

Université A.MIRA , Béjaia
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département de Psychologie et Orthophonie

Master 1/ Psychologie du travail, des Organisation et Gestion des Ressources Humaines

Module : Communication interne

Dr MEZIANI Tahar

// Suite****

5- La communication efficace :

Une des utilisations essentielles des théories de la communication a été de repérer ce qui pouvait rendre plus efficace l'échange interpersonnel. La vie sociale et en particulier la vie professionnelle sont traversées par la nécessité. Plus une entreprise s'éloigne du taylorisme ou les indications de travail devraient réduire la nécessité de communiquer, plus elle doit essayer de rendre ses communications efficaces.

Au-delà de la relation hiérarchique, c'est bien parce que l'attaché ou le responsable saura communiquer son besoin que la secrétaire sera modifiée par les communications antérieures qui ont pu exister entre elle et les supérieurs. Il faut prendre en compte non seulement les relations liées à la réalisation du travail mais aussi les relations indépendantes des tâches à effectuer.

Pour une communication efficace on s'attardera d'abord sur les sources de difficultés :

- Du côté de l'émetteur ;
 - Du côté du récepteur ;
 - Du côté du message, du canal et du contexte.
- **L'émetteur et ses limites :**

La première condition nécessaire à la réussite de la communication est le désir de communiquer de l'émetteur. Pour de multiple raisons, l'émetteur peut ne pas avoir ce désir : difficulté personnelle et relationnelle, enjeux du silence supérieur à ceux de l'échange, structure de pouvoir qui rend difficile et dangereuse la communication.

Les attitudes de l'émetteur jouent un rôle fondamental dans la communication efficace et ce, d'un double point de vue :

- Les attitudes envers autrui en général ;
- Les attitudes envers le récepteur ;

La communication efficace tient souvent en fait que les objectifs visés par l'émetteur sont clairement définis, au moins dans sa pensée. A l'inverse, les difficultés dans la communication tiennent souvent au fait que ces objectifs ne sont pas clairs.

La motivation de celui qui parle vont influencer la façon dont il parle : Le rythme, insistance, choix des mots et de la syntaxe, répétition des idées, force de conviction, adaptation à l'interlocuteur...

- **Le récepteur et ses limites :**

On avait indiqué que le désir de communiquer était à la base de la communication efficace pour l'émetteur. Le pendant de ce désir est l'attitude d'écouter qu'adoptera le récepteur à partir de deux thèmes :

- Sa capacité de décodage ;
- Ses attitudes d'écoute.

La capacité de décodage du récepteur est d'abord liée à l'existence d'un code et de références communes entre l'émetteur et le récepteur. Sans cette référence minimum il est difficile de se comprendre.

Les difficultés liées au décodage viennent aussi des interférences issues des objectifs ou des attentes du récepteur. Un décalage existe fréquemment entre :

- Ce que l'on entend ;
- Ce que l'on écoute ;
- Ce que l'on comprend ;
- Ce que l'on retient ;
- Ce que l'on croit avoir entendu.

Ces décalages sont à la base de nombreuses difficultés dans la communication.

- **Le message, le canal et le contexte :**

- a- Le contenu du message peut être une source de difficultés dans la communication, il peut avoir un rapport avec le code ou la forme.
 - Le code renvoie aux études sur le langage (Syntaxe, structure, lexique...) et au fait de posséder un registre commun ;
 - La forme renvoie au « Style » de l'émetteur, sa facilité d'expression, la manière dont il construit ses phrases.
 - La complexité du contenu ;
 - Le degré d'implication lié au contenu : Il est plus difficile de parler de ce que l'on ressent que de raconter un événement extérieur à soi.
 - La proximité par rapport à la source de l'information : il est plus facile de transmettre un message concernant quelque chose que l'on a vécu ou pensé que de transmettre ce qu'untel a dit à untel.

Un autre critère : le nombre de message qui s'expriment en même temps. En effet de très nombreux messages comportent plusieurs niveaux possibles de compréhension...Il est évident que la possibilité de bien communiquer est liée à cet aspect particulier du message.

- b- Le canal :**

De nombreuses études issues du milieu de la publicité ont été faites sur le rôle joué par le support ou canal. Ces réflexions concernent la communication dans l'entreprise. Ainsi la communication au téléphone ne provoque pas les mêmes effets que l'écrit ou l'entretien direct. Le fait d'envoyer des notes en grandes quantités plutôt que de choisir la communication orale a des incidences sur le sens attribué au message. De même, le fait de préférer un affichage plutôt qu'une réunion pour annoncer des mesures sera perçu par les salariés comme porteur de sens.

On touche ici à l'un des aspects les plus important d'une stratégie de communication dans l'entreprise : le message peut être clairement formulé, le contexte est favorable, mais la communication échouer parce que le choix du canal était erroné.

Il ne s'agit pas de dire qu'un support est toujours meilleur qu'un autre, mais de savoir choisir le bon support en fonction des objectifs et du type de message que l'on veut faire passer. Néanmoins le choix du support n'est jamais neutre dans la réussite de la communication.

c- **Le contexte général** : Par contexte général, on entend :

- L'environnement physique et matériel ; (taille de salle, ambiance / bruit ou silence, disposition des sièges, ...)
- La présence de « publique » ; On ne se dit pas les mêmes choses faces à une tierce personne ou face à un public plus nombreux, que quand on est isolé avec un interlocuteur. Lors des entretiens de recrutement, la présence d'une tierce personne jouant le rôle d'observateur modifie le contenu de l'entretien. De même les entretiens d'évaluation en présence de plusieurs membres de la hiérarchie.
- **Le contexte statutaire et hiérarchique** : dépendance et subordination sont des éléments essentiels à prendre en compte pour analyser les obstacles à la communication, les salariés ne prendront pas le risque d'utiliser des opportunités de dialogue pourtant offertes de bonne foi, mais qui n'ont pas tenu compte du contexte hiérarchique. De même, on ne s'adresse pas de la même manière à quelqu'un dont on sait qu'il est un grand professeur connu est au chauffeur de ce même professeur.

6- La diversité des communications dans l'entreprise :

L'étude des communications dans l'entreprise oblige à une certaine clarification préalable. En effet, on ne peut pas traiter de la même manière la réunion d'information organisée régulièrement pour l'ensemble de l'encadrement d'une entreprise et l'entretien individuel annuel entre le supérieur et son subordonné. Rappelons que l'on différencie l'information de la communication par le fait que la première est à sens unique alors que la seconde fonctionne dans les deux sens en particulier le rôle joué par le feed-back.

On utilise trois critères pour analyser la communication dans l'entreprise :

- Le type de canal ;
- Le sens, la direction des messages ;
- Le contenu de la communication ;
- On s'attache tout d'abord à différencier **les canaux formels des canaux informels**.

Le canal formel recouvre toute l'information officielle de l'entreprise : note hiérarchique, compte rendu obligatoire, annonce affichée, journal d'entreprise... Il s'agit donc bien souvent d'information et non de communication.

Les canaux informels transmettent au contraire toutes les informations non officielles liées à la vie du groupe dans l'entreprise.

- Puis on différenciera le **sens** des communications. Les communications verticales Concernant la communication descendante, la plus fréquente parmi les communications formelles et la communication ascendante. La première recouvre les communications où l'émetteur est un hiérarchique et le récepteur un subordonné. Elles sont essentielles à la bonne marche de l'organisation : une mauvaise qualité a des répercussions immédiates sur la réalisation du travail. Mais elles influencent aussi le climat social et la satisfaction des salariés. Elles sont en effet liées au mode de contrôle qu'Herzberg range parmi les facteurs d'hygiène (motivation, satisfaction et implication).

La communication ascendante est chargée de faire remonter les informations de la base vers le sommet. Elle est beaucoup plus difficile à développer dans des organisations marquées fondamentalement par le système hiérarchique classique. Un certain nombre d'entreprises ont pris conscience de la nécessité de les développer pour améliorer le fonctionnement même du travail et la motivation des salariés. On utilisera alors des boîtes à idées, et surtout des sondages d'opinions et enquêtes régulières qui permettent de jauger en même temps le climat de travail et le seuil de satisfaction des salariés par rapport à leur travail.

Il faut parler de la politique « porte ouverte » qui consiste à permettre à tout salarié en conflit avec son supérieur direct d'aller voir le supérieur de son supérieur et ainsi de suite.

- La communication horizontale concerne les échanges entre les personnes travaillant dans un même service à niveau égal ou des personnes travaillant dans des services différents.

Après avoir différencié les canaux et le sens des communications, on s'attachera au **contenu** ; habituellement on distingue :

- **Les communications opératoires** : qui sont utilisées pour la réussite technique de la tâche. (Les instructions, explications, passage des informations permettant de traiter les problèmes liés en fait à la définition du poste.)
- **Les communications optionnelles** : qui ne sont pas indispensables à la réalisation technique du travail, mais qui sous-tendent la vie affective de l'organisation. Ce sont les communications indispensables à la vie relationnelle entre les salariés, elles jouent un rôle déterminant sur le climat social, l'ambiance et la satisfaction au travail.
- **Les communications générales** : concerne la marche de l'entreprise, sa stratégie, ses forces et ses faiblesses. La transparence autour de ces informations permet en effet aux salariés de se sentir partie prenante de l'ensemble de l'entreprise et de son évolution. Cette communication est un des seuls moyens de « couper l'herbe sous le pied » aux rumeurs : en faisant passer une information du canal informel au canal formel, on en fait un puissant moyen de communication descendante et horizontale.
- **Les communications motivationnelles** : Elles se réduisent souvent à des informations recouvrent tout ce qui concerne le sort des salariés dans l'entreprise, à savoir ce qui touche à la fonction Personnel au sens large. C'est en fait tout le système de récompenses qui se dit au travers des informations (les droits et devoirs, règlement intérieur, syndicat, mutuelles, comité d'entreprise, évolution de carrière, possibilité de promotion, ouverture de formation...etc)

Conclusion :

La communication dans l'entreprise devienne un paramètre de plus en plus important de son image vis-à-vis de l'extérieur. A l'heure ou compte tenu de l'environnement économique difficile, de nombreuses entreprises n'ont qu'une visée de survie, la communication interne devient un atout stratégique qui, bien utilisé, génère une motivation extraordinaire capable de réaliser des objectifs inattendus.

Références bibliographiques :

- AUBERT Nicole et autres : Management ; Aspect humains et organisationnels ; Presses universitaires de France, 1992.
- LEHNISH Jean-Pierre : La Communication dans l'entreprise ; Editions du Tell ; 2003, Algérie.
- GUILLEVIC Christian : Psychologie du Travail ; ed, Nathan université ; France, 1999.