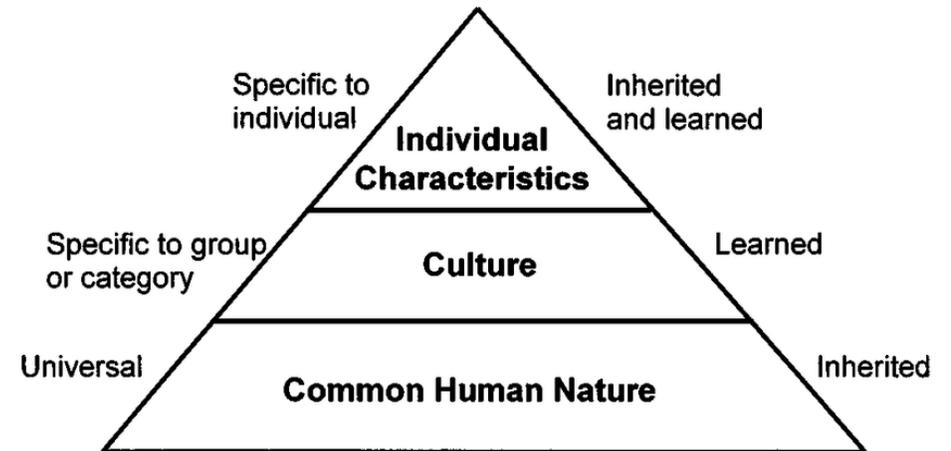
## **Culture**

L'ensemble des **performances et des réalisations spirituelles et artistiques** d'un groupe de personnes (arts, sciences, institutions, droit, religion, coutumes, etc.).

**Culture = Civilisation spirituelle**

# La culture : Innée ou acquise ?

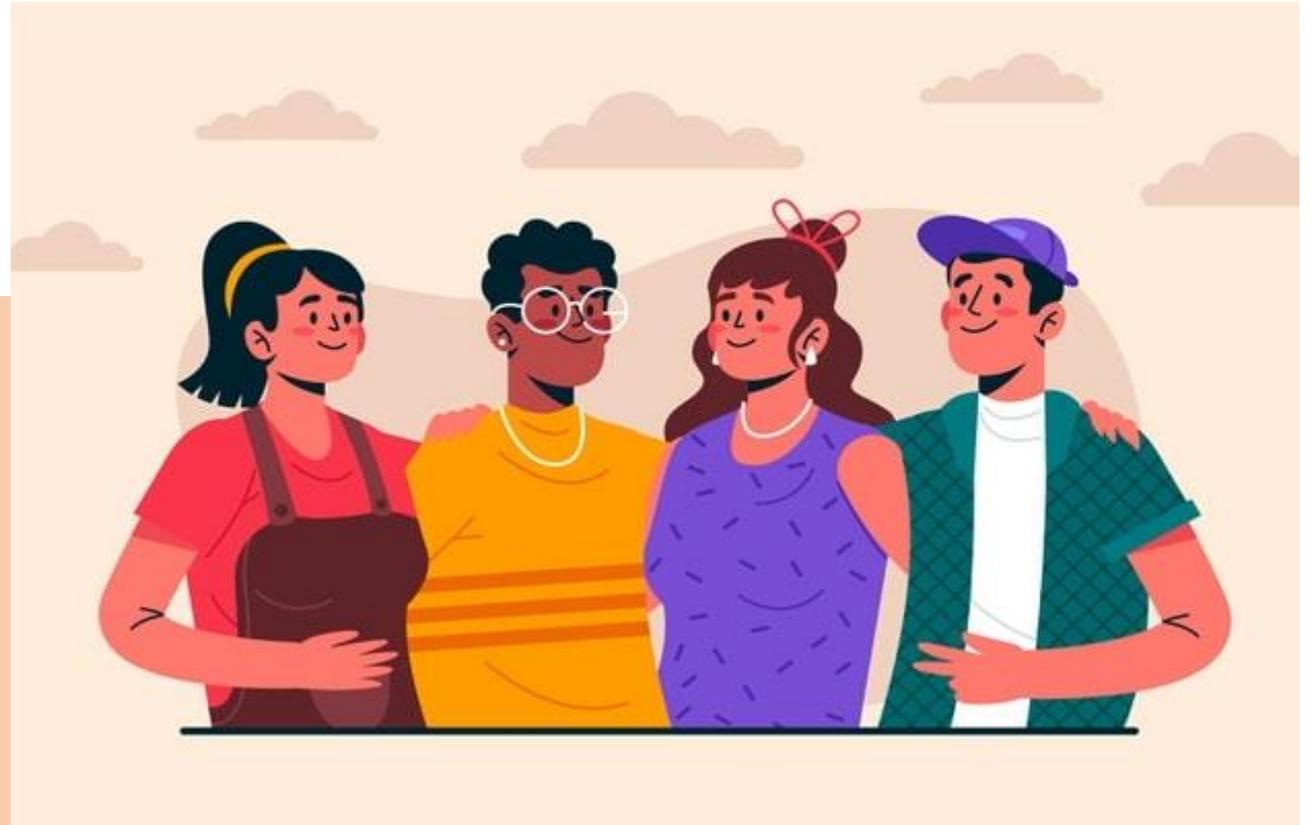
- L'une des caractéristiques fondamentales de la culture est qu'elle est directement associée à la **culture spirituelle d'une personne et non à sa nature physique**. C'est **quelque chose que les gens apprennent en fonction de leur environnement**. Il en va de même pour la personnalité, à la différence près que, dans ce cas, les expériences personnelles jouent également un rôle crucial dans sa modification.



*Trois niveaux d'unicité dans la programmation mentale humaine  
HOFSTEDE Geert, Cultures et organisations, le logiciel de l'esprit : la coopération interculturelle et son importance pour la survie.*

La communication interculturelle,  
comme pour la communication en  
général,  
n'est pas seulement verbale ou non  
verbale.

L'une ne remplace pas l'autre, au contraire, elles  
se complètent.



*"La culture est la **communication** et la communication est la **culture**".*

# Principaux obstacles à la communication interculturelle



CULTURE 2



Lors de la communication, une barrière apparaît souvent dans la transmission du message, la "fenêtre".

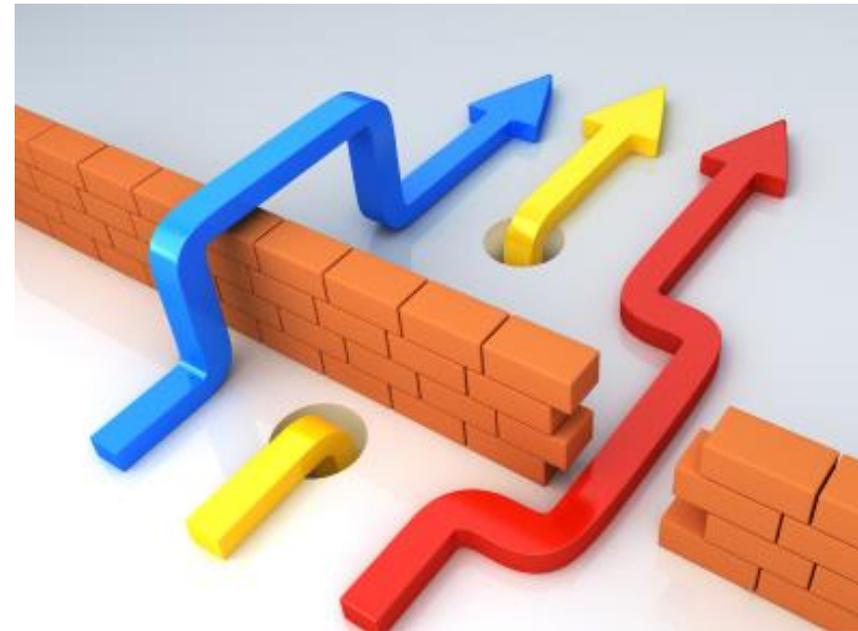
**Dans la communication interculturelle, cette barrière est encore plus distincte, puisque la personne à l'autre bout vient d'une culture différente !**



CULTURE 1

# Principaux obstacles à la communication interculturelle

- Différences linguistiques
- Le langage du corps
- Contexte
- Perception du temps
- Proxémiques
- **Stéréotypes et préjugés négatifs**



## *Communication interculturelle verbale*

**Communication verbale = langage et ton de la voix**  
**QUOI et COMMENT nous disons quelque chose parmi les différentes cultures**



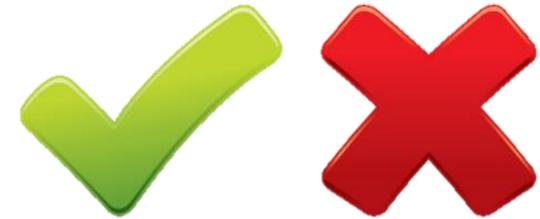
**CULTURE 1**



**CULTURE 2**

# Ce qu'il faut garder à l'esprit

- ✓ Faites attention à la sélection des mots et des phrases que vous utilisez.
- ✓ Décodez et recodez soigneusement le message.
- ✓ Soyez en mesure de penser à la manière dont votre message pourrait être perçu par le destinataire.
- ✓ Essayez d'être compris par les autres et vérifiez régulièrement si ce que vous avez dit a été compris.
- ✓ Parlez lentement et clairement.
- ✓ Évitez d'utiliser l'argot, les dialectes, les idiomes et les patois.
- ✓ Donnez un retour d'information.
- ✓ Soyez un auditeur actif (*rappelez-vous ce qu'est l'écoute active !*).
- ✓ Décodez soigneusement les réactions que vous recevez.



## Conseils supplémentaires

- ✓ Posez des questions de manière "appropriée" (questions ouvertes, non négatives ou incluant des mots contrastés, séquentielles, etc.)
- ✓ Soyez flexible quant à votre style de communication (certaines cultures communiquent un message principalement par les mots et d'autres où de nombreux éléments du message sont implicites).
- ✓ Maintenez une vitesse et un rythme appropriés pendant que vous parlez.
- ✓ Soyez prudent à plusieurs niveaux (intonation qui pourrait altérer le message, accent, vitesse, messages cachés, etc.)



# Principales barrières : *Communication interculturelle non verbale*

**Communication non verbale = langage corporel  
(Posture du corps, expressions du visage, gestes, contact visuel, degré de relâchement)**

**COMMENT on dit quelque chose entre différentes cultures**



**CULTURE 1**



**CULTURE 2**

# Exemples de malentendus interculturels

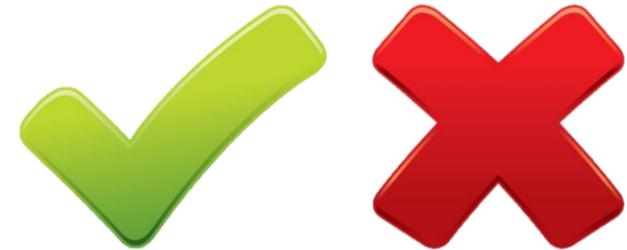
## *Communication non verbale*

- **A.** En 1992, le président américain George H.W. Bush a effectué une visite officielle en Australie. Il salua la foule qui l'attendait en faisant un signe "V" avec deux doigts et le dos de sa paume tourné vers la foule. Le lendemain, la couverture d'un journal australien a été publiée avec le titre suivant : "Le président américain a offensé les Australiens".
- **B.** En 1998, un couple de jeunes mariés se rend en Nouvelle-Zélande pour leur lune de miel. Pendant leur séjour, ils ont loué une voiture pour leurs déplacements et à un moment donné, ils n'ont pas respecté un panneau STOP. Un agent de la circulation les a arrêté et dès qu'il a compris qu'il s'agissait de touristes, il les a laissés partir avec un simple avertissement. Pendant que les touristes s'en allaient, l'Américain a fait un signe du pouce en l'air au policier. Le policier a arrêté une nouvelle fois les touristes et a arrêté l'homme pour insulte, car ce geste particulier est considéré comme extrêmement offensant en Nouvelle-Zélande.



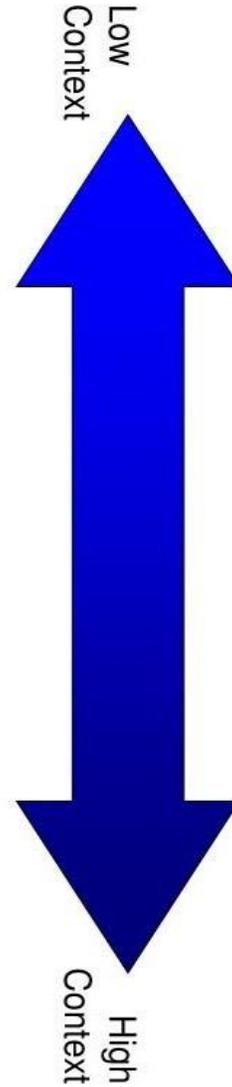
# Ce qu'il faut garder à l'esprit

- ✓ Vérifiez toujours la posture de votre corps et évitez les gestes inutiles.
- ✓ Utilisez les expressions faciales et les gestes appropriés.
- ✓ Utilisez des images chaque fois que possible.
- ✓ Observez régulièrement les réactions de votre interlocuteur.



# Les cultures à fort contexte et à faible contexte

German  
Swiss  
Scandinavian  
U.S./ Canadian  
Britain  
Italian  
Spanish  
Greek  
Arab  
Vietnamese  
Japanese  
Korean  
Chinese



Cultures à **faible  
contexte**

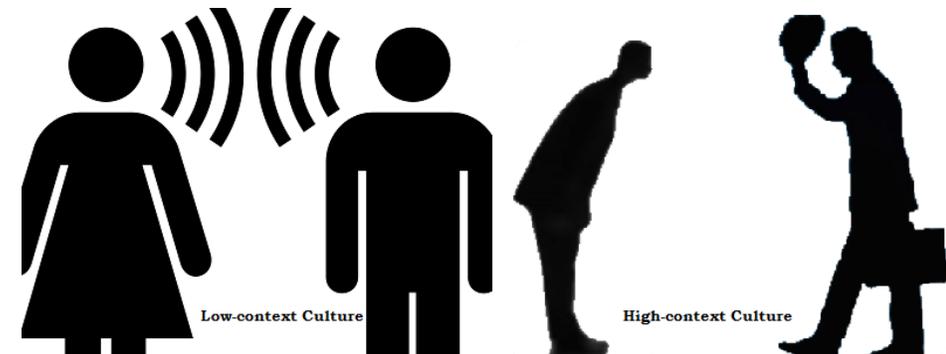
*Pays occidentaux*

Cultures à  
**contexte élevé**

*Pays de l'Est*

# Cultures à contexte élevé et à contexte faible

- **Dans les cultures à fort contexte**, la **communication est implicite**. Les messages sont décodés en tenant compte des **éléments non verbaux et des indices qui se manifestent dans l'environnement général**.
- **Dans les cultures à faible contexte**, la **communication explicite** est privilégiée. Dans ce cas, les messages sont décodés à l'aide des **mots** mêmes qui sont utilisés dans le message.



# Cultures à contexte élevé et à contexte faible

## *Exemple*



- **Les Coréens évitent souvent de dire "non"**, lorsque quelqu'un demande quelque chose qui ne sera probablement pas réalisé.
- Au lieu de refuser explicitement de faire quelque chose, ils préfèrent utiliser des réponses telles que "Nous devons reconsidérer la question" ou "C'est un peu difficile", afin de maintenir le niveau d'harmonie déjà existant.
- Au contraire, les Américains apprécient la **franchise** dans la communication, ils préfèrent donc que chaque personne "exprime son opinion".
- Les Finlandais suivent une position qui présuppose que **l'on ne doit parler que si l'on a quelque chose de substantiel à dire**, et pas seulement pour combler un silence pendant une discussion - les longues pauses de silence sont courantes entre les personnes assises à la même table.

# Étiquette

- L'étiquette est un **code de conduite qui implique des comportements sociaux attendus selon les normes (règles) d'une société, d'un groupe social ou d'une classe sociale.**
- **Cet ensemble de "bonnes manières" est unique dans chaque culture.**



# Étiquette et interculturelisme

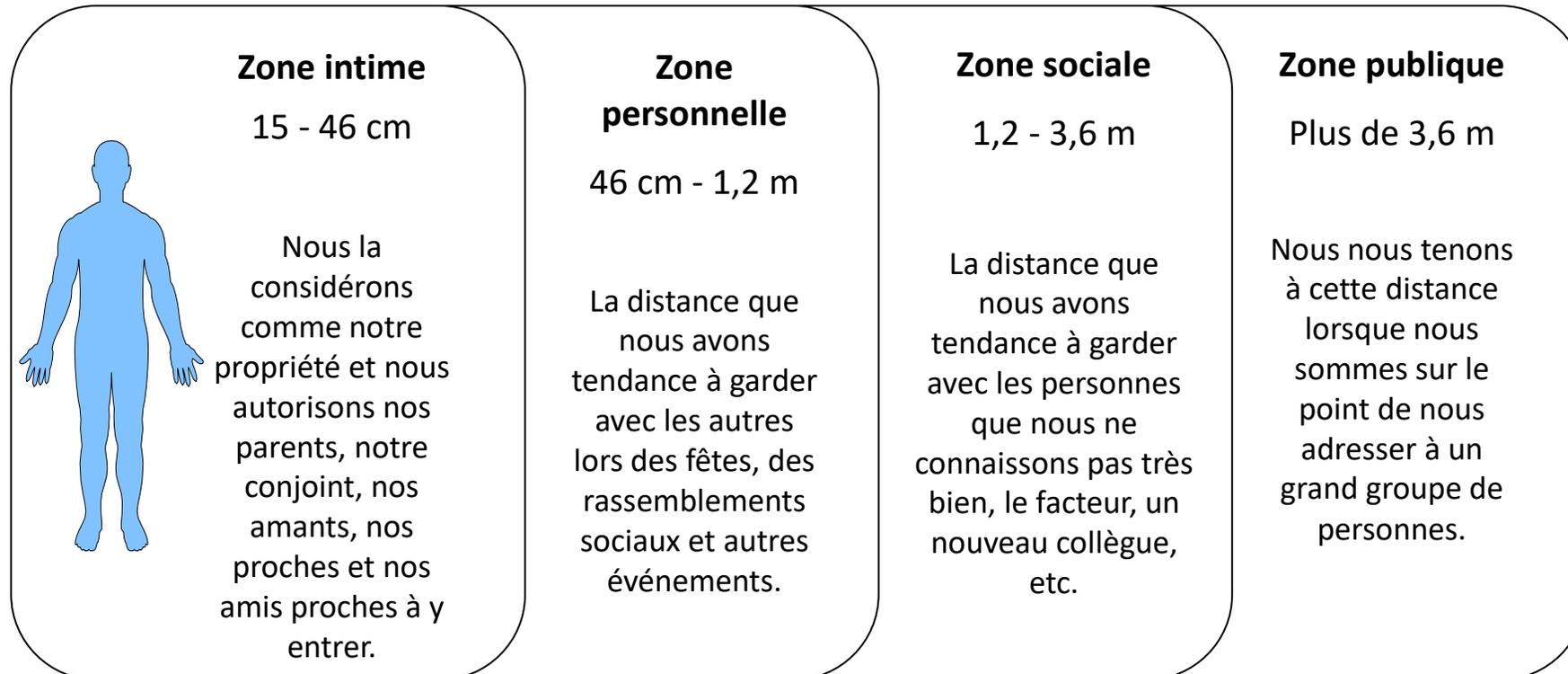
## *Exemples*

- **En Chine et au Japon**, il est non seulement acceptable que quelqu'un avale bruyamment sa soupe, mais c'est aussi une indication que la personne apprécie vraiment la soupe !
- Lorsqu'une personne tire la langue **en Nouvelle-Calédonie**, ce geste représente un souhait de sagesse et d'énergie. Par ailleurs, le même geste **au Tibet** est un signe de respect lors d'une salutation !
- **En Inde**, les gens mangent avec leurs mains, ce qui est considéré comme impoli dans les pays occidentaux.
- **Au Mexique**, un hôte considère qu'il est poli et respectueux de la part d'un invité d'être en retard à une réunion. Le fait d'arriver à l'heure est considéré comme un moyen de "pousser" l'hôte à précipiter les choses !
- **Dans certains pays africains, comme le Nigeria ou le Sénégal, ainsi que dans certains pays arabes**, il n'est pas considéré comme approprié de faire des compliments sur les objets se trouvant dans la maison d'un hôte. Cela pourrait être perçu comme un souhait d'acquiescer ces objets et l'hôte se sentira obligé de nous les offrir !



# Proxémique : les zones de l'espace interpersonnel

## *Edward Hall*



**La distance exacte dépend de la culture !**

- Regardez les images ci-dessous et identifiez un **inconvenient fondamental** des groupes hétérogènes et un **inconvenient fondamental** des groupes homogènes, ainsi qu'**un avantage pour chaque type de groupe**.
- *Dans quel groupe préféreriez-vous travailler et pourquoi ?*

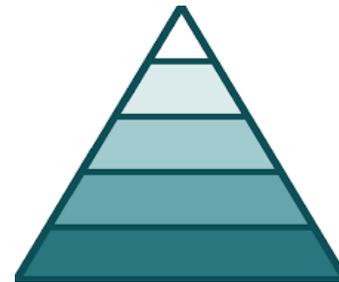


# Valeurs sur le lieu de travail et culture

## *Hofstede*

### 1. Distance hiérarchique

- **Forte distance hiérarchique** : hiérarchie et rôles clairs - inégalité intense (par exemple, Europe de l'Est, Amérique latine, Asie et Afrique)
- **Faible distance hiérarchique** : inégalité quasi inexistante (par exemple, l'Allemagne, les pays anglo-saxons)



# Valeurs sur le lieu de travail et culture

## *Hofstede*

## 2. Évitement de l'incertitude

- Les sociétés où **l'évitement de l'incertitude est faible** (par exemple, les pays scandinaves, la Chine) ne sont pas affectées négativement par l'ambiguïté - elles se caractérisent par des niveaux d'anxiété plus faibles, une plus grande maîtrise de soi et une plus grande tolérance à la diversité.
- Dans les sociétés où **l'évitement de l'incertitude est élevé** (par exemple en Europe centrale et orientale, en Amérique latine et au Japon), la clarté et la structure sont nécessaires, ainsi que l'adoption de certaines règles, car l'ambiguïté est considérée comme une menace. Les habitants de ces pays sont caractérisés par un niveau d'anxiété et de pression plus élevé et ne sont pas aussi tolérants envers les opinions différentes.



# Valeurs sur le lieu de travail et culture

## *Hofstede*

### 3. Masculinité vs Féminité

- Dans les **sociétés associées au rôle des hommes**, la priorité absolue pour les hommes est le travail et pour les femmes la famille (par exemple, le Japon, l'Italie, le Mexique).
- Dans les **sociétés qui sont associées au rôle des femmes**, il existe un équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle et l'égalité des chances est assurée pour les deux sexes (par exemple, la France, l'Espagne, le Portugal).



# Valeurs sur le lieu de travail et culture

## *Hofstede*

### 4. Individualisme et collectivisme

- Dans les **sociétés individualistes**, l'"ego" prévaut sur le bien commun, de même que la protection de la vie privée et la priorité donnée au travail sur la culture des relations avec les autres.
- Dans les **sociétés collectivistes**, les personnes sont intégrées dans un groupe et les intérêts du groupe prévalent sur l'intérêt personnel. Les relations sont privilégiées par rapport au travail.



# Valeurs sur le lieu de travail et culture

## *Hofstede*

### 5. Orientation à long terme contre orientation à court terme

- **Les sociétés orientées vers le long terme** se concentrent sur l'avenir et sur des valeurs comme la frugalité et la persévérance (par exemple, l'Asie orientale).
- **Les sociétés orientées vers le court terme** se concentrent sur des faits qui se sont déjà produits dans le passé ou qui se produisent dans le présent, et sur des valeurs telles que le respect des traditions et la stabilité personnelle (par exemple, les États-Unis, l'Australie, l'Afrique).
- L'Europe se situe quelque part entre ces deux pôles.



# Valeurs sur le lieu de travail et culture

## *Hofstede*

### 6. Indulgence/tolérance vs autolimitation

- **Les sociétés qui font preuve d'indulgence/tolérance** permettent aux gens de contourner certaines conventions sociales afin de satisfaire leurs besoins personnels (par exemple, l'Amérique, l'Europe occidentale, l'Afrique).
- **Les sociétés qui font preuve de retenue** surveillent la satisfaction de leurs citoyens et la régulent par des règles (par exemple, en Europe de l'Est et en Asie).

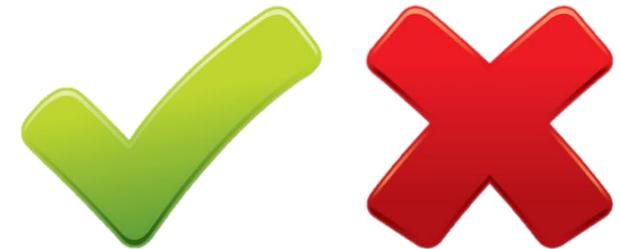


- *Sur la base de la relation entre les valeurs sur le lieu de travail et la culture, comment la culture affecte-t-elle/a-t-elle affecté votre lieu de travail à votre avis ?*



## Ce qu'il faut éviter

- Utiliser la même approche quelle que soit l'autre culture.
- Ne pas tenir compte des *barrières linguistiques*.
- Ne pas tenir compte des *barrières non linguistiques*.
- Ne pas prendre en considération plusieurs facteurs, tels que le contexte, le temps, la proxémique et l'étiquette.
- Utilisation de **stéréotypes et de préjugés**.
- Laisser les conflits interculturels devenir une barrière à la communication.



# Compétence en communication interculturelle

- Les conditions de base d'une communication interculturelle appropriée et efficace sont la **compréhension du comportement et de la perception des autres**, la **capacité à exprimer sa propre façon de penser**, ainsi que l'**empathie**.
- Elle implique l'**équilibre de 4 éléments de base** :
  - Connaissances
  - Conscience de soi
  - Empathie
  - Identité culturelle



# Section 3

## Réseautage et relations efficaces

Définition du réseautage  
Méthodes de réseautage  
Objectifs de la réseautage  
Stratégies de base pour le travail en réseau  
Réseautage et relations efficaces

## *Dessinez votre réseau social personnel*

- Quels sont les **principaux composants** de ce réseau ?
- Dans quelles **catégories** classeriez-vous ces composants ?
- Comment **caractériseriez-vous** ce réseau dans son ensemble ?



# Définition de réseautage



- Le réseautage est le **développement d'un cercle social de personnes**, à travers lequel des **opportunités professionnelles et des perspectives de coopération** peuvent apparaître (réseau de contacts professionnels).
- Il est considéré comme la **technique la plus efficace dans le processus de recherche d'emploi et de réussite professionnelle**, et il offre un *avantage comparatif et compétitif* aux personnes qui font partie d'un puissant réseau social.
- Il est directement lié à la création de **relations de confiance mutuelle à long terme**, dans lesquelles toutes les parties offrent tout ce qu'elles peuvent.

*Faites un commentaire sur les deux photos*



# Méthodes de réseautage



- **En personne**

Le lien est créé par le biais de divers événements sociaux, où se rencontrent des personnes liées au monde des affaires et/ou au lieu de travail d'une personne.

- Il permet un contact plus direct et plus personnel.
- Elle exige des compétences sociales élevées pour être efficace et pour ne pas perdre d'opportunités.



- **En ligne**

La connexion est créée par le biais de réseaux sociaux en ligne ou d'applications de médias sociaux (par exemple, LinkedIn, Facebook, etc.).

- C'est moins cher, plus rapide et plus confortable.
- Le contact est " froid " et impersonnel
- Il peut permettre d'atteindre un plus grand nombre de contacts à n'importe quel endroit du monde.

*Donnez des  
exemples pour  
chaque méthode de  
réseautage.*



# Objectifs du réseautage

- Découverte de nouvelles opportunités commerciales entre partenaires ou investisseurs potentiels.
- Développement de relations commerciales entre les entreprises et des clients, vendeurs ou partenaires stratégiques potentiels.
- Promotion de produits ou de services d'une manière plus intime, ce qui peut garantir un intérêt plus élevé et une plus grande réputation.
- Acquisition de connaissances relatives à l'environnement du marché, aux concurrents, au potentiel d'internationalisation, aux synergies possibles, aux obstacles et aux nouvelles opportunités.
- L'accès à de nouveaux postes, grâce au développement de relations avec des cadres d'entreprise capables de faire des recommandations en matière de recrutement, ou des "chercheurs de talents" (chasseurs de têtes).



## Discussion

*De quelle manière un réseau social peut-il  
être **créé** et **maintenu** ?*

# Stratégies de base de mise en réseau

- Travailler en utilisant l'image de marque personnelle
- Développement des relations avec les contacts clés
- Suivi des contacts
- Participation à des événements sociaux clés (en personne ou en ligne)
- Développement des compétences sociales (y compris une communication efficace)



# 3 étapes pour un réseautage efficace



# 15 étapes que nous ignorons habituellement

1

- Concentrez-vous sur la clarté avec laquelle vous communiquez et vous projetez.

2

- Prenez l'initiative de créer et/ou de soutenir vos relations en premier lieu.

3

- Valorisez votre réseau en utilisant vos contacts pour le développement de collaborations.

4

- Différenciez-vous de la foule, ne faites pas les mêmes choses que tout le monde, si ces choses ne vous conviennent pas.

5

- Faites du réseautage un élément de votre vie quotidienne.

6

- Contactez régulièrement les membres de votre réseau.

**Forbes**

15	14	13	12	11
10	9	8	7	6
5	4	3	2	1

7

- Comprenez les "pourquoi" des membres de votre réseau (pas seulement les "quoi") - passez du "réseautage" à la "création de relations".

8

- Créez un plan pour vos activités de mise en réseau.

9

- Entraînez-vous à comprendre les intentions des membres qui composent votre réseau (y compris le langage corporel).

10

- Maintenez le contact avec les membres de votre réseau et faites évoluer vos relations avec eux (*suivi et concrétisation*).

11

- Exploitez au maximum le réseau de vos contacts personnels (famille, amis, etc.).

12

- N'essayez pas de cacher vos faiblesses aux membres de votre réseau.

13

- Exprimez votre appréciation envers les membres de votre réseau avec des choses qui conservent leur valeur dans le temps, comme des notes ou des cartes de remerciement.

14

- "Travaillez" sur vos contacts LinkedIn en envoyant des messages, en commentant des articles, en partageant des articles, etc.

15

- Répondez aux besoins spécifiques des personnes avec lesquelles vous travaillez en réseau.

Lisez le scénario suivant  
*Que devez-vous faire ?*

- **Scénario 1**

*L'entreprise pour laquelle vous travaillez organise un événement de réseautage auquel participent d'éminents représentants du monde des affaires. Vous vous approchez de l'une de ces personnes et commencez à discuter avec elle. Très vite, vous vous rendez compte que plusieurs collègues se sont rassemblés autour de ce même invité, dans l'intention de se joindre à votre conversation et de lui poser leurs propres questions.*

**Comment réagissez-vous et pourquoi ?**



- *Veillez à toujours inclure les autres personnes susceptibles d'être intéressées par votre conversation. C'est une preuve de courtoisie et montre que vous êtes attentif aux autres.*
- *Encouragez les autres à se poser des questions ; vous pouvez toujours apprendre quelque chose de nouveau de leurs questions, ainsi que des réponses qu'ils vont recevoir.*

Lisez le scénario suivant  
*Que devez-vous faire ?*

- **Scénario 2**

*Vous êtes à un entretien d'embauche, assis en face de deux cadres représentant l'entreprise qui vous a appelé. L'un d'eux est un chef d'équipe et l'autre est un représentant des RH (ressources humaines), qui ne parle pas beaucoup pendant l'entretien.*

***Quel sera votre comportement envers chacun de ces cadres et pourquoi ?***



- **Montrez le même respect au chef d'équipe et au représentant des RH. Lorsque vous répondez à une question du chef d'équipe, veillez à maintenir un contact visuel avec les deux.**
  - *Vous ne devez pas vous adresser à une seule personne lorsque vous participez à une discussion de groupe. Soyez poli et prêtez attention à tous les membres qui participent au groupe.*
- **Posez des questions à chaque interlocuteur et adaptez vos questions en fonction de la personne.**
- **Gardez à l'esprit qu'à toutes les étapes de l'entretien et du processus de recherche d'emploi, vous devez vous projeter et vous promouvoir, et "vendre" vos points forts et vos compétences aux autres.**
- **Vous ne pouvez jamais être en mesure de savoir qui est la personne qui prendra les décisions finales...**
- **N'oubliez jamais qu'un représentant des RH a le "pouvoir" de vous recommander à une autre entreprise, au cas où l'entretien avec son entreprise ne se concluerait pas par votre embauche.**

Lisez le scénario suivant  
*Que devez-vous faire ?*

- **Scénario 3**

*Un conseiller d'orientation professionnelle vous a recommandé à un cadre supérieur d'une entreprise qui a accepté de fixer un rendez-vous informatif avec vous. Vous envoyez alors un e-mail de remerciement à la conseillère et vous organisez cette réunion. La réunion a été très fructueuse et vous décidez d'envoyer un message de "remerciement" à la personne avec laquelle vous avez eu cette réunion. Deux semaines plus tard, vous recevez une mise à jour, dans laquelle vous êtes invité à un entretien officiel avec l'entreprise, qui doit avoir lieu prochainement.*

***Vos actions étaient-elles correctes et pourquoi ?***

***Y a-t-il autre chose que vous devriez faire ?***



- *Essayez toujours d'établir une relation amicale avec toutes les personnes que vous rencontrez, car cela peut vous être bénéfique à long terme. Envoyer des messages de remerciement, des courriels, etc. est un signe de bonnes manières, d'appréciation et c'est toujours un bon moyen de rester en contact avec les autres.*
- *N'oubliez pas toutes les relations que vous avez établies au fil des ans. Lorsque vous obtenez un emploi dans une entreprise, vous pouvez avoir trois ou quatre superviseurs différents. Il est très important d'être capable de gérer efficacement les situations liées à chacun de ces superviseurs. Cela vous permettra de vous démarquer de tous les autres qui ne seront pas capables de le faire.*
- *Si vous avez un conseiller d'orientation professionnelle, tenez-le toujours au courant. Il veut absolument savoir si vous suivez ses conseils et si ses efforts portent leurs fruits.*

# Mise en réseau et relations efficaces

- Le développement de relations sur le lieu de travail est un **moyen et un résultat du travail en réseau.**
- **Les relations efficaces** sur le lieu de travail et en général nécessitent :
  - Confiance
  - Respect
  - L'égalité de traitement
  - Les bonnes manières
  - **Une communication efficace**
  - Empathie
    - La capacité de se connecter sur un plan sentimental et mental avec votre interlocuteur, de voir les choses de son propre point de vue, sans nécessairement devoir s'identifier à lui.
- Des relations professionnelles solides peuvent évoluer vers de **futurs contacts ou un moyen de recommandation** sur le lieu de travail.



Regardez la vidéo



# Questions



Mentionnez quelques types de communication et donnez des exemples pertinents pour chaque type.



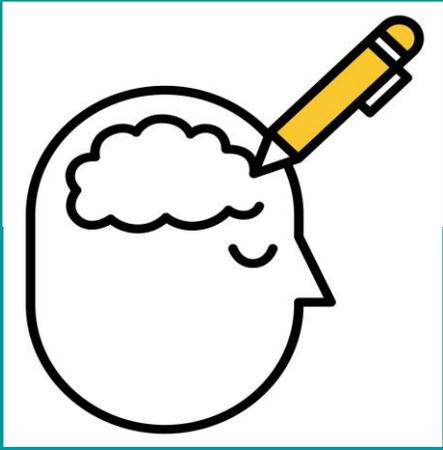
Mentionnez les erreurs courantes dans la communication verbale et non verbale et comment les prévenir ou les combattre.



Décrire les techniques d'écoute active.



Expliquer comment développer un réseau solide et des relations efficaces sur le lieu de travail.



Qu'allez-vous retenir de l'atelier  
d'aujourd'hui ?



Évaluation

**TOWARDS A HOLISTIC TRANSFORMATION OF  
ORGANISATIONS INTO LEARNING WORKPLACES**

# Merci !



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

*Numéro d'agrément du projet: 612910-EPP-1-2019-1-CY-EPPKA3-PI-FORWARD*

Le soutien de la Commission européenne à la production de cette publication ne constitue pas une approbation du contenu, qui reflète uniquement les points de vue des auteurs, et la Commission ne peut être tenue responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des informations qu'elle contient.