

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

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

Module : Communication interne

Dr MEZIANI Tahar

1/ Objectifs du cours :

- Connaitre la signification de la communication organisationnelle
- Avoir suffisamment de connaissances en rapport avec la communication interne de l'entreprise à savoir :
- Les niveaux de la communication interne de l'entreprise
- Les types de la communication interne de l'entreprise
- Les caractéristiques de la communication interne de l'entreprise
- Les stratégies de la communication interne de l'entreprise

2/ Introduction :

La communication est un cycle de transmission d'une information (le message) d'un émetteur à un récepteur, par le biais d'un canal, le message doit être claire et l'information doit passer vers l'auditeur attentif, il ne doit pas y avoir d'interférence dans le canal de transmission. Le cycle de la communication est complet lorsque l'émetteur reçoit de la rétroaction de la part du (es) récepteur (s) qui lui confirme que ce dernier a bien saisie l'information (Le message). Donc la communication est un vrai métier, si nous savons ce que nous voulons dire, nous savons rarement comment le dire. Toute communication réussie passe par un plan de communication solide, et tout plan de communication solide commence par une réponse claire à la question : « Quel résultat voulons-nous atteindre avec la communication de ce message », sans Objectif, la communication reste en effet assez vague et risque de perdre son sens. Le plan de communication dans l'entreprise permet de véhiculer l'image de votre entreprise, de vos produits ou service, et le plan de communication indique la démarche à suivre pour

produire et diffuser les messages nécessaires à la production d'une action, et il permet de prévoir le budget pour les frais de communication à engager.

3- Le rôle de la communication dans l'entreprise :

La communication dans l'entreprise est tout à fait fondamentale et spécifique au fonctionnement de l'entreprise, c'est elle qui fait que les différents systèmes de l'entreprise échangent et vivent à la fois de manière interne entre eux. La communication est un peu l'huile qui permet aux rouages organisationnels de fonctionner. Aucun système technique par exemple ne peut viser l'efficacité sans un minimum de communication entre les hommes, ne serait-ce que pour transmettre les instructions concernant les matériels, aussi sophistiqués sont-ils.

La communication assure l'interaction des différentes parties de l'entreprise. C'est une des fonctions de l'encadrement de veiller à la mise en place, au maintien et au développement de ce système de communication. Mais ce système concerne bien évidemment les individus dans leur spécificité et dans leur psychologie. Tout ce qui touche à la communication et donc nécessairement implique un niveau personnel, ce qui explique que nombre d'entreprise préfère changer un organigramme plutôt que communiquer vraiment sur la difficulté à communiquer.

4- Approches théorique de la communication :

Si la communication est un phénomène complexe à étudier, c'est sans doute à cause de sa dimension psychologique. Cette dimension relationnelle brouille finalement le phénomène purement « mécanique » qui est en jeu. Peut-être alors peut-on, pour éclaircir le sujet, commencer par dépouiller la communication interpersonnelle de ces aspects affectifs et psychologiques pour ne retenir que le processus lui-même. Il y a des liens entre les approches théoriques de l'information et la communication. Après avoir saisi le mécanisme de base, resteront à prendre en compte les dimensions propres à la communication entre deux individus.

- Le schéma de LASWELL (1948) présente un schéma linéaire dans lequel le processus de communication revient au fait de répondre aux cinq questions suivantes :

- Qui ?
- Dit quoi ?
- Par quels moyens ?
- A qui ?
- Avec quels effets ?

Emetteur CANAL MESSAGE CANAL \Rightarrow Récepteur

Schéma simplifier de Laswell.

- Le schéma de SHANNON (1947) :

Schannon était ingénieur des télécommunications et c'est en se penchant sur les problèmes de transmission de l'information qu'il en est venu à proposer une théorie de l'information. En simplifiant, on peut ramener ces théorises au schéma suivant :

Emetteur (codage) CANAL MESSAGE CANAL \Rightarrow Récepteur (Décodage)

Schéma simplifier de Schannon.

- Le schéma de WIENER (1948)

WIENER est considéré comme le père de la cybernétique, c'est lui qui compléta le schéma de la communication en insistant sur le feed-back, c'est-à-dire l'information en retour qui crée une boucle de rétroaction.

La communication d'un point de vue dynamique se décompose en trois temps qui s'enchainent et s'entraînent : Le codage, le décoding et le feed-back.

Emetteur (Codage) CANAL MESSAGE CANAL \Rightarrow Récepteur (décodage)

Schéma simplifier de WIENER

Ce schéma a été depuis complété et enrichi. Plus que le schéma de base, c'est surtout autour du codage et des bruits que les apports sont importants. Ainsi, des filtres, des tamis et la notion de répertoire viennent préciser le processus de la communication. On

appelle « répertoire » l'ensemble des références qui seront à la source des codes utilisés pour construire le message.

5- Les différents types de communication :

a- Langage et communication :

Pendant longtemps, la communication a été essentiellement abordée au travers du langage, de la communication verbale. Aujourd'hui au contraire, une grande part des travaux concerne la communication non verbale. Pourtant l'étude du langage reste une voie royale pour explorer les subtilités de la communication humaine.

b- Communication non verbale :

On oppose souvent communications verbale et non verbale, l'une étant le langage de la pensée et l'autre le langage du corps. Les travaux de l'école de PALO ALTO, ont contribué à vulgariser l'idée que l'on en dit tout autant par le non-verbal que par les mots. Ainsi Birdwhistell et Argyle ont estimé que les messages non verbaux représentent 70 % des messages que l'on transmet et que l'on reçoit dans une conversation.

La communication non verbale se situe en dehors du langage, elle concerne des échanges qui ont lieu entre des individus qui ne cherchent pas nécessairement à communiquer un type de message précis.

On peut regrouper avec GUITTET le paralangage autour de cinq grands thèmes : Le territoire (l'espace), la posture (des gestes, des contacts corporels ex : serrement de main, gestes affectueux...), L'image du corps, Le visage et la mimique (les signes d'attention, d'impatience, d'étonnement, de soutien ou de rejet passent sur le visage de celui qui écoute par une série de mimiques que l'on aurait du mal à décomposer mais qui constituent une grande part de ce que l'on a nommé le feed-back.)

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

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

Module : Communication interne

Dr MEZIANI Tahar

// Suite****

5- La communication efficace :

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

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

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

- Du côté de l'émetteur ;
- Du côté du récepteur ;
- Du côté du message, du canal et du contexte.

• L'émetteur et ses limites :

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

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

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

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

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

- **Le récepteur et ses limites :**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

b- Le canal :

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

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

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

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

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

6- La diversité des communications dans l'entreprise :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Conclusion :

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

Références bibliographiques :

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