

**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
scientifique Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences de l'information et de la
communication**



**Support pédagogique destiné aux étudiants de M1 Communication et
relations publiques**

Intitulé du module

***Compétences communicationnelles en relations
publiques***

Élaboré par Farid LADJOUZI

Année universitaire 2022-2023

Fiche du module

Fiche du module	
Faculté	Sciences humaines et sociales.
Département	Science de l'information et communication.
Spécialité	Communication et Relations Publiques
Intitulé du module	Compétences communicationnelles en Relations Publiques
Niveau concerné	M1 Communication et Relations Publiques
Chargé de la matière	Farid LADJOUZI - Maître de conférences classe B
Contact	farid.ladjouzi@univ-bejaia.dz
Volume horaire global	45 heures (14/ 16 semaines)
Durée de formation	Semestriel (S2)
Crédit	05
Coefficient	02
Présentation du module	<p>Le module « compétences communicationnelles en relations publiques » est un module de l'unité fondamentale, enseigné au deuxième semestre du cycle Master, Spécialité Communication et Relations Publiques. L'enseignement de ce module permet aux étudiants de M1 CRP d'approfondir leurs connaissances sur les relations publiques d'une organisation et le rôle central de l'élément humain dans la réussite des actions de communication. Ainsi, le profil et les aptitudes que doit avoir un relationniste, sont au cœur de la matière pédagogique de ce module. L'objectif global étant d'initier l'étudiant aux compétences de communication nécessaires à la pratique des fonctions liées aux relations publiques, et de valoriser l'aspect polyvalent du professionnel des RP (maîtrise de la communication interpersonnelle, moyens écrits, audiovisuels, électroniques...)</p>
Objectifs de l'enseignement	<p>L'enseignement de cette matière vise à atteindre les objectifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Présenter un patrimoine théorique pertinent sur les aptitudes et compétences d'un professionnel des Relations Publiques. ● Décrire les différentes aptitudes et compétences de communication que doit avoir un chargé des relations publiques. ● Rapprocher l'étudiant de la sphère professionnelle d'exercice des relations publiques. <ul style="list-style-type: none"> ● Expliquer l'importance des compétences, innées et acquises, dans l'atteinte des objectifs des relations publiques. ● Identifier les obstacles qui peuvent limiter l'efficacité d'un chargé des relations publiques dans une organisation.

Fiche du module

Pré-requis	<ul style="list-style-type: none">● Avoir des connaissances sur les éléments de base de la communication● Maîtrise des différentes théories des SIC● Connaissance des fondamentaux des relations publiques (objectifs des RP, techniques, publics...)● Être en possession d'un champ lexical et vocabulaire assez riche et spécialisé.
Contenu du cours	<p>Axe 01 : Introduction aux compétences communicationnelles</p> <p>Axe 02 : profil et qualités d'un relationniste</p> <p>Axe 03 : le dialogue dans les RP</p> <p>Axe 04 : compétence de l'écoute dans les RP</p> <p>Axe 05 : compétence de l'écrit dans les RP.</p> <p>Axe 06 : la gestion des conflits</p> <p>Axe 07 : la gestion des réunions</p>
Modes d'évaluation	Examen écrit + contrôle continue
Méthodes d'enseignement	L'enseignement de cette matière se fait par une méthode hybride qui jumelle entre les cours magistraux accompagnés de supports mis sur la plateforme e-learning. En plus de travaux dirigés sous forme d'exercices pratiques de mise en œuvre des différentes compétences communicationnelles.

Table des matières		
Semaines	Axes et cours	Pages
	Axe 01 : Introduction aux compétences communicationnelles	
Semaine 01	Cours 1 : Retour sur la notion de Relations Publiques, compétences	7
Semaine 02	Cours 2 : Compétences en communication.	11
	Axe 02 : Profil et qualités d'un relationniste.	
Semaine 03	Cours 03 : Le métier de chargé de relations publiques	15
Semaine 04	Cours 4 : Les principales qualités et pré requis d'un relationniste.	17
	Axe 03 le dialogue dans les RP	
Semaine 05	Cours 05 : Importance du dialogue dans les RP	23
Semaine 06	Cours 06 : Les principes de la théorie du dialogue.	25
	Axe 04 : Compétence de l'écoute dans les RP	
Semaine 07	Cours 7 : Approches théoriques autour de l'écoute	28
Semaine 08	Cours 8 : Les types d'écoute.	31
	Axe 05 : compétence de l'écrit dans les RP	
Semaine 09	Cours 9 : Les règles d'écriture dans les RP.	36
Semaine 10	Cours 10 : L'efficacité de l'écrit dans les RP	39
	Axe 06 : la gestion des conflits	
Semaine 11	Cours 11 : Les conflits dans l'organisation	44
Semaine 12	Cours 12 : la gestion des conflits par les compétences communicationnelles	49
	Axe 07 : la réunion	
Semaine 13	Cours 13 : La réunion, carrefour des compétences	54
Semaine 14	Cours 14 : la gestion des réunions	56
	Bibliographie	58

Introduction :

La présente matière traite des compétences communicationnelles dans les relations publiques, elle intervient pour parfaire la formation des étudiants de Master 1 communication et relations publiques. Dans leur cursus, les étudiants sont confrontés à divers modules de communication organisationnelle et de relations publiques qui ont, chacun, traité la communication d'entreprise selon un prisme particulier. Le module « compétences communicationnelles en RP » met l'élément humain au cœur de la communication d'entreprise, en valorisant son rôle, et son apport à l'organisation à travers les compétences qu'il met au service des relations de l'entreprise avec ses différents publics. Ces compétences peuvent être innées, naturelles, mais sans un réel accompagnement, formation, coaching... elles restent insuffisantes. L'étudiant est tenu de savoir que tout exercice de la fonction de chargé de relations publiques passe par l'appropriation du bagage théorique nécessaire, ainsi la compétence est une maîtrise ; qui appelle une connaissance théorique et une mise en pratique continues.

L'avènement des technologies de l'information et de la communication, des relations publiques numériques, a reconfiguré le métier de relationniste. Ce qui implique nécessairement de nouvelles compétences en lien avec le progrès technologique. Le relationniste faisant partie des « digital natives » (Prensky, 2001) n'éprouve pas une grande difficulté à faire usage de ces nouveaux supports dans la réalisation de ses missions. Sa socialisation et son parcours scolaire, familial... est largement imprégné par la présence des TIC dans sa vie de tous les jours. Ce qui n'est pas forcément le cas pour l'ancienne génération de chargés des relations publiques, plus habitués aux moyens classiques et qui doivent faire un effort sur eux-mêmes de s'adapter et se familiariser avec ce nouveau monde, Prensky les appelle « digital immigrants ».

De ce fait, le métier de chargé des relations publiques est un métier dynamique, en perpétuelle mutation, qui exige de la souplesse et un sens d'adaptation de la part du professionnel des relations publiques. Les compétences aussi changent, se transforment et se modernisent.

Afin de mieux appréhender la question des compétences communicationnelles en RP et de la rapprocher de l'apprenant, nous avons réparti notre cours en sept axes majeurs. Le premier est un chapitre introductif dans lequel il sera question d'un retour aux notions de base de l'intitulé de la matière ; relations publiques, compétences ; ainsi que la communication dans les organisations. Le deuxième chapitre sera consacré au profil et qualités d'un relationniste,

nous y reviendrons sur le métier même de chargé de relations publiques, en brochant les traits psychologiques, comportementaux, cognitifs ainsi que conatifs du relationniste. Ce dernier aura certainement besoin, en plus de ces qualités et caractéristiques, d'un certain nombre de pré requis qui l'aideront dans la bonne exécution de ces missions de représentativité de son entreprise. Quant au chapitre trois, l'accent sera mis sur la manière adéquate de gérer des situations de dialogue, ce dernier étant un élément clé dans le maintien des relations optimales entre l'organisation et ses divers partenaires. Nous traiterons dans ce chapitre de l'importance du dialogue dans les relations publiques, ainsi que les principes de la théorie du dialogue selon plusieurs théoriciens.

La compétence de l'écoute dans les RP fera l'objet du quatrième chapitre, nous allons nous focaliser sur les différentes approches théoriques autour de l'écoute, les types d'écoute, ainsi que l'écoute active considérée comme une compétence centrale d'un relationniste. Dans le chapitre suivant, nous allons traiter des compétences de base notamment la compétence de l'écrit dans les RP. L'écrit résiste toujours malgré la domination des moyens nouveaux et le rétrécissement continu du champ de la lecture. Cependant un bon relationniste ne perd pas de vue les fondamentaux de son métier. Nous allons parler des règles principales d'écriture dans les RP, et de l'efficacité de l'écrit dans les RP.

Le sixième axe porte sur un phénomène assez courant dans les organisations de tout genre et qui nécessite une gestion par la communication entre autres, il s'agit des conflits et autres situations tendues. L'accent sera mis sur la médiation entre les parties en conflits et quelles compétences seront nécessaires pour mettre fin aux conflits avant qu'ils ne se transforment en crises internes sérieuses.

Le dernier axe sera consacré au pilotage et gestion des réunions, cette activité est un véritable baromètre qui permet de mettre en œuvre un ensemble de compétences diverses et variées. Les réunions s'organisent en amont, et se gèrent pendant leur tenue, et se font suivre en aval, et chacune de ces étapes appelle des compétences précises.

Chapitre I

Introduction aux compétences communicationnelles

Chapitre I : Introduction aux compétences communicationnelles

Cours 1 : Retour sur la notion de Relations Publiques, compétence

La question des relations publiques a reçu beaucoup d'attention, que ce soit de la part des académiciens ou des praticiens et professionnels, et ce en raison du rôle grandissant qu'elle joue dans l'institution en tant que fonction de communication et de gestion. Plusieurs définitions ont été données aux relations publiques selon l'angle de spécialisation, certaines d'entre elles ont mis l'accent sur l'aspect administratif, d'autres se focalisent sur une dimension marketing, sans négliger l'aspect communicationnel considéré comme le cœur de métier des relations publiques.

Moore et Canfield définissent les relations publiques comme la philosophie sociales de l'administration, qu'elle exprime à travers ses activités et sa politique annoncées au public, pour gagner sa confiance et sa compréhension.¹

Pour Matthieu Sauvé (2010) : « les relations publiques sont une fonction de communication qui vise à faciliter la mise en place et la conduite d'un dialogue authentique entre toutes les parties prenantes au regard d'une situation donnée, afin que celles-ci en viennent à une compréhension et à une vision commune de leur situation mutuelle, dans le but de conclure une convention opérationnelle et relationnelle durable qui permettent d'apporter un niveau de satisfaction équitable aux attentes ou aux besoins de tous les acteurs en présence »²

Pour sa part, la Société québécoise des professionnels en relations publiques donnent la définition suivante : « Les relations publiques sont une fonction de direction, de gestion et de communication, à caractère permanent, grâce à laquelle un organisme public ou privé vise à établir, à maintenir et à promouvoir des relations de confiance fondées sur la connaissance

¹ علي السيد ابراهيم عجرة، العلاقات العامة في المجال التطبيقي، التعليم المفتوح، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2005، ص 17

² Matthieu Sauvé (2010), Les relations publiques autrement. Vers un nouveau modèle de pratique, Québec, Presses de l'Université du Québec, P 84

et la compréhension mutuelle entre cet organisme et ses publics, internes et externes, en tenant compte de leurs droits, besoins et attitudes, le tout conformément à l'intérêt du public. »³

Toutes ces définitions tournent autour de certains éléments clés dans les relations publiques ; à savoir la fonction polyvalente des relations publiques dans une organisation, la nécessité d'ouverture, de transparence et de création de lien de confiance avec le public plus actif et plus impliqué dans le cycle de vie de l'organisation. Par ailleurs, les relations publiques œuvrent pour faire connaître, faire accepter l'entreprise auprès de ses partenaires et créer une bonne image mentale de cette dernière. La communication est le cœur de métier de la fonction de relations publiques ; de ce fait les professionnels des relations publiques ont recours à la communication afin de parvenir à une entente mutuelle, d'atteindre des objectifs organisationnels et de servir l'intérêt du public.

Les relations publiques, selon l'Oxford Dictionary, est un art basé sur des principes pratiques pour examiner les méthodes les plus appropriées et les plus efficaces d'interaction mutuelle entre l'organisation et ses publics internes et externes pour atteindre ses objectifs, en tenant compte des valeurs, des normes sociales, les lois et la moralité publique dans la société.

L'importance des RP se fait sentir plus par le caractère naturellement social de l'être humain qui exprime des besoins envers les autres, et pour cela il compte beaucoup sur la communication avec eux et sur l'échange d'intérêts.

Le concept d'interaction sociale ou de relations sociales est considéré comme l'un des concepts contemporains, qui signifie d'une part la relation positive entre les membres de l'équipe de travail ou le public interne de l'institution et d'autre part, leurs relations effectives avec le public externe. Ces relations sont devenues l'un des indicateurs importants du succès dans les institutions en raison de leur impact positif représenté dans la coopération et le travail d'équipe.

Parmi les éléments clés de la réussite des RP, l'élément humain. En effet, les relations publiques dépendent dans son système de l'élément humain. Ce dernier étant le moteur du développement et de la planification des RP au sein de l'entreprise. L'encadrement humain est le premier animateur de la communication de proximité et celui le plus proche du salarié. C'est lui qui est le premier confronté aux problèmes et est un excellent relais de l'information. Il est

³ Que sont les relations publiques ?, site Web de la Faculté de l'éducation permanente de l'Université de Montréal, <http://www.fep.umontreal.ca/rp/rp.html>

nécessaire de lui donner les outils, formations et informations nécessaires à la bonne réussite de son travail d'accompagnement.

Interroger le concept « compétences » :

Le concept de compétence est défini comme étant la capacité d'effectuer des tâches complexes avec facilité et précision, avec la capacité d'adapter les performances aux conditions changeantes.

Le terme compétence est également utilisé pour désigner « un modèle systématique et coordonné d'activité mentale ou physique ou les deux, impliquant à la fois les processus RÉCEPTEUR (les sens qui reçoivent des stimuli) et EFFECTEUR (muscle ou glande ou les deux) qui fournissent des réponses ». ⁴

L'habileté peut être perceptive, motrice, manuelle, intellectuelle ou sociale, et autres, selon la portée ou l'aspect dominant.

Gillet définit la compétence comme « un système de connaissances, conceptuelles et procédurales, organisées en schémas opératoires et qui permettent, à l'intention d'une famille de situations, l'identification d'une tâche-problème et sa résolution par une action efficace. » ⁵

Une personne compétente est une personne qui « sait agir avec pertinence dans un contexte particulier, en choisissant et en mobilisant un double équipement de ressources : ressources personnelles (connaissances, savoir-faire, qualités, culture, ressources émotionnelles ...) et ressources de réseaux (banques de données, réseaux documentaires, réseaux d'expertise, etc.). Savoir agir avec pertinence, cela suppose d'être capable de réaliser un ensemble d'activités selon certains critères souhaitables. » ⁶

4- فيصل محمود الغرابية، مهارات العمل الاجتماعي، دار وائل، الأردن، 2009، ص. 209.

⁵ Gillet, P. (1991). Construire la formation. Paris: ESF.P 69

⁶ Le Boterf, G. (1999). L'ingénierie des compétences (2 ed.). Paris: Éditions d'organisation.P 38

Ladjouzi farid
Compétences communicationnelles en relations publiques

L'ensemble de ces définitions appréhendent la compétence dans son acception globale et non pas comme des faits isolés. Ainsi la compétence est généralement l'aptitude à réaliser une action, et qui nécessite un ensemble de caractéristiques et de conditions qui la distinguent des autres faits ou comportements. La compétence est en perpétuel mouvement et évolution, à travers l'exercice et la pratique continus.

La maîtrise d'une compétence et sa pérennité passe par deux éléments essentiels :

- Une connaissance théorique, qui comprend les fondements théoriques que doit connaître l'individu, et sur lesquelles il va bâtir la maîtrise d'une compétence donnée.
- un exercice pratique, prélude indispensable à la maîtrise d'une compétence.

Les compétences sont souvent classifiées en deux catégories principales :

Les compétences générales : Ce sont les compétences qui fournissent à l'individu une base d'informations générales, qui sont souvent intellectuelles et théoriques, et qui peuvent constituer la base sur laquelle il s'appuie dans l'exécution de son travail avec une certaine adaptation pour répondre aux besoins d'un ou plusieurs travaux particuliers. La période d'adaptation peut être prolongée ou raccourcie selon la nature des compétences.

Les compétences particulières : Ce sont ces compétences qui fournissent des informations théoriques et scientifiques spécialisées adaptées à la nature des compétences requises pour un ou plusieurs emplois particuliers et pas pour d'autres, et ces compétences peuvent être difficiles à adapter pour répondre aux besoins des compétences requises.

Cours 2 : Compétences en communication :

La compétence communicationnelle est une activité liée principalement aux différents sens de l'individu, et à la bonne manière d'en faire usage dans des situations de communication données, à des fins précises. Une partie non négligeable de la réussite sociale de l'individu dépend de sa maîtrise des compétences en communication.

Ainsi, la compétence de communication est définie comme «ce que le locuteur a besoin de savoir pour communiquer effectivement dans des contextes culturellement significatifs», la

notion centrale étant «la qualité des messages verbaux d'être appropriés à une situation, c'est-à-dire leur acceptabilité au sens le plus large». ⁷

Les compétences en communication permettent de comprendre et d'être compris par les autres. Celles-ci peuvent inclure, mais sans s'y limiter, la communication efficace d'idées aux autres, l'écoute active, la transmission et la réception de commentaires critiques et la prise de parole en public; l'usage des moyens audiovisuels et numériques...

Bien que le comportement soit un aspect clé de la compétence, il est à son tour façonné par une série d'autres caractéristiques. En tant que tel, le comportement moteur représente la partie manifeste d'un processus global dans lequel l'interlocuteur poursuit des objectifs, conçoit des plans et des stratégies de mise en œuvre, surveille en permanence l'environnement, considère la position des autres impliqués dans la rencontre, répond de manière appropriée dans cette situation, estime la probabilité de la réussite de l'objectif et ajuste son comportement futur en conséquence.

Il existe différents types de compétences en communication que l'individu peut apprendre et pratiquer pour devenir un communicateur efficace. Beaucoup de ces compétences fonctionnent ensemble, ce qui rend important de pratiquer les compétences de communication dans différents contextes autant que possible.

Nous utilisons nos compétences en communication de diverses manières dans notre vie professionnelle : dans les conversations, les e-mails et les documents écrits, les présentations et les visuels comme les graphiques ou les tableaux. Les compétences en communication sont essentielles, surtout en milieu de travail, car elles permettent de:

- Améliorer les relations avec la hiérarchie et les collègues.
- Tisser des liens avec les clients.
- Aider à transmettre un point de vue rapidement et clairement.
- Valoriser son image professionnelle.
- Encourager l'écoute active et l'ouverture d'esprit.
- Aider à faire avancer la carrière de façon générale.

Les compétences communicationnelles efficaces sont essentielles pour ceux qui cherchent à réussir dans les relations publiques ou le marketing. Cependant, les professionnels des relations publiques sont rarement des experts dans tous les domaines de la communication,

⁷ Gumperz, J., D.Hymes 1964. The ethnography of communication. American Anthropologist 66 (6), vol. 2, Washington, D.C., p.25.

de sorte que ceux qui découvrent le domaine ne doivent pas être submergés par la variété des différentes compétences nécessaires. Les professionnels avisés des relations publiques se spécialisent dans une ou deux compétences, mais continuent de rechercher l'éducation, la formation et l'expérience pour améliorer les domaines où ils sont moins compétents.

Par ailleurs, les avancées technologiques ont inéluctablement changé notre façon de communiquer. Ceux qui s'occupent de relations publiques doivent suivre les progrès ou risquer de perdre l'attention de leur public cible. Les professionnels des relations publiques utilisent diverses approches technologiques pour communiquer avec les médias et le public de leur organisation et pour mesurer le succès des campagnes de RP. Ces approches technologiques comprennent entre autres :

Contenu numérique, tels que blogs, sites Web, forums...

Sites de médias sociaux, tels que Facebook, Twitter, Pinterest, Google+, LinkedIn

Outils de mesure, tels que Google Analytics, Buffer, Tagboard

Les professionnels des relations publiques ne doivent pas se contenter de leur connaissance de la technologie ; ils doivent également se tenir au courant des développements technologiques qui affectent et améliorent les campagnes de relations publiques.

chapitre II

La Profil et qualités d'un relationniste

Chapitre II : Profil et qualités d'un relationniste

Cours 3 : Le métier de chargé de relations publiques :

Les responsables des relations publiques planifient et développent des stratégies de relations publiques pour les marques, les particuliers et les organisations. Dans ce cadre, ils identifieront les publics cibles, puis développeront et partageront des informations adaptées aux préférences du public. Certains responsables des relations publiques gèrent les communications de crise, traitant des informations négatives sur un client et visant à protéger sa réputation.

Les tâches typiques d'un relationniste incluent entre autres :

Planification de stratégies et de campagnes publicitaires.

Rédiger et produire des présentations, des articles, des communiqués de presse et des publications sur les réseaux sociaux.

Concevoir ou gérer un projet de production de communications visuelles et de contenus numériques.

Traiter les demandes du public, de la presse et des organisations connexes.

Organiser et assister à des événements promotionnels tels que des conférences de presse, des journées portes ouvertes, des expositions, des visites.

S'exprimer publiquement lors d'interviews, de conférences de presse et de présentations.

Fournir aux clients/collègues des informations sur les nouvelles opportunités promotionnelles et les progrès des campagnes de relations publiques en cours.

Analyse de la couverture médiatique.

Commander ou entreprendre des études de marché et des analyses de données pertinentes.

Coordonner et analyser le succès de la publicité en ligne.⁸

Aussi, les managers des relations publiques doivent être familiarisés avec la communication et la gestion. De nombreux responsables des relations publiques n'ont pas d'approche axée sur la réflexion vis-à-vis du public.⁹

Avoir les capacités et le talent inné d'un manager est une caractéristique importante. Tous ceux qui ont suivi des études en communication ne seront pas des spécialistes des relations publiques ; parce que la réussite scolaire n'est pas du tout révélatrice d'une expertise dans ce domaine.

⁸ [https://targetjobs.co.uk/careers-advice/job-descriptions/public-relations-pr-officer-job-description#:~:text=Public%20relations%20officers%20\(also%20known,that's%20tailored%20to%20audience%20preferences.](https://targetjobs.co.uk/careers-advice/job-descriptions/public-relations-pr-officer-job-description#:~:text=Public%20relations%20officers%20(also%20known,that's%20tailored%20to%20audience%20preferences.)

⁹ Bertrand, I and Hughes, P, (2005). Media Research Methods, Audiences, Institutions, Texts, New York: Palgrave.

Les relations publiques sont une combinaison de l'art et de la technologie pour communiquer correctement avec les gens. Un

Professionnel des relations publiques réussie doit connaître les référents socio- culturels générale du pays et se conformer aux lois et règlements.

La mission du responsable des relations publiques, dans ce volet, peut ne pas être confinée à un seul domaine d'expertise. Le relationniste devrait, de nature, être un polyvalent touchant à plusieurs ressorts. Pour ce qui est affaires publiques, il combinerait notamment entre :

- ⊗ Une bonne capacité de recherche, analyse et traitement de l'information ;
- ⊗ Une forte connaissance juridique et réglementaire ;
- ⊗ Un esprit d'analyse politique pointu ;
- ⊗ Un sens aigu de la diplomatie ;
- ⊗ Ainsi que des qualités d'un bon orateur.¹⁰

Le chargé des relations publiques est considéré comme responsable principal de toutes les communications qui arrivent à l'organisation ou qui émanent d'elle, que la communication soit au sein de l'organisation elle-même et entre les employés de l'organisation, ou à l'extérieur de l'organisation que ce soit avec le public, d'autres entreprises ou toute autre organisation qui veut communiquer avec le groupe. La fonction la plus importante du responsable des relations publiques est de véhiculer une bonne image de l'institution, ce qui est sa tâche principale, par une clarification continue de tous les avantages de l'institution, ainsi que des services qu'elle fournit, et les perspectives de développements que l'institution entreprend, à court, moyen et long terme. Les tâches des responsables des relations publiques diffèrent selon les entreprises. Par exemple, dans les grandes entreprises, son travail est déterminé par le directeur général, car il est souvent limité en fonction de la nature de son travail. Dans les petites entreprises, son travail principal est de communiquer avec tous les départements de l'entreprise, et à l'extérieur de l'entreprise.

Par ailleurs les moyens numériques deviennent de plus en plus présents dans les relations publiques, le professionnel des RP doit s'adapter et faire le pas qu'il faut pour se rapprocher des publics présents sur ces plates-formes, notamment la frange juvénile.

Cependant, étonnamment, beaucoup de praticiens des relations publiques ne possèdent aucun diplôme lié aux relations publiques. Ils ont acquis leur expertise grâce à certaines formations liées aux relations publiques. D'autre part, ils ont tendance à provenir d'un milieu généraliste tel que le marketing, journalisme, psychologie, langue et littérature et bien d'autres.

¹⁰ 538d841ae4f3e.pdf

Pour illustrer cela, une recherche sur le profil des responsables des relations publiques dans les grandes organisations à travers la Grande-Bretagne a montré qu'un quart des répondants étaient issus d'un milieu généraliste où 35 % avaient une formation de journaliste et 25 % avaient un diplôme en langue. Les autres provenaient de divers horizons tels que la pharmacie, la physiologie et la chimie. La raison derrière cela était que les généralistes qui se sont spécialisés par la suite pourraient bien avoir une meilleure compréhension de la nature d'entreprise de leur organisation.¹¹

Il est à noter également que beaucoup de praticiens sont entrés dans les relations publiques par hasard. Ils ne sont pas formés en relations publiques et n'ont pas l'intention d'être des relationnistes. Ils sont promus au poste de chargés des relations publiques parce qu'ils sont considérés comme ayant les exigences pour le faire.¹²

Cours 4 : Les principales qualités et prérequis d'un relationniste :

L'industrie des relations publiques est sensé accueillir des personnes hautement compétentes de toutes les formations académiques qui sont toujours prêtes à apprendre de nouvelles choses car cela nécessite des compétences, des connaissances et une expertise dans plusieurs disciplines. D'autres professionnels des relations publiques ont rejoint la profession en gravissant les échelons, éventuellement par la voie hiérarchique ou en se déplaçant dans des domaines tels que le journalisme ou le marketing.

En termes de personnalité, certains théoriciens pensent que le domaine des relations publiques ne peut pas convenir à tout le monde, il exige un certain type de personnalité adéquat à ce travail. À cet égard, les chercheurs ont fait valoir que le poste exige un mélange de capacités fonctionnelles, de gestion, d'organisation et de négociation. En outre, des compétences analytiques et de communication bien développées ajoutées à la gestion d'entreprise et aux compétences politiques / diplomatiques sont toutes importantes.¹³

De son côté, Caroline Black estime que ce qui est "certainement vrai des spécialistes des relations publiques, c'est que de nombreuses compétences professionnelles sont développées en fonction des qualités personnelles"¹⁴. Selon l'auteur, les qualités personnelles d'un praticien efficace en relations publiques sont entre autres : Bon communicateur ; avec un sens de l'humour, Calme sous pression ; créatif ; Organisé ; Prêt à apprendre ; Curieux ;

¹¹ Dolphin, R.R. (2002) A Profile of PR Directors in British Companies Corporate Communication: An International Journal Volume 7 Number 1 2002 pp.17-24. <http://www.emeraldinsight.com/1356-3289.htm>

¹² Kadek Dwi Cahaya Putra, Public Relations: Roles, Entry Requirements and Professionalism, Jurnal ILMU KOMUNIKASI · June 2009

¹³ IBID

¹⁴ Black, Caroline. 2003. The PR practitioner's desktop guide, London: Thorogood, P21

Chaleureux/accessible/terre-à-terre ; confiant ; Concentré ; Pratique ; Énergique ; Enthousiaste...

Par ailleurs, la liste des traits de personnalité nécessaires pour réussir dans les relations publiques dressée par Bill Cantor comprend : réaction au stress, initiative personnelle, curiosité et apprentissage, énergie, détermination et ambition, pensée objective, attitude flexible, au service des autres, convivialité, polyvalence, manque d'égoïsme. Le manque d'égoïsme fait partie d'une série de caractéristiques qui contribuent à façonner le comportement éthique d'un praticien.¹⁵

Le profil professionnel d'un relationniste renvoie à l'ensemble des caractéristiques de la personnalité du praticien des relations publiques et de ses dispositions naturelles, conjuguées aux formations et parcours dont il a bénéficié. Tous ces éléments peuvent l'aider à appliquer correctement les principes scientifiques de la profession.

On peut citer les traits extérieurs, comme l'apparence vestimentaire correcte (le public se fait une première idée à partir du look), l'amabilité et le sens du contact, l'empathie... comme il y a aussi des traits psychologiques comme l'ouverture d'esprit, la créativité, le sens du détail, la bonne évaluation des situations, l'anticipation... Les traits comportementaux comme l'éthique et la déontologie professionnelle, le respect de l'autre, la responsabilité, accepter la critique, avoir une personnalité mobile et s'adapter aux différentes situations...etc

En ce qui concerne les missions et tâches du professionnel des relations publiques, ce dernier est chargé de véhiculer une image positive de l'organisation pour laquelle il défend les intérêts. le responsable des relations publiques / presse assure la promotion et la notoriété de son entreprise et de ses produits ou service en garantissant la visibilité médiatique de l'entreprises, de ses activités, de ses produits, de son engagement citoyen, etc.

Pour assurer la promotion d'une entreprise auprès des clients, de la presse, des politiques... le responsable des relations publiques et presse recueille, vérifie et sélectionne les informations relatives à la vie de l'établissement.

Il peut mener aussi des études d'opinion, de développement de partenariat, de sponsoring, de campagnes de promotion... avant de proposer des moyens de diffusion et de communication adaptés : expositions, congrès, conférences, colloques, foires, portes ouvertes...

¹⁵ Adina PALEA, THE PUBLIC RELATIONS PROFESSIONAL.ELEMENTS OF IDENTITY, PROFESSIONAL COMMUNICATION AND TRANSLATION STUDIES, 7 (1-2) / 2014p 19

Le responsable des relations publiques/ presse peut encore s'occuper de la gestion des espaces publicitaires, jouer le rôle d'attaché de presse pour gérer les relations avec les journalistes... voire se spécialiser dans un domaine précis : le parrainage (mécénat, sponsoring...) ou le multimédia.

Il définit également la stratégie de promotion presse et choisit les canaux de diffusion et types de supports (taille de l'encart, durée du spot, etc.) adéquats. Le responsable RPP supervise le travail des attachés de presse lors des lancements de campagne et valide les choix de journalistes à contacter' envoi du communiqué de presse et l'approbation des budgets. Et par la suite, ce dernier analyse les résultats des campagnes (notoriété, audience...) et leur retour sur investissement.¹⁶

Les prérequis d'un relationniste :

Un ensemble d'exigences et de conditions doit être réuni pour les professionnels des relations publiques, sous forme de prérequis qui leur garantissent plus de succès et d'efficacité dans leur travail, en utilisant les compétences, les méthodes et les moyens appropriés pour améliorer les relations à l'intérieur et à l'extérieur des organisations. Parmi ces conditions on peut citer :

- Disponibilité d'une éthique qui garantit la pratique des relations sur une base solide, et l'éthique s'étend pour inclure l'honnêteté, la fiabilité, la réputation et d'autres valeurs et normes morales qui inspirent la persuasion, la sécurité, la réassurance, la confiance et la crédibilité dans les relations.
- La flexibilité, capacité d'agir et de s'adapter aux exigences du métier, avoir un esprit vif, de la perspicacité et une capacité d'analyse et d'évaluation des situations.
- La force et l'équilibre de la personnalité, qui comprend également la stabilité émotionnelle, l'équilibre mental, la capacité de comprendre, de ne pas devenir émotif et impulsif, et la capacité d'influencer les autres et d'avoir un comportement diplomatique.¹⁷
- avoir une large culture générale et une connaissance parfaite de ce qui se passe à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.
- Se familiariser avec les principes scientifiques des relations publiques en analysant et en mesurant l'opinion publique, les tendances et les opinions des différents groupes auxquels le relationniste s'adresse, qu'il s'agisse de travailleurs, de clients, d'actionnaires, de fournisseurs, de concurrents, de la communauté locale, régionale ou internationale.

¹⁶ <https://www.guide-metiers.ma/metier/responsable-des-relations-publiques-presse/>

¹⁷ حسن الحلبي، مبادئ في العلاقات العامة، ط0، لبنان، منشورات عويدات، بيروت 0221، ص80

- avoir des compétences de communication efficaces telles que la capacité de parler, la capacité de s'exprimer en public et la capacité de bien organiser et gérer son temps.
- Avoir l'esprit d'initiative, notamment dans les situations inattendues qui appellent une gestion instantanée.
- Connaissance suffisante des différents médias et expérience approfondie de leur pratique pour exprimer, expliquer et défendre des opinions de manière efficace et s'assurer qu'elles sont délivrées au public dans les meilleures conditions.

Par ailleurs, le relationniste doit prendre en considération 4 axes principaux pour la réussite de ses missions :

- **1/ La communication :** Le responsable des relations publiques doit convaincre et satisfaire le public cible et aussi le fidéliser et, avoir une relation stable avec les médias. A cet égard, l'activité des RP est centrée autour des questions de communication dans les organisations, comme la communication événementielle, la communication de crise, l'identité et l'image de marque, la communication numérique et réseaux sociaux.
- **Facteurs de succès du processus de communication :**
- **Des facteurs liés à l'émetteur ;** déterminer l'objectif de cette communication, connaître et maîtriser le public ciblé, avoir une bonne image auprès de ce public, maîtriser les différentes techniques de communication verbale et non verbale...etc
- **Des facteurs liés au message :** Adapter le sujet du message au récepteur en fonction de son intérêt, de son degré de compréhension et de la satisfaction de ses besoins. La construction logique du message et la hiérarchisation dans la présentation des idées, s'adresser à la raison du récepteur avec des arguments et des exemples, et s'adresser à son psychisme à travers les éléments qui attirent son attention et sa curiosité.
- **Des facteurs liés au récepteur :** Le cadre sémantique du récepteur affecte sa réaction au message, car il interprète ses symboles selon ce cadre, étant donné que chaque individu a ses perceptions et ses tendances qui contrôlent son comportement et sa vision des choses.
- **Des facteurs liés au moyen :** Le moyen doit correspondre au sujet et à son objectif, ainsi qu'à la nature et aux caractéristiques du récepteur. Diversifier les moyens,
- **2/ le domaine linguistique :** le relationniste doit faire preuve de la bonne maîtrise des langues notamment les plus usitées dans les RP, il s'agit d'un domaine dynamique dans lequel la coopération internationale joue un rôle primordial. Aussi les RP dispose d'une panoplie de concepts spécifiques ainsi qu'un jargon technique particulier.

- **3/ la connaissance de l'environnement socio-économique : le** relationniste doit connaître les environnements économiques et sociaux dans lesquels évolue son organisation, c'est un pré requis indispensable à la réussite de ses missions.
- **4/ maîtrise des TIC :** les RP modernes reposent en grande partie sur les outils technologiques notamment numériques. Le web 2.0 permet au relationniste d'être plus proche du public cible, l'efficacité des RP dépend désormais de leur capacité à amorcer une relation horizontale avec leur public et favoriser l'échange et l'interaction.

Chapitre III :

Le dialogue dans les RP

Cours 5 : importance du dialogue dans les Relations Publiques :

Le dialogue est une conversation entre deux participants (bien que les termes dialogue et conversation soient souvent utilisés de manière interchangeable). La conversation en face à face est universelle - pratiquée par toutes les cultures humaines et offrant un contexte interactif. La conversation peut également être médiatisée, comme lorsque la technologie électronique est utilisée pour la parole ou le texte.¹⁸ Une conversation n'est pas simplement une séquence de messages exprimés en tours de parole, produits par des locuteurs, et reçus et décodés par des destinataires. Les conversations sont structurées en paires de contiguïté, avec des première et deuxième parties produites par différents locuteurs.

Le dialogue est donc un processus d'échange d'idées ou de propos entre deux parties, par lequel des pensées et des sentiments sont échangés sur un sujet spécifique sans entrave ni barrière entre les parties au dialogue, ce qui aide à comprendre les autres, à accepter leurs opinions ou à parvenir à des convictions communes entre eux.

Le dialogue est l'un des moyens les plus importants d'une communication efficace, et parce que le désaccord fait partie de la nature humaine, le dialogue rapprocherait les esprits et sympathiserait entre les individus. Le dialogue nécessite de nombreuses compétences, et suit généralement un ensemble de règles de base qui régissent son cours et déterminent sa nature. Un dialogue efficace est un canal important de persuader les autres, de changer les attitudes et de modifier les comportements pour le mieux, car le dialogue apprivoise les mentalités en les poussant à accepter la critique et à écouter les opinions des autres.

Par ailleurs, la compétence de dialogue et de persuasion d'un chargé de relations publiques d'une entreprise est une capacité de médiation car elle l'aide beaucoup à résoudre les conflits et les problèmes qui surviennent au travail.¹⁹

Les nouvelles technologies et les relations publiques numériques ont donné une autre dimension au dialogue. Des auteurs ont souligné l'importance que les chargés des relations publiques accordent aux plateformes Web comme lieux permettant de développer des relations, d'instaurer un dialogue et d'engager des publics ciblés de manière à ce qu'ils se fassent eux-mêmes les porte-paroles du produit ou de la marque.²⁰

¹⁸ Brennan, S. E. (2010; In press). Conversation and dialogue. To appear in H. Pashler (Ed.), *Encyclopedia of the Mind*. SAGE Publications.

عليوات محمّد، مهارات الاتصال الفعال للقائم بالعلاقات العامة في المؤسسة التربوية، مجلة دراسات نفسية و تربوية، عدد 19 ديسمبر 2، ص 30 :¹⁹

²⁰ Josianne Millette, « RP et Web social : de l'idéal du dialogue aux enjeux sociaux de la « bonne communication » », *Communiquer* [En ligne], 11 | 2014, mis en ligne le 21 avril 2015

De son côté, Proste estime que lors d'une situation de dialogue il ne suffit pas de savoir ce qu'il faut et comment le dire. Il convient de déterminer le moment auquel il faut le dire, l'information des relations publiques n'exerce toute son efficacité qu'à la condition d'être coordonnée avec l'action.²¹

Le dialogue en relations publiques fait partie de la stratégie communicationnelle de l'organisation selon Ruller. Ce dernier a mis au point un modèle qui fait référence à la nature du processus de communication et au degré de la participation et de l'implication du public à ce processus. Une extrémité de cet axe représente la communication à sens unique, tandis que l'autre côté représente la communication à double sens. La dimension dialogique dans ce modèle combine une communication bidirectionnelle et un contenu de communication qui exprime les visions de l'organisation et du public et porte des connotations qui reflètent le point de vue des deux parties. Cette stratégie comprend la consultation du public sur la politique de l'organisation et divers enjeux, ainsi que la participation du public à la prise de décision. La stratégie de dialogue est utilisée dans les discussions liées à la pratique des relations publiques, ainsi que dans les discussions intellectuelles approfondies sur les problèmes et les crises attendus et sur la manière d'y répondre. Cette stratégie nécessite des messages de communication de la part des parties au dialogue, et s'adresse généralement à un public conscient et actif.²²

²¹ Eugene proste, les temps des relations publiques, C.E.L.S.E, Paris, 1967, P44.

²² Ruler, Betteke. (2003). The communication grid: an introduction of a model of four communication strategies. Public Relation Review, 30, 123-143.

Cours 6 : les principes de la théorie du dialogue

La théorie du dialogue est l'aspect développé du quatrième modèle des RP de Grunig, ce qui signifie qu'elle soutient la vision selon laquelle de véritables relations publiques ne peuvent être réalisées que si l'organisation atteint le niveau de communication bidirectionnelle symétrique et ouverte.

Pour rappel Grunig propose quatre modèles de relations publiques.²³ Le premier, celui de l'*agent de presse* ou de la *promotion*, suppose une communication unidirectionnelle émanant de l'organisation et visant à mettre en évidence des aspects strictement positifs de celle-ci. De fait, c'est un modèle proche de la publicité, voire de la propagande. Le deuxième modèle, celui de l'*information au public*, se caractérise également par une communication unidirectionnelle émanant de l'organisation : les informations ainsi communiquées répondent toutefois davantage aux attentes et aux besoins des publics, ou aux différentes « attentes sociétales » (Heath et Palenchar, 2009). Il y a donc esquisse de bidirectionnalité, même si l'information diffusée demeure en grande partie celle de l'organisation.

Le troisième modèle, celui de la *communication bidirectionnelle asymétrique*, correspond à une communication à double sens, divers mécanismes permettant aux publics de faire connaître leurs points de vue auprès de l'organisation. La communication est toutefois qualifiée d'asymétrique puisque cet apport des publics n'influe pas directement sur la prise de décision, qui relève strictement des organisations,

Le quatrième modèle, celui de la *communication bidirectionnelle symétrique* implique en revanche une réelle participation des publics à la prise de décision organisationnelle, puisqu'il y a interinfluence véritable entre les différents interlocuteurs parties prenantes à la discussion, autant du côté de l'organisation que des divers publics.

A l'ère du web 2.0 les RP investissent le potentiel des outils numériques caractérisées par l'interactivité pour permettre à l'organisation et à son public d'échanger des points de vue, des propositions et des visions, car elle est basée sur le l'intérêt des deux parties.

Selon Kent et Taylor, Internet offre aux organisations l'occasion de développer un discours médiatique entre les organisations et leur public, et que le terme « dialogue » est devenu plus répandu pour décrire les méthodes de communication éthiques et pratiques dans les organisations, qui évolue vers un modèle de communication relationnelle bidirectionnelle.²⁴

²³ Grunig J, Hunt, T, (1984), managing public relations, CBS college publishing, New york,

²⁴ Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. Public Relations Review, Emporia State University in Emporia, Kansas, USA, 28, 21–37.

Toujours selon Kent et Taylor, le dialogue est étroitement lié à des concepts tels que l'honnêteté, le souci du public, l'ouverture, la sympathie, la non-prévention, les nobles intentions et l'encouragement de la liberté d'expression. De son côté Pearson propose trois mesures utiles pour faciliter le dialogue; Premièrement, aucun sujet ne doit être exclu à l'avance de la discussion, et deuxièmement, il n'y a aucun type de communication qui est prédéterminé par son caractère inapproprié ou illogique, et troisièmement, pendant le dialogue, il y a toujours une option pour que le communicant change ses réactions.

Proulx et Breton affirment que l'ouverture à la négociation et la disponibilité à être soi-même convaincu sont en effet le propre du dialogue et de l'échange argumentatif. La présence d'une « symétrie », c'est-à-dire d'un échange se déroulant dans un rapport mutuel, constitue donc un autre pivot normatif qui permettrait de distinguer la propagande ou la manipulation des formes éthiques de persuasion.

Par ailleurs le dialogue constructif passe par plusieurs considérations d'ordre moral et éthique comme la bonne connaissance du sujet débattu, l'objectivité, la modestie et le respect de l'avis de l'autre, éviter les mots et expressions péjoratives (insultes, moquerie...), l'écoute active et l'attention accordée aux propos de l'interlocuteur.

Chapitre IV :

Compétence de l'écoute dans les relations publiques

Cours 7 : approches théoriques autour de l'écoute :

Si parler constitue la première compétence de transmission dans la communication langagière, alors la compétence de l'écoute est la première compétence de réception dans la communication linguistique. La compétence d'écoute est une base pour d'autres compétences de communication et que la relation entre elle et d'autres compétences est étroite.

L'écoute est une combinaison entre entendre ce qu'une autre personne dit et une implication psychologique avec la personne qui parle. L'écoute exige plus que d'entendre des mots. Cela nécessite un désir de comprendre un autre individu, une attitude de respect et d'acceptation, une volonté d'ouvrir son esprit afin de voir les choses du point de vue de l'autre. L'écoute demande un haut niveau de concentration et d'énergie.²⁵

Hargey et all ont distingué quatre genres d'écoute, à savoir :

- Écouter pour assimiler : c'est l'écoute que l'on fait lorsque on essaie de rechercher des informations, des faits, ou lorsque on écoute une conférence, cela implique d'écouter des faits et des idées ainsi que les contenus dont on pourra bénéficier à l'avenir.
- Écouter à des fins d'évaluation : C'est cette écoute que nous utilisons lorsque nous essayons d'évaluer la qualité des idées qui nous sont présentées par une personne, surtout lorsque son discours est quelque chose de persuasif, alors nous essayons, par l'écoute à des fins d'évaluation, pour découvrir la manipulation ou identifier les forces ou les faiblesses des idées qui nous sont présentées par l'autre.
- Écouter dans un but d'empathie : ce type d'écoute est utilisé lorsque nous essayons de comprendre ce que les autres essaient de nous dire à travers leurs points de vue, et ce type d'écoute nous oblige d'abord à écouter les faits, les idées et le contenu que les autres essaient de nous transmettre, et d'autre part de leur montrer que nous avons compris ces idées et ces contenus.
- Écouter dans le but d'écouter : C'est le type d'écoute que nous faisons dans le but de nous divertir, comme écouter un poème ou une histoire.²⁶

L'écoute est l'un des éléments les plus importants de la communication, elle est plus difficile que s'exprimer car elle consiste d'écouter ce que l'autre veut dire.

Selon Bodie, l'écoute est définie comme une fonction complexe des processus affectifs (impliquant la motivation à s'occuper des autres), des processus comportementaux (impliquant

²⁵ Tabitha Wangare. W (2012), communication skills, La,bert academic publishing, Vol1, P 60.

²⁶ جون هيز، ترجمة مروان طاهر الزعبي، مهارات التواصل بين الأفراد في العمل، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2010، ص 101 -

des commentaires verbaux ou non verbaux) et des processus cognitifs (impliquant la prise en charge, la compréhension, la réception et l'interprétation du contenu et des messages)²⁷

De son côté Mac Namara décrit l'écoute comme la pratique consistant à reconnaître le droit d'autrui à parler, reconnaître et comprendre les opinions des autres, prêter attention aux autres, interpréter ce que les autres disent équitablement et répondre de manière appropriée aux autres. Parce que l'écoute est un processus très complexe impliquant des fonctions auditives, visuelles et psychologiques, il est possible que les messages soient mal interprétés ou modifiés selon la manière dont l'auditeur encode les messages ou attribue des significations sémantiques.²⁸

Plusieurs modèles et approches théoriques ont tenté de donner un sens au processus d'écoute. Le modèle HURIER basé sur les compétences, par exemple, illustre l'écoute en tant que fonction de communication centrale et processus par étapes. Ce modèle en six étapes décrit l'écoute comme le processus consistant à entendre d'abord, puis à comprendre, puis à se souvenir, à interpréter et à évaluer, puis à répondre.

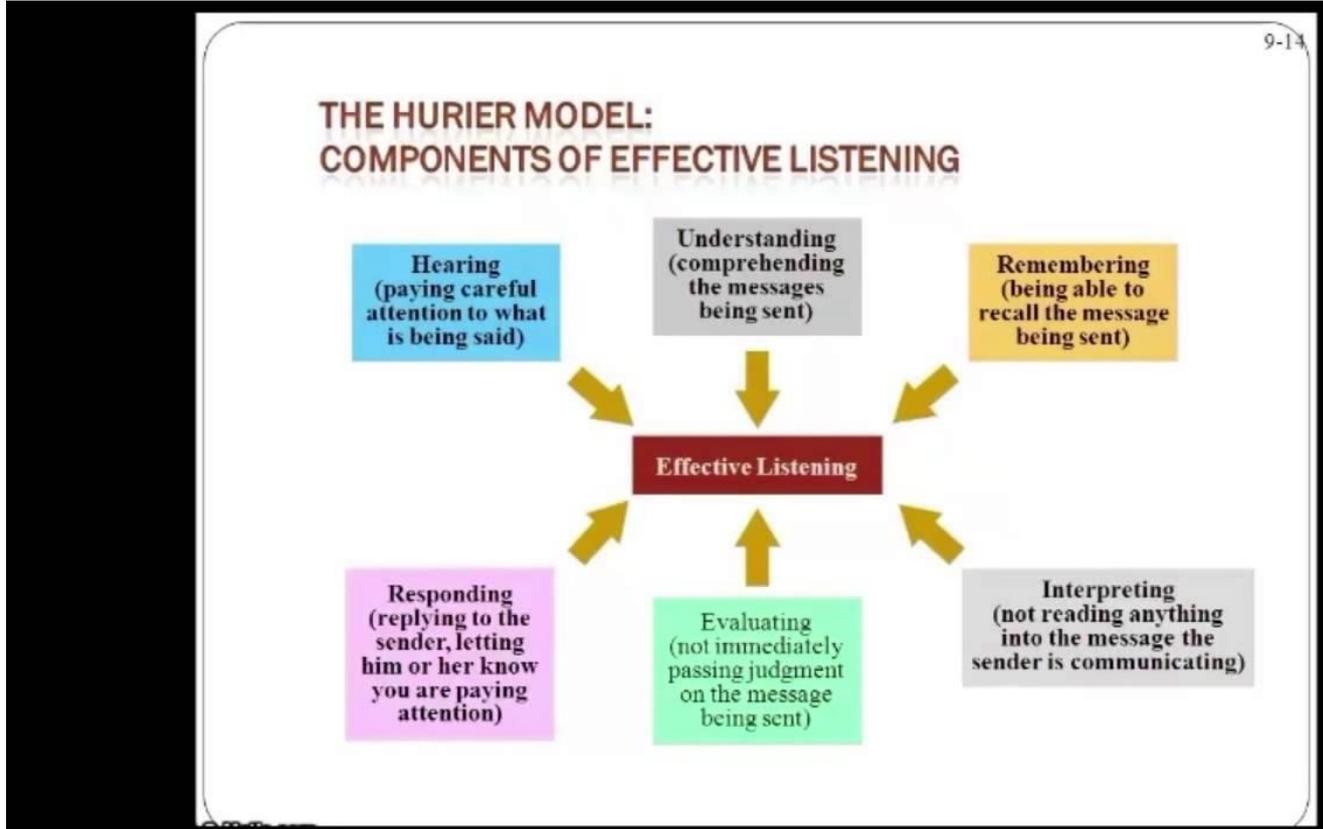
Les chercheurs ont également modélisé l'écoute comme une fonction dialogique.²⁹ Les auditeurs dialogiques minimisent l'égoïsme et la manipulation des autres et s'engagent dans l'implication et l'attention actives, l'authenticité, l'inclusion, et la promotion d'un esprit d'égalité et de soutien mutuels. Ainsi, un auditeur dialogique tente d'accepter l'orateur «comme un personne de valeur simplement parce qu'il ou elle est un être humain »³⁰

²⁷ Graham D. Bodie (2013): Issues in the Measurement of Listening, *Communication Research Reports*, 30:1, 77

²⁸ Macnamara, J (2016), *Organizational Listening: The Missing Essential in Public Communication*, Peter Lang Publishing, DOI:10.3726/978-1-4539-1739-8

²⁹ Ames Floyd (2010) Provocation: Dialogic Listening as Reachable Goal, *International Journal of Listening*, 24:3, 170-173, DOI: [10.1080/10904018.2010.513650](https://doi.org/10.1080/10904018.2010.513650)

³⁰ IBID



Modele HURIER

Cours 8 : les types de l'écoute :

Il existe plusieurs typologies et classifications des types de l'écoute, dans ce passage nous allons reprendre certaines de ces typologies.

Eatough estime qu'il y a plusieurs types d'écoute par gradation, commençant par la discrimination basique des sons et se terminant par une communication profonde.³¹

- Écoute discriminative :

L'écoute discriminative est le type d'écoute le plus fondamental, dans lequel la différence entre les différents sons est identifiée. Si vous ne pouvez pas entendre les différences, alors vous ne pouvez pas comprendre le sens qui est exprimé par de telles différences. Nous apprenons très tôt à faire la distinction entre les sons de notre propre langue.

³¹ Eatough, PhD, <https://www.betterup.com/blog/types-of-listening>

L'écoute est un acte visuel autant qu'auditif, car nous communiquons beaucoup par le biais du langage corporel. Nous devons donc également être capables de faire la distinction entre les mouvements du corps qui renvoient à des significations différentes.

- Écoute biaisée

L'écoute biaisée se produit lorsque la personne n'entend que ce qu'elle veut entendre, interprétant généralement mal ce que l'autre personne dit en fonction des stéréotypes et autres préjugés qu'elle a. Une telle écoute biaisée est souvent de nature très évaluative.

- Écoute évaluative

Dans l'écoute évaluative ou l'écoute critique, nous portons des jugements sur ce que l'autre personne dit. Nous cherchons à évaluer la véracité de ce qui est dit. Nous jugeons également ce qu'ils dit par rapport à nos valeurs, les évaluant comme bons ou mauvais, dignes ou indignes.

- Écoute appréciative

Dans l'écoute appréciative, nous recherchons certaines informations qui seront appréciées, par exemple celles qui nous aident à répondre à nos besoins et à nos objectifs. Nous utilisons l'écoute appréciative lorsque nous écoutons de la bonne musique, de la poésie ou peut-être même les paroles émouvantes d'un leader.

- Écoute bienveillante

Dans une écoute bienveillante, nous nous soucions de l'autre personne et montrons cette préoccupation dans la façon dont nous prêtons une attention particulière et exprimons nos émotions pour ses différents états d'âme.

- Écoute empathique

Lorsque nous écoutons avec empathie, nous allons au-delà de la sympathie pour chercher à mieux comprendre ce que les autres ressentent. Cela nécessite une excellente discrimination et une attention particulière aux nuances des signaux émotionnels. Lorsque nous sommes vraiment empathiques, nous ressentons réellement ce qu'ils ressentent.

- Écoute relationnelle

Parfois, le facteur le plus important dans l'écoute est de développer ou de maintenir une relation. L'écoute relationnelle est importante dans des domaines tels que la négociation et la vente, où il est utile que l'autre personne vous aime et vous fasse confiance.

- L'écoute initiale

Parfois, lorsque nous écoutons, nous entendons les premiers mots, puis commençons à réfléchir à ce que nous voulons dire en retour.

- Écoute totale

L'écoute complète se produit lorsque l'auditeur porte une attention particulière et attentive à ce qui est dit, cherchant soigneusement à comprendre tout le contenu que l'orateur cherche à transmettre. Cela peut être une forme d'écoute très active, avec des pauses pour les résumés et tester que la compréhension est complète. À la fin de la conversation, l'auditeur et l'orateur seront probablement d'accord pour dire que l'auditeur a parfaitement compris ce qui a été dit.

- Écoute profonde

Au-delà de l'intensité de l'écoute complète, nous pouvons également accéder à une forme d'écoute qui non seulement entend ce qui est dit, mais cherche également à comprendre toute la personne derrière les mots.

Dans l'écoute profonde, on écoute entre les lignes de ce qui est dit, on entend l'émotion, on observe le langage corporel, on détecte les besoins et les objectifs, on identifie les préférences et les préjugés, on perçoit les croyances et les valeurs, etc.

D'autres chercheurs ont proposé la classification suivante :

L'écoute partielle : c'est quand vous n'écoutez qu'une partie du message, vous avez compris ce qu'on voulait vous dire au bout de quelques mots.

Dans ce cas, notre tendance naturelle est de ne plus écouter le discours de son interlocuteur et, dès que l'on pense avoir compris, de préparer dans notre tête les éléments de réponse :

L'écoute en dents de scie : on n'écoute pas l'intégralité de ce qu'expriment les autres, nous donnons l'impression d'écouter et, en fait, on pense à autre chose, de temps à autre, notre attention se porte sur ce qui est dit pour vérifier que la personne parle toujours de la même chose sans écouter la teneur du message.

L'écoute totale ou Globale : Attitude qui implique une démarche précise :

- Ecouter l'intégralité de ce que me dit mon interlocuteur
- Me mettre à sa place pour comprendre ce qu'il ressent, ce qui le motive
- Ne pas interpréter
- Reformuler pour être certain d'avoir entendu ce qu'il voulait me dire
- Poser des questions sur ce qui ne me semble pas clair.

C'est cette écoute qu'il faut privilégier. C'est un témoignage d'intérêt et c'est en l'écoutant qu'il m'écouterà à son tour.

L'écoute active :

C'est un concept développé par le psychologue américain Carl Rogers qui a développé l'ACP « approche centrée sur la personne », basé sur le fait que chaque être humain a les ressources nécessaires à son développement personnel.³²

L'écoute active signifie, comme son nom l'indique, écouter positivement. Il s'agit de se concentrer pleinement sur ce qui est dit plutôt que de simplement « entendre » passivement le message de l'interlocuteur. L'écoute active implique l'écoute avec tous les sens. En plus d'accorder toute l'attention à l'orateur, il est important que « l'auditeur actif » soit également perçu comme étant à l'écoute - sinon celui qui parle peut conclure que ce dont il parle n'intéresse pas l'auditeur.

L'intérêt peut être transmis à l'orateur en utilisant à la fois des messages verbaux et non verbaux tels que maintenir un contact visuel, hocher la tête et sourire, accepter en disant « Oui » ou simplement « Mmm hmm » pour l'encourager à continuer. En fournissant cette « rétroaction », la personne qui parle se sent généralement plus à l'aise et communique donc plus facilement, ouvertement et honnêtement.

Les auditeurs doivent rester neutres et sans jugement, cela signifie essayer de ne pas prendre parti ou de se forger une opinion, surtout au début de la conversation. L'écoute active est aussi une question de patience - les pauses et les courtes périodes de silence sont acceptées. Les auditeurs ne devraient pas être tentés d'intervenir avec des questions ou des commentaires à chaque fois qu'il y a quelques secondes de silence. L'écoute active consiste à donner à l'autre personne le temps d'explorer ses pensées et ses sentiments, il faut donc lui donner suffisamment de temps pour cela.

Ecouter, c'est se rendre disponible physiquement, intellectuellement et affectivement pour percevoir par tous ses sens les informations dites et non dites par l'interlocuteur dans un esprit de bienveillance véhiculé par sa propre attitude. Il faut aider l'autre à parler et l'accompagner dans sa parole.

³² Rogers Carl, (2013) L'approche centrée sur la personne, Editions Ambre.

Chapitre V :
Compétence de l'écrit dans les relations
publiques

Cours 9 : l'efficacité de l'écrit dans les relations publiques :

L'écriture est une activité communicationnelle productive. C'est un processus dans lequel l'individu transforme des symboles et codes oraux en texte transcrit.

Qu'elle soit sous forme papier ou électronique, l'information est de plus en plus volumineuse et continue à se développer au sein des entreprises. Le document est au cœur des entreprises et des organisations qu'elles soient du secteur industriel, tertiaire, public ou associatif. Le document d'entreprise constitue à la fois la matière première du travail et son résultat. En ce sens, il est porteur de valeur ajoutée. Il impacte directement le fonctionnement de l'entreprise. Les documents sont un moyen de communication, de mise en relation de l'entreprise avec ses partenaires internes (salarié, direction) ou ses partenaires externes (client, fournisseur, état...). Le soin apporté à l'élaboration du document et son utilisation va avoir des répercussions positives sur l'amélioration des performances de cette organisation.

Les enjeux des documents d'entreprise :

➤ Les enjeux marketing : les documents envoyés aux partenaires de l'entreprise en donnent une image et doivent les inciter à contracter avec elle. Ils doivent être assez attractifs pour amener les partenaires à traiter avec l'entreprise.

➤ Les enjeux administratifs : chaque document doit permettre une réponse rapide aux attentes du partenaire, soit interne ou externe, les documents doivent être clairs, sans ambiguïtés avec une prise en considération des attentes de chacun et des aspirations individuelles.

➤ Les enjeux sociaux : les documents d'entreprise doivent protéger le salarié et imposent une déclaration ponctuelle et périodique aux différents organismes liés à l'emploi.

➤ Les enjeux commerciaux : les documents protègent l'entreprise ou ses partenaires contre les atteintes ou à la concurrence déloyale, les documents doivent être conservés afin de les présenter comme preuve le temps voulu.

➤ Les enjeux informationnels : L'entreprise a aussi une responsabilité de protection de l'information qu'elle manipule ou qu'elle produit, elle doit sécuriser son système informationnel contre les atteintes externes (piratage, espionnage...)

La valeur des documents d'entreprise :

Parmi toutes les activités, tous les travaux effectués dans l'entreprise, il en est un qui est réellement primordial : c'est la circulation et le stockage des informations écrites. Une bonne partie de l'efficacité de l'entreprise repose sur la bonne maîtrise de la documentation

d'entreprise. On peut résumer quelques aspects de l'importance des documents dans l'entreprise dans les points suivants :

✓ La valeur administrative : les documents contiennent des informations capitales concernant les activités dans l'entreprise, les tâches des salariés, les activités courantes, les relations de l'entreprise avec l'environnement externe...etc. Toutes ces informations sont très importantes surtout lors des premiers temps du cycle de vie d'une entreprise.

✓ La valeur juridique : C'est notamment la capacité de produire des effets juridiques et d'être admis en preuve devant les tribunaux. Les documents d'entreprise ont une traçabilité juridique qui protège ses droits et ceux de ces salariés, et lui impose des devoirs envers ses différents partenaires.

✓ La valeur historique : il y a certains documents qui prennent une seconde valeur après leur péremption, il s'agit d'une valeur historique qui reflètent l'histoire de l'institution et peuvent être exploitées dans la recherche historique.

✓ La valeur communicationnelle : les documents permettent de mettre en relation les différentes classes hiérarchiques de l'entreprise, ce qui confère aux salariés un espace de communication et d'implication dans l'entreprise.

✓ La valeur cognitive : l'une des manières de matérialiser et partager les savoirs et les compétences existants dans l'entreprise consiste à les matérialiser dans des documents, ainsi les entreprises créent une documentation dédiée à la création et le partage des connaissances

Les compétences traditionnelles en relations publiques (RP), telles que la rédaction convaincante et les relations avec les médias, sont toujours d'actualité. L'importance de l'écrit provient de plusieurs facteurs :

- l'archivage et la conservation des informations.
- Une temporalité plus importante pour l'élaboration et l'analyse des écrits.
- L'écrit est un outil indispensable présent dans toutes les formes de communication dans les RP.
- La traçabilité (signature, cachet...)
- L'écrit constitue une vitrine de l'organisation.

Les professionnels des relations publiques à tous les niveaux doivent avoir de solides compétences en rédaction. Candace White (2016) déclare : «Pour réussir en tant que professionnel des relations publiques, il est essentiel d'avoir une passion pour l'écriture et la communication, et de s'engager à exceller dans les deux. Vous êtes tenu d'échouer si vous ne

le faites pas »³³. Les professionnels des relations publiques sont responsables de l'élaboration de supports de communication destinés à influencer les attitudes et / ou les comportements des publics clés. De nombreux employeurs exigent que les candidats à des postes de relations publiques passent un test d'écriture et fournissent un échantillon d'écriture pour démontrer leur maîtrise de cette compétence. Par conséquent, il est essentiel de comprendre comment rédiger des messages efficaces grâce à une communication écrite.

Les professionnels des relations publiques doivent faire preuve de certaines compétences qui lui permettent de maîtriser l'écrit ciblé.

- La lecture continue et permanente, qui amène à acquérir des compétences et des méthodes d'écriture efficaces, et à s'informer de toutes les évolutions qui peuvent survenir dans le secteur dans lequel évolue son organisation. avant de commencer à écrire, il est nécessaire d'obtenir toutes les informations et tous les faits directement liés au sujet, en tenant compte de la séquence logique des informations et de l'utilisation de termes et de mots qui ne peuvent supporter plus d'une interprétation dans le sens qu'ils ont une signification particulière.
- Exprimer le sens voulu avec la quantité appropriée de mots et de la terminologie adéquate en fournissant les éléments d'exhaustivité et de brièveté dans le sujet écrit en faisant attention aux signes de ponctuation, et en s'efforçant d'éviter les fautes d'orthographe et de grammaire lors de l'écriture en se référant aux livres de langue et à la grammaire.³⁴

³³ White, R. (2016). 13 PR truths—how many do you believe? *PR Daily*. Retrieved from: <http://www.prdaily.com/Main/Articles/0eb7ac16-f3f1-4fc5-a467-32d56b4ba7f4.aspx>

³⁴ دادي عدون، ناصر. الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 16

Cours 10 : les règles d'écriture dans les relations publiques :

Le rédacteur dans les relations publiques n'est pas un écrivain ; ni un journaliste à proprement dit. La rédaction pour les relations publiques se distingue par certaines caractéristiques et certaines règles d'écriture à respecter. Jean Dumas³⁵ évoque ces règles, parmi lesquelles il cite Le choix des mots doit être la toute première préoccupation du rédacteur. À cet égard, l'analyse des meilleurs textes a conduit, depuis longtemps déjà, à mettre de l'avant certaines règles d'harmonie. Sur le plan des mots, toute écriture commence par cette double discipline : (1) chercher l'expression à la fois la plus brève et la plus juste (*concision et précision*). Il est essentiel aussi d'exploiter le plus vaste registre possible d'une langue, en retenant les meilleurs mots, et en disposant aussi ces mots dans les meilleures phrases, le tout inséré dans des paragraphes équilibrés. L'auteur aussi recommande de créer ses propres figures de style et de faire attention aux signes de ponctuation et à la respiration.

Globalement d'autres règles pour l'écriture peuvent être citées³⁶ :

Clarté: Les productions écrites en RP doivent être rédigées de manière claire et directe, afin que le lecteur puisse lire le contenu et comprendre aisément ce qu'elles contiennent.

Brièveté: l'écrit dans les RP ne doit pas être surchargé et plein de redondance afin que le lecteur ne soit pas perdu et distrait du sujet principal. Cette particularité s'applique aussi pour la rédaction des slogans.

Exactitude: L'une des qualités les plus importantes qui doit être présentes dans les informations écrites est qu'elles soient exactes et honnêtes, pour gagner la confiance du lecteur.

L'objectivité : le relationniste doit être indépendant et ne pas avoir de préjugé envers certaines idées ou une organisation spécifique, il doit être honnête et objectif dans ce qu'il écrit et ne pas favoriser certains intérêts ou un public spécifique.

La présentation : le relationniste doit veiller à la bonne hiérarchisation des idées pour attirer l'attention du lecteur et garantir l'harmonie des informations présentées.

Respect des règles linguistiques : Il est impératif pour le relationniste de maîtriser les règles de la langue dans laquelle il écrit afin de ne pas commettre d'erreurs linguistiques dans ses écrits.

Pour réussir la rédaction en RP, Brevin suggère trois étapes essentielles :

³⁵ Dumas, J. 2007. *Séduire par les mots : Pour des communications publiques efficaces*. Presses de l'Université de Montréal.
doi :10.4000/books.pum.10195

³⁶ Doug Newson, Jim Haynes (2008), public relations writing, form and style, Thomson Learning academic Resource Center, PP 110-120

La planification :

- Déterminer précisément l'objet central de l'écrit.
- Prospector et rechercher les informations utiles, nouvelles et fiables.
- Déterminer le public cible.
- Préciser l'objectif de l'écrit.
- Choisir le bon canal.

La rédaction effective :

Etablir le mode de rédaction, style (informatif, administratif, juridique,...), tonalité, procéder à la rédaction.

Suivi de l'écrit :

Evaluer et mesurer.

La conception d'un document d'entreprise :

L'élaboration d'un document se fait en cinq étapes :

1/ l'étude préalable : pour déterminer les finalités d'un document on peut utiliser plusieurs méthodes, on retient notamment :

La méthode QQQO2C :

Quoi : les informations à recueillir.

Qui : qui sont les utilisateurs, les personnes chargées de fournir et traiter l'information.

Quand : ordre des informations, périodicité

Où : quels sont les actions à faire en interne et en externe.

Combien : nombre d'exemplaires pour faire face aux besoins de chaque utilisateur.

Comment : formes d'élaboration du document.

2/ la mise en ordre des rubriques : elle détermine le raisonnement à suivre pour l'agencement des rubriques que le document contient. Les rubriques peuvent être classées selon différents critères comme leur nature ; (des rubriques qui abordent le même thème ou ont la même source).

3/la réalisation du document : le document doit être parfaitement compris par l'utilisateur, pour cela il faut travailler sa clarté (vocabulaire), sa lisibilité (caractères)

4/ le test du document : avant de diffuser le document il faut le tester auprès des utilisateurs, pour vérifier le respect des objectifs et éventuellement détecter les failles et trouver des solutions.

5/la mise au point définitive du document : le document va sortir dans sa version finale jusqu'à l'apparition de nouveaux besoins de l'entreprise.

Principes d'élaboration des contenus imprimés³⁷ :

Les imprimés dans les RP se composent de deux éléments principaux :

1/ le contenu : il s'agit du message que les RP veulent transmettre au public ciblé dans le but de créer une image mentale positive auprès de ce public. Le message des RP doit prendre en considération les éléments suivants :

L'objectif visé, le support, caractéristiques du public, le contexte socio-économique dans lequel les RP exercent leurs activités. Il convient de préciser aussi que les supports écrits des RP doivent impérativement refléter un sentiment de professionnalisme, il y va de la crédibilité de l'entreprise. Il faut souligner aussi que les RP ne se limitent pas à un seul moyen, L'existence de plusieurs supports permet tout d'abord de proposer un panel plus large d'information aux publics, permettant à chacun de trouver l'information plus facilement, mais aussi d'avoir plusieurs méthodes de diffusion adaptées à diverses situations. Par ailleurs, les moyens écrits donnent, par leur trace, une image de solidité et une assurance de l'information

2/ Conception des imprimés : Le processus de production des publications comporte deux éléments principaux : Les éléments typographiques : désigne les différents procédés de composition et d'impression utilisant des caractères et des formes en relief, ainsi que l'art d'utiliser les différents types de caractères dans un but esthétique et pratique. Les éléments graphiques : Destiné à améliorer la présentation des imprimés dans leur forme finale comme les photos, les dessins, les couleurs...etc

³⁷, عماد الدين تاج ، إعداد وإنتاج المواد الإعلامية للعلاقات العامة 2013 64، دار البداية، عمان، ص

Chapitre IV :

La gestion des conflits

Cours 11 : les conflits dans une organisation :

Un conflit représente un désaccord qui s'exprime entre un employeur et un employé ou entre deux ou plusieurs employés. Le conflit s'exprime dans la relation entre les individus. Le conflit se construit en deux étapes : l'émergence du conflit et l'absence de résolution. Il apparaît lorsque la satisfaction des intérêts et des besoins d'une partie est perçue par celle-ci comme étant incompatible avec ceux de l'autre.³⁸

Les catégories des conflits :

La catégorisation des conflits se fait en fonction du type de conflits, mais aussi en fonction de leurs natures, les conflits dans les organisations peuvent être présents à différentes niveaux d'intégrations. A quelque différence près, plusieurs auteurs les regroupent sous quatre ou cinq types ou niveaux d'interrelation qui peuvent être synthétisé comme suite : les conflits intra personnels (interne à la personne), les conflits interpersonnels (entre individus), les conflits de groupes (à l'intérieur d'un groupe ou entre différents groupes), les conflits organisationnels (à l'intérieur de l'organisation ou entre différentes organisations).

1) Le conflit intra personnel:

Le conflit intra personnels est définit comme étant un conflit interne qu'une personne subi en elle même : désire contradictoire, ambivalence des sentiments.il se traduit par une incapacité à trancher, par une baisse de motivation et d'entrain.il concerne des décisions a prendre, un écart entre des connaissances acquise et des nouvelles connaissances, la compréhension d'un problème. Lorsque le conflit est intense, individu peut être amené a utilisé des mécanismes de défenses comme le refoulement, la projection sur autrui ou le déni.

« Le conflit intra personnels est une situation de déséquilibre et de tension chez un individu isolé suite, à une opposition, ou un décalage entre ses motivations, ses conceptions, ses sentiments, ses valeurs, et ses actions ,ses expériences ou ses choix.par exemple, une personne risque de vivre un conflit intra personnel si elle se trouve dans une situation ou elle doit choisir entre un emploi bien rémunéré dans une entreprise qui a peu de prestige et un emploi moins bien rémunéré dans une organisation reconnue ».³⁹

2) Le conflit interpersonnel :

³⁸ Lauzon, N., Chevrier, J., Corriveau, L., Bégin, S. et Tousignant, J.L. et Garneau, M. (2017). Gestion des conflits dans les établissements d'enseignement en vue de favoriser la persévérance et la réussite scolaires - Capsules vidéo à l'intention des directions d'établissement d'enseignement

³⁹ CHRISTOPHE Carré, « sortir des conflits avec les autres », éditions EYROLLES, Paris, 2004, P.15.

Ce conflit oppose deux acteurs sur des questions d'objectifs de valeur, de comportement ou de manière d'accéder à un but particulier. Il naît de l'agressivité naturelle d'un individu à défendre son territoire, ses ressources et sa structure sociale.

« Le conflit interpersonnel désigne les oppositions qui concernent plusieurs individus. Les conflits opposant deux personnes sont d'ailleurs les plus fréquents. Ils traduisent un défaut de concordance entre des visions personnelles de la réalité et sont souvent renforcés par le fait que les protagonistes ont une approche unilatérale de leur relation et campe sur leur position. Dans un conflit interpersonnel, nous avons souvent tendance à imputer le problème à la mauvaise volonté de l'autre et à fonctionner selon le modèle exclusif de lui ou moi et non pas selon le modèle de lui et moi »⁴⁰

3) Le conflit intragroupe :

Ce conflit concerne les tensions qui surgissent au sein d'un groupe et qui peuvent affecter son fonctionnement. Généralement les causes de ces conflits résident dans la nature des tâches à signer, dans les rôles à jouer aux acteurs ou encore dans le processus relationnelles.

« Le conflit dans les groupes sont susceptibles d'être de nature interpersonnelle (des membres du groupe sont en désaccord à titre individuel et ce litige a rejailli sur la vie du group). La principale distinction se trouvant entre ces deux types de conflits est que la mésentente touche plusieurs personnes d'un même groupe plutôt que deux individus isolés. En guise d'exemple on cite ceci, des divergences peuvent se manifester quant à la détermination d'un problème ou quant à la façon de mettre en œuvre les solutions pour le résoudre, d'où des prises de position opposés, donc génératrices de conflits ».⁴¹

4) Le conflit intergroupe :

Ce conflit consiste dans les tensions et désaccord qui survient entre deux groupes ou plusieurs groupes. Le type de conflit intergroupe le plus connu est le conflit social entre les syndicats et la direction. Cependant au sein d'une même organisation, les conflits peuvent survenir entre certains groupes sont que cela donne pour autant lieux à un conflit sociales.

« Ils prennent forme suite aux désaccords qui opposent au moins deux collectivités, deux organisations ou de communautés. Il s'agit d'un cas atypique de type de conflit dans lequel des forces se rivalisent et se contrarient. Le désaccord porte sur les objectifs poursuivis par les uns et les autres mais sans doute également sur les valeurs et la culture auxquelles chaque groupe

⁴⁰ - ibid P.18

⁴¹ - CHRISTOPHE Carré op cit. P22.

adhère et fondent le lien commun. Il est impératif de souligner que les tensions intergroupes ont souvent pour effet de consolider la cohésion au sein du groupe en même temps qu'elles entraînent des attitudes agressives vis-à-vis l'extérieur ».⁴²

5) Le conflit organisationnel :

Cette dernière catégorie de conflit provient de l'opposition et des heurts suscités principalement par l'organisation de l'entreprise (autorité, hiérarchie, rôle et fonction, définition claire des frontières entre les individus et les départements ...)

les sources de conflits :

Les sources de conflits peuvent être psychologiques ou liées au fonctionnement de l'entreprise.

Les sources psychologiques :

Dans une entreprise, les salariés viennent d'horizons différents, ils ont des personnalités et des cultures différentes. Les conflits peuvent trouver leurs sources dans la personnalité même de l'individu. Ces causes psychologiques ont des origines diverses et trouvent bien souvent leur origine à l'extérieur de l'organisation. Cela s'explique par l'attitude des uns et des autres à vouloir s'affirmer dans leur personnalité, de lutter pour le pouvoir, pour le leader Schip, pour les injustices et les inégalités au sein d'un groupe. Ces causes peuvent se matérialiser par la violence, l'angoisse, l'agressivité, la dépression, la jalousie et tant d'autres comportements ou sentiments.

« Nous possédons un système de pensée générateur de structures mentales auto-organisées. La façon dont nous décodons les symboles, les gestes d'autrui, est différente pour chacun car elle dépend en fait de notre personnalité, de notre histoire, de notre ethnicité, de notre nationalité. Cette différence, entraîne souvent des conflits au sein des entreprises bien qu'elle n'ait pourtant rien à voir avec les situations ou faits apparents. Une source très importante de conflit, liée également à l'aspect psychologique, est l'aspiration profonde que nous avons tous à la sécurité. Or le changement inspire le danger parce qu'il représente la perte de repères connus, perte d'une condition établie et sûre. En effet, les changements divers au sein des entreprises

⁴² - CHRISTOPHE Carré op cit. P23.

(organisationnels, financiers, géographique...) s'accompagnent très souvent de tensions, de stress, de sabotage, de bouleversement, d'épreuve de forces et donc de conflits ». ⁴³

Les sources liées au fonctionnement de l'organisation :

Les sources organisationnelles des conflits peuvent être relatives :

A un dysfonctionnement de la fonction organisationnelle caractérisée par une mauvaise répartition, définition, interdépendance des tâches ou des responsabilités.

A un dysfonctionnement lié à la coordination caractérisé par une relation avec la hiérarchie.

A un dysfonctionnement liée a la rareté des ressources tel que l'espace, les équipements, la formation.

Ou alors du a un déficit de la communication dans l'entreprise (utilisation limité des moyens de communication).

« Bien que les facteurs psychologiques représentent une grande majorité des sources de conflits au sein des entreprises, d'autres facteurs liés au fonctionnement et à l'organisation de celle-ci sont également présents :

Citons tout d'abord les sources de conflits liées aux dysfonctionnements concernant l'organisation :

- Mauvaise définition des tâches
- Mauvaise répartition des tâches
- Interdépendance des tâches(le travail d'une personne dépend de celui d'une autre)
- Méthodes et procédures de travail lourdes, routinières, très hiérarchiques
- Manque de communication

Il existe aussi des dysfonctionnements liés à la structure de l'entreprise qui peuvent être source de conflits lorsque les ressources sont limitées : espaces de travail réduits entraînant la promiscuité des collaborateurs, équipements pas assez nombreux, manque de formation, indisponibilité des ressources financières. Une source importante des conflits est également liée à divers dysfonctionnement managériaux. Ceux-ci surviennent surtout lorsque l'aspect humain est oublié au détriment de la productivité comme par exemple une orientation trop braquée sur l'objectif ou une incitation à la compétition ; mais ils peuvent aussi être la conséquence de traitement inégaux entre différents collaborateurs ». ⁴⁴

Les conflits du travail peuvent être mineurs ou majeurs, individuels ou collectifs, limités à un lieu de travail ou étendus à plusieurs entreprises. Leurs causes sont nombreuses et variées

⁴³- SYLVETTE Chaudy, « la gestion des conflits »,2011,<http://www.idecq.fr/communication/item/193-la-gestion-des-conflits.html>. Lu le 08/03/2016 a 14h27.

⁴⁴ SYLVETTE Chaudy, « la gestion des conflits », OP.CIT

et elles vont de la réclamation d'un travailleur sur ses émoluments à la plainte d'un groupe de travailleurs sur des conditions de travail dangereuses et à l'arrêt du travail par tous les travailleurs sur un lieu de travail parce qu'il leur a été interdit de former un syndicat pour défendre leurs intérêts.

Certains conflits sont résolus très rapidement, comme lorsque, par exemple, un chef du personnel explique à un travailleur comment le salaire a été calculé sur son bulletin de salaire, le travailleur acceptant alors cette explication. Le problème est résolu sur le champ et le conflit prend fin.

Toutefois, la résolution de certains conflits sera plus longue. Par exemple, il peut être impossible de répondre sur le champ à une plainte exprimée par un groupe de travailleurs relative à des conditions de travail dangereuses. Si la plainte concerne le manque de protection sur les machines ou des niveaux de poussière ou nuisances sonores excessifs dans une partie de l'usine, il peut être impossible pour l'employeur de corriger la situation immédiatement. Il peut y avoir un désaccord entre l'employeur et le travailleur sur l'existence du danger, le niveau de risque que représente le danger et comment ce risque peut être minimisé. Il peut être nécessaire pour l'employeur de faire appel aux services d'un spécialiste de l'hygiène et de la sécurité du travail pour obtenir des conseils, mais pendant ce temps, le problème et les conflits persistent et la possibilité d'un arrêt du travail ou d'une autre forme d'action existe.

Cours 12 : la gestion des conflits par les compétences communicationnelles :

La communication a un grand rôle à jouer dans la gestion des conflits. Une mauvaise communication entraîne souvent des malentendus et éventuellement des conflits.

Gérer un conflit ne doit pas être une tâche intimidante. Une communication efficace est l'un des principaux moyens de gérer les conflits. En fait, la communication – ou plutôt la communication inefficace – est elle-même à l'origine de la plupart des conflits, et quelque peu paradoxalement, la communication – plus précisément, la communication efficace – est la meilleure stratégie pour résoudre les conflits.

Il existe de nombreuses stratégies de communication qu'on peut utiliser pour résoudre les conflits. Il s'agit notamment de l'écoute active, d'écrire sur le conflit, de poser des questions, de cultiver l'empathie et la compassion, de reconnaître les différences, d'utiliser un langage corporel ouvert et de mettre l'accent sur la relation avec la personne.

Un conflit survient lorsqu'il y a un affrontement entre des individus en raison de pensées, d'intérêts, d'exigences, etc. différents. Afin d'éviter les conflits ou de les résoudre, il faut apprendre à s'adapter avec les autres jusqu'à un certain point.

Les managers peuvent suivre trois stratégies pour résoudre les conflits :

Stratégie de négociation.

C'est la stratégie la plus courante de résolution des conflits et elle réussit lorsque les intérêts des parties opposées sont en partie communs et en partie différents. La négociation est un processus où nous pouvons appliquer différentes tactiques telles que :

- • Tactique face à face (Par cette tactique, il est possible d'établir la confiance mutuelle comme base de négociation.),
- • Tactique de persuasion. Cette tactique suppose d'utiliser différentes méthodes et manières de gagner des partenaires et d'obtenir une meilleure position.
- • Tactique de tromperie. Cette tactique suppose de présenter de fausses données et arguments. Le succès de cette tactique dépend de la façon dont les parties à la négociation se connaissent et si la tromperie a réussi.
- • Tactique de menace. Cette tactique est basée sur la dissuasion du côté qui a la meilleure position ou le meilleur pouvoir. Par cette tactique, le côté le plus fort présente des conséquences à l'autre côté s'il n'accepte pas la solution proposée.
- • Tactique de la promesse. Cette tactique est également basée sur une meilleure position et une meilleure puissance, mais dans cette situation, le côté le plus fort persuade le côté opposé qu'il tiendra sa promesse.

- • Tactique de concession. C'est la tactique la plus importante dans la stratégie de négociation. Le but est de faire des concessions mais de manière normale, pas trop de concessions. Par cette tactique, il est possible de créer une atmosphère de bonne volonté et d'empressement à résoudre le problème. Tous les acteurs du conflit comptent que les deux parties feront des concessions.

Stratégie de but supérieur.

La meilleure façon de résoudre une situation de conflit est de définir un objectif supérieur commun. Le point de la stratégie est de définir l'objectif qui est au-dessus des objectifs individuels qui ont causé le conflit. Cette stratégie s'avère bonne pour les conflits de nature politique ainsi que pour les conflits de nature commerciale.

Stratégie d'intervention du tiers.

Si la stratégie de négociation ne donne pas de résultats, il est recommandé d'appliquer une stratégie d'intervention d'un tiers.

Dans cette situation, la direction de l'entreprise engage un consultant d'une entreprise de sous-traitance pour résoudre le problème. Le consultant peut être un médiateur chargé de donner des instructions aux parties en conflit sur la manière de résoudre le problème ou un arbitre chargé d'imposer sa propre solution.⁴⁵

D'autres canaux communicationnels de gestion des conflits ont été abordés dans la littérature spécialisée. Nyikos et autres citent les techniques suivantes :

Gestion de pré-conflit et gestion de post-conflit :

La gestion pré-conflit implique une anticipation des désaccords possibles, afin que le conflit ne se produise pas, alors que la gestion post-conflit consiste à aplanir les contradictions une fois que le conflit a eu lieu, par exemple en utilisant des excuses. Les ressources conversationnelles peuvent être clairement liées à une conduite prosociale et collaborative.

Du désaccord à l'écoute des autres :

Une source majeure de conflit dans l'interaction sociale est le désaccord. Un moyen de communication important pour gérer ce type de situations implique que les personnes en désaccord présentent leurs versions des événements et leurs points de vue, tout en écoutant celui de leur interlocuteur. Cela implique que les participants s'appuient sur des modes spécifiques d'organisation de la prise de parole.

S'appuyer sur des faits observables pour argumenter :

⁴⁵ Kenan Spaho (2013), Organizational communication and conflict management, *Science article*, Vol 18, P 9

L'une des façons de résoudre un désaccord consiste à construire des arguments sur des faits observables ou à inclure dans son argumentation des informations factuelles pertinentes pour l'activité en cours. Une argumentation qui converge avec l'objet principal de l'activité est une façon de défendre son point de vue. Il est donc important d'introduire des exercices qui impliquent de mobiliser un point de vue de façon créative.

Manifester du respect pour les autres :

Respecter les autres implique d'être capable de les écouter, de comprendre leurs points de vue et leurs arguments, en lien avec l'activité partagée. En termes de ressources conversationnelles, il existe plusieurs façons de montrer du respect à une autre personne. Une façon consiste à éviter les interruptions et les chevauchements de la parole de l'autre, et à attendre que l'interlocuteur ait fini de parler. Il faut être attentif non seulement à ce que quelqu'un dit, mais aussi à ses actions corporelles et à son regard. Le comportement corporel peut manifester qu'un participant est contrarié ou fortement en désaccord.

Excuses, regrets et justifications dans la résolution des conflits :

Une fois qu'un conflit est advenu ou dans les situations où il y a un problème, on peut utiliser des routines de politesse, y compris des excuses ou la formulation de regrets. Les excuses constituent de précieuses ressources pour la gestion des conflits. En s'excusant, on admet à la fois avoir commis une erreur et être responsable de l'action problématique. On s'excuse généralement après l'action problématique, mais il est possible de s'excuser en anticipant un possible désaccord.

Contrôler ses émotions dans des situations de conflit :

Contrôler ses émotions implique la capacité de réguler ses expressions émotionnelles en fonction des exigences de la situation et des expressions émotionnelles des co-participants. Les expressions émotionnelles sont généralement liées à la situation et aux actions et événements précédents - on exprime généralement sa position émotionnelle envers un sujet de préoccupation particulier.⁴⁶

⁴⁶ Nyikos Julia et autres, (2020), Communication, collaboration et gestion de conflits dans l'interaction sociale: Comment développer les compétences douces des jeunes dans l'art et l'expression corporelle ? PP 46-51.

Chapitre VI :

La réunion

Cours 11 : les réunions, carrefour des compétences :

D'un point de vue pratique, nous pouvons définir la réunion comme étant une technique de travail en groupe basée essentiellement sur la communication. La gestion des réunions est considérée comme l'une des compétences de communication importantes dans diverses institutions et établissements de toutes sortes. Les réunions consistent à une rencontre entre plusieurs personnes en un même lieu et à un moment précis afin de discuter, étudier ou rechercher un sujet dans le but d'atteindre certains résultats qui servent ce sujet et atteignent l'objectif de la réunion.⁴⁷

Les réunions prennent de plus en plus d'importance dans le monde des affaires. Au travers de rencontres avec les clients, des affaires sont négociées et des accords sont conclus avec ces clients. Au cours de réunions, des négociations sont également menées avec des fournisseurs de biens et de services pour obtenir les meilleures offres et les meilleures spécifications. En milieu interne, les réunions servent à maintenir un climat de travail serein et stable avec l'ensemble du corps interne de l'entreprise, et les fédérer autour d'objectifs communs. Le président de la réunion fait face à divers défis lors des séances de réunion, car il traite avec des individus, chacun ayant sa propre nature, ses caractéristiques, ses orientations, ses aspirations, ses opinions, ses idées et ses capacités... Celui qui traite avec chacun d'eux nécessite de l'art et des compétences élevées pour créer l'interaction positive nécessaire pour atteindre le but souhaité.

La compétence de contrôle de la réunion nécessite trois éléments :

- Reconnaître les différents types d'individus qui participent aux réunions, dans le but de fournir la capacité nécessaire pour les gérer, bien interagir et les traiter selon leurs diverses caractéristiques.
- Reconnaître certaines théories qui aident à une interaction positive, dans le but d'acquérir la capacité de gérer des situations en général, y compris des conditions et des facteurs matériels, moraux et humains, qu'ils soient internes ou externes, d'une manière qui mène finalement à la réalisation de l'objectif.
- contrôler la réunion grâce à la capacité et aux compétences administratives, à la formation continue et au raffinement des éléments positifs de la personnalité qui soutiennent cette capacité et cette compétence grâce aux connaissances, à la passion et à la pratique.⁴⁸

⁴⁷ محمد سيد فهمي، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2011، ص 206.

⁴⁸ نفس المرجع، ص 207

La bonne gestion des réunions appelle une combinaison d'aptitudes et de compétences en communication, ces dernières sont nécessaires à l'atteinte des objectifs de la réunion.

Par ailleurs, Le déroulement de la réunion est conditionné par les trois fonctions de l'animation de groupe, il s'agit de la fonction de la production, la facilitation et la régulation.⁴⁹

- **La fonction de la production** : La fonction de production porte sur tout ce qui contribue directement à la résolution du problème.
- **La fonction de la facilitation** : La fonction de facilitation porte sur tout ce qui contribue à un fonctionnement du groupe approprié à la résolution du problème ou, de manière plus globale, à l'atteinte des objectifs fixés.
- **La fonction de la régulation** : La fonction de régulation porte sur tout ce qui contribue à créer et à maintenir des relations propices à la collaboration de tous à la tâche commune.

Cours 14 : la gestion des réunions :

Dans toute réunion de travail, il est possible de distinguer au moins trois acteurs, chacun doit jouer un rôle particulier distinct des rôles joués par les autres acteurs pour ne pas entrer en conflit avec eux.

- **L'animateur ou le président** : rôle souvent occupé par un responsable hiérarchique ou un relationniste,
- **Le secrétaire de séance** : désigné par les participants
- **Les participants** : membres conviés à la réunion pour leurs fonction ou compétences,

Les participants à une réunion ne sont pas des figurants, ils ont eux aussi des rôles à jouer, qui sont au nombre de trois. Ils doivent contribuer, écouter et s'engager sur des positions prises par eux-mêmes ou par d'autres participants.

La contribution se traduit par des interventions lors des échanges et des discussions, mais aussi sur les apports et suggestions en termes de solutions proposées, les participants doit être en mesure de questionner et d'intervenir. Quant à la fonction d'écoute, d'une manière générale, on

⁴⁹ Hervé KOUAKOU, LES OUTILS DE LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE, disponible sur le lien : <https://fr.linkedin.com/pulse/les-outils-de-la-communication-organisationnelle-herv%C3%A9-kouakou>.

a intérêt à multiplier les reformulations et à favoriser les différentes formes de feed-back. Lors d'une réunion le participant doit : Eviter de préparer sa réponse quand un collègue parle, Eviter de personnaliser la discussion, Témoigner de la compréhension pour le membre qui essaie de se faire comprendre. Pour ce qui est de la fonction d'engagement, les participants doivent s'entraider pour progresser vers l'objectif, leur présence n'est une simple formalité. Chaque participant est sensé encourager la participation active des autres membres et partager les responsabilités avec ces collègues.

Pour sa part, l'animateur de la réunion doit avoir certaines techniques pour gérer sa réunion, on cite :

La reformulation :

Des opinions individuelles, opération qui facilite l'expression (démontre « l'accueil » intégrale de la part de l'animateur), oblige les autres à écouter les idées émises, stimule les interactions.

La synthèse : opération également fondamentale qui se fait à tous les niveaux : reformulation synthèse d'une intervention un peu longue, synthèse entre deux ou plusieurs opinions, synthèse par phase, synthèse partielle par point du plan, synthèse finale. La question-test : Elle a pour but de faire définir un mot ou un concept que, visiblement, les participants utilisent dans des acceptions différentes. Elle est utilisée aussi pour faire définir un mot inconnu, employé par un participant, ou une allusion obscure.

L'appel direct à la participation : Utilisé pour faire parler un silencieux après un certain temps (ne pas brusquer et ne pas insister la première fois) ou un participant qui, par sa mimique, manifeste son désir d'intervenir.

La question écho : La question posée par un participant à l'animateur est renvoyée à ce participant par l'animateur sous la même forme en lui demandant de donner sa propre réponse.

La question relais. : L'animateur renvoie la question posée, mais à un autre participant.

La question miroir : L'animateur renvoie la question posée, mais à l'ensemble du groupe. La relance, ou rappel d'une question antérieurement posée à laquelle le groupe n'a pas répondu.

Le reflet élucidation : ou analyse du sens d'une intervention au niveau du vécu du groupe, c'est-à-dire de ce qui se passe ici et maintenant entre les participants, au niveau affectif.

Des qualités de l'animateur :

Présence au groupe :

Vigilance à 100 % à l'égard de ce qui se passe au niveau socio affectif et émotionnel du groupe.

Perception et diagnostic intérieur permanent des phénomènes psychologiques qui se produisent dans le groupe « ici et maintenant ».

Souci de faire progresser le groupe vers les objectifs propres de la réunion : ce qui implique de la part du responsable-conducteur de la réunion une attention à ces objectifs, à la progression effective du groupe, aux étapes éventuellement de sa maturité (ceci pour les petits groupes), au temps disponible, au degré d'opportunité de ce qu'il dit lui-même, par rapport aux objectifs.

Conscience permanente de ses attitudes personnelles :Le « connais-toi toi-même » est, pour l'animateur, une exigence professionnelle. Ne pas pouvoir ou ne pas savoir évaluer son propre rôle, sa propre attitude, sa propre action, est source de perturbations désastreuses pour le fonctionnement du groupe ou la marche de la réunion.

Effort continu pour développer ou maintenir un haut degré de participation : Au niveau des réunions de grand groupe, des meetings ou des conférences, il s'agira de soutenir l'attention active, de favoriser la compréhension et l'assimilation. Au niveau des petits groupes de travail, il s'agira de développer les interactions.

Aptitude à changer de rôle aux moments où il le faut : Une réunion d'information descendante, au cours de laquelle il faut exposer des instructions et faire comprendre de nouvelles dispositions, ne se conduit pas, par exemple, comme une réunion d'information ascendante, au cours de laquelle il faut interviewer le groupe, ni comme une réunion-discussion où est recherchée une décision, etc. La confusion des rôles, autant que la rigidité dans un rôle unique, est un puissant facteur de stérilisation des réunions que l'on a à conduire.

bibliographie

- Bertrand, I and Hughes, P, (2005). Media Research Methods, Audiences, Institutions, Texts, New York: Palgrave.
- ¹، عماد الدين تاج ، إعداد وإنتاج المواد الإعلامية للعلاقات العامة 2013 64 ، دار البداية، عمان، ص
- Adina PALEA, THE PUBLIC RELATIONS PROFESSIONAL.ELEMENTS OF IDENTITY, PROFESSIONAL COMMUNICATION AND TRANSLATION STUDIES, 7 (1-2) / 2014p 19
- James Floyd (2010) Provocation: Dialogic Listening as Reachable Goal, International Journal of Listening, 24:3, 170-173, DOI: [10.1080/10904018.2010.513650](https://doi.org/10.1080/10904018.2010.513650)
- Black, Caroline. 2003. The PR practitioner's desktop guide , London: Thorogood, P21
- Brennan, S. E. (2010; In press). Conversation and dialogue. To appear in H. Pashler (Ed.), Encyclopedia of the Mind. SAGE Publications
- CHRISTOPHE Carré, « sortir des conflits avec les autres », éditions EYROLLES, Paris, 2004, P.15.
- Dolphin, R.R. (2002) A Profile of PR Directors in British Companies Corporate Communication: An International Journal Volume 7 Number 1 2002 pp.17-24. <http://www.emeraldinsight.com/1356-3289.htm>
- Doug Newson, Jim Haynes (2008), public relations writing, form and style, Thomson Learning academic Resource Center
- Dumas, J. 2007. *Séduire par les mots : Pour des communications publiques efficaces*. Presses de l'Université de Montréal. doi :10.4000/books.pum.10195
- Eatough, PhD, <https://www.betterup.com/blog/types-of-listening>
- Eugene proste, les temps des relations publiques, C.E.L.S.E, Paris, 1967, P44.
- Gillet, P. (1991). Construire la formation. Paris: ESF.
- Graham D. Bodie (2013): Issues in the Measurement of Listening, Communication Research Reports, 30
- Grunig J, Hunt, T, (1984), managing public relations, CBS college publishing, New york,

- Gumperz, J., D.Hymes 1964. The ethnography of communication. *American Anthropologist* 66 (6), vol. 2, Washington, D.C
- Hervé KOUAKOU, LES OUTILS DE LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE, disponible sur le lien : <https://fr.linkedin.com/pulse/les-outils-de-la-communication-organisationnelle-herv%C3%A9-kouakou>.
- [https://targetjobs.co.uk/careers-advice/job-descriptions/public-relations-pr-officer-job-description#:~:text=Public%20relations%20officers%20\(also%20known,that's%20tailored%20to%20audience%20preferences](https://targetjobs.co.uk/careers-advice/job-descriptions/public-relations-pr-officer-job-description#:~:text=Public%20relations%20officers%20(also%20known,that's%20tailored%20to%20audience%20preferences).
- <https://www.guide-metiers.ma/metier/responsable-des-relations-publiques-presse/>
- Josianne Millette, « RP et Web social : de l'idéal du dialogue aux enjeux sociaux de la « bonne communication » », *Communiquer* [En ligne], 11 | 2014, mis en ligne le 21 avril 2015
- Kadek Dwi Cahaya Putra, Public Relations: Roles, Entry Requirements and Professionalism, *Jurnal ILMU KOMUNIKASI* · June 2009
- Kenan Spaho (2013), Organizational communication and conflict management, Science article, Vol 18,
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, Emporia State University in Emporia, Kansas, USA, 28, 21–37.
- Lauzon, N., Chevrier, J., Corriveau, L., Bégin, S. et Tousignant, J.L. et Garneau, M. (2017). Gestion des conflits dans les établissements d'enseignement en vue de favoriser la persévérance et la réussite scolaires - Capsules vidéo à l'intention des directions d'établissement d'enseignement
- Le Boterf, G. (1999). *L'ingénierie des compétences* (2 ed.). Paris: Éditions d'organisation
- Macnamara, J (2016), *Organizational Listening: The Missing Essential in Public Communication*, Peter Lang Publishing, DOI:10.3726/978-1-4539-1739-8
- Matthieu Sauvé (2010), *Les relations publiques autrement. Vers un nouveau modèle de pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, P 84
- Nyikos Julia et autres, (2020), *Communication, collaboration et gestion de conflits dans l'interaction sociale: Comment développer les compétences douces des jeunes dans l'art et l'expression corporelle*

- Que sont les relations publiques ?, site Web de la Faculté de l'éducation permanente de l'Université de Montréal, <http://www.fep.umontreal.ca/rp/rp.html>
- Rogers Carl, (2013) L'approche centrée sur la personne, Editions Ambre.
- Ruler, Betteke. (2003). The communication grid: an introduction of a model of four communication strategies. Public Relation Review, 30, 123-143.
- SYLVETTE Chaudy, « la gestion des conflits », 2011, <http://www.idecq.fr/communication/item/193-la-gestion-des-conflits.html>. Lu le 08/03/2016 à 14h27.
- Tabitha Wangare. W (2012), communication skills, Lambert academic publishing, Vol1,
- White, R. (2016). 13 PR truths—how many do you believe? *PR Daily*. Retrieved from: <http://www.prdaily.com/Main/Articles/0eb7ac16-f3f1-4fc5-a467-32d56b4ba7f4.aspx>
- جون هيز، ترجمة مروان طاهر الزعبي، مهارات التواصل بين الأفراد في العمل، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2010
- حسن الحلبي، مبادئ في العلاقات العامة، ط0، لبنان، منشورات عويدات، بيروت 2005، 0221
- داداي عدون، ناصر. الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر
- علي السيد ابراهيم عجوة، العلاقات العامة في المجال التطبيقي، التعليم المفتوح، كلية الإعلام، جامعة القاهرة،
- عليوات محمد، مهارات الاتصال الفعال للقائم بالعلاقات العامة في المؤسسة التربوية، مجلة دراسات نفسية و تربوية، عدد 19 ديسمبر 2
- فيصل محمود الغرابية، مهارات العمل الاجتماعي، دار وائل، الأردن، 2009
- محمد سيد فهمي، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2011