

LA COMMUNICATION AU SERVICE DE L'ORGANISATION

PRÉSENTATION ET ENJEUX

GUIDE PRATIQUE

LA COMMUNICATION AU SERVICE DE L'ORGANISATION

PRÉSENTATION ET ENJEUX

*Youth
for Change*

EDITION 2020



Publié en 2020 par Friedrich-Ebert-Stiftung, Bureau de Tunisie,
Programme «Youth for Change»

Elaboré par
Naima Ben Harb

Design Graphique
Moez Ben Ismail



Non destiné à la vente
© Friedrich-Ebert-Stiftung

Tous les droits sont réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être imprimée, reproduite ou utilisée par n'importe quel moyen sans autorisation écrite préalable des éditeurs.

Les opinions exprimées dans cette publication sont uniquement celles de ses auteurs. Elles ne représentent pas nécessairement celles de la Friedrich-Ebert-Stiftung.

Introduction

Partie I - La communication: Présentation, caractéristiques, enjeux et modèles conceptuels

1. Présentation et Définition de la communication

2. Eléments et liens de la communication

3. Les aspects de la communication

- 3.1. Aspect culturel
- 3.2. Aspect historique
- 3.3. Aspect linguistique

4. Les enjeux de la communication

- 4.1. L'identité
- 4.2. La souveraineté

5. Les caractéristiques de la communication

- 5.1. Le contexte
- 5.2. La temporalité d'une communication
- 5.3. La localisation
- 5.4. La transmission
- 5.5. Le protocole
- 5.6. La rétroaction
- 5.7. Les freins à la communication

6. Les différents Modèles conceptuels de la communication

- 6.1. Modèle de Shannon et Weaver
- 6.2. Modèle de Lasswell
- 6.3. Modèle de Jakobson
- 6.4. Modèle de Riley et Riley

Partie II - Types et outils de la communication

I. La communication verbale

- 1. Définition
- 2. Outils de la communication verbale
- 3. Composantes de la communication verbale
- 4. Les causes de difficultés de la communication verbale
- 5. Prise de parole en public

II. La communication non verbale

- 1. Définition
- 2. Outils de la communication non verbale
- 3. Communication non verbale efficace

III. La différence entre la communication verbale et la communication non verbale

- 1. Une communication innée et une communication involontaire
- 2. Verbale et non verbales sont toutes aussi importantes
- 3. Bon point pour la communication non verbale

IV. La communication interpersonnelle

1. Face à face
2. Dans des groupes
3. La communication en entreprise
4. Six compétences de la communication interpersonnelles

V. La communication virtuelle (ou digitale)

1. Définition
2. Les inconvénients des communications virtuelles

Partie III - La communication dans les organisations

I. La communication organisationnelle

1. Définition
2. Les types de la communication organisationnelle
3. Les dimensions de la communication organisationnelle
4. Les formes de la communication organisationnelle
 - 4.1. Communication descendante du haut vers le bas
 - 4.2. Communication ascendante du bas vers le haut
5. Les objectifs de la communication organisationnelle
 - 5.1. Informer et expliquer
 - 5.2. Motiver et fédérer
 - 5.3. Animer la vie organisationnelle
6. Les enjeux de la communication organisationnelle
 - 6.1. L'enjeu social
 - 6.2. L'enjeu vis-à-vis de l'environnement
7. Les moyens de la communication organisationnelle
 - 7.1. Les moyens écrits
 - 7.2. Les moyens oraux
 - 7.3. Les moyens technologiques

II. La communication professionnelle

1. Définition
2. Importance de la communication professionnelle
3. Enjeux de la communication professionnelle

III. La communication associative

1. Les préalables à la communication associative
2. Le plan de la communication associative
3. Les objectifs de la communication associative
4. Les enjeux de la communication associative
5. Type de communication associative
 - 5.1. Communication interne
 - 5.2. Communication externe
6. Les outils de la communication associative
 - 6.1. Le Marketing associatif

Introduction

Bien que la réussite d'une organisation dans son environnement dépende essentiellement d'une gestion optimale de ses ressources humaines et financières, elle est tributaire aussi d'une politique de communication efficace et performante.

En effet, une organisation qui communique est une organisation qui cherche à faire adhérer en interne ses collaborateurs autour de la réalisation d'un objectif commun, et à préserver en externe ses intérêts en améliorant son image de marque et en mobilisant par conséquent des ressources supplémentaires.

C'est ainsi que nous avons assisté des dernières décennies au développement d'un courant de pensée relatif aux Sciences de l'Information et de la Communication, un courant qui a fait l'objet d'une littérature abondante du fait de son impact confirmé sur la pérennité des organisations et leurs performances à court, moyen et long terme.

En effet, les résultats obtenus dans une multitude d'études et de recherches dans ce domaine ont rendu impératif pour toute organisation (entreprise, association, parti politique, etc) d'adopter une politique de communication propre à elle pour pouvoir se démarquer des autres organisations similaires, et qui doit être en harmonie avec sa mission, ses valeurs et ses objectifs.

C'est dans ce cadre que s'insère ce document où nous avons essayé de mettre en exergue le concept de la communication en mettant en évidence ses soubassements théoriques, ainsi que ses types et ses déclinaisons au niveau de différents types d'organisations en passant en revue les moyens et les outils pour y parvenir.

La première partie de ce document sera consacrée à la présentation, aux caractéristiques, aux enjeux et aux modèles conceptuels de la communication, et ce afin d'entamer la deuxième partie qui va détailler les types et les outils de base de toute communication réussie au sein des organisations. C'est ainsi que dans la troisième et la dernière partie de ce document, nous allons aborder la notion de communication dans les organisations en s'attendant que le principe de la communication organisationnelle, et ce en prenant comme exemple la communication professionnelle et la communication associative.

Partie I

La communication:

Présentation,

caractéristiques,

enjeux et modèles

conceptuels

1

Présentation et définition de la communication

Durant les années 1980, S.H. Chaffee et C.R. Berger ont proposé une définition généraliste qui reste de nos jours une base connue des sciences de la communication:

«La science de la communication cherche à comprendre la production, le traitement et les effets des symboles et des systèmes de signes par des théories analysables, contenant des généralisations légitimes permettant d'expliquer les phénomènes associés à la production, aux traitements et aux effets.»

A ce titre, la communication est considérée étymologiquement comme un échange entre deux ou plusieurs personnes et un processus de transmission et de mise en communs des informations et des connaissances. Ce terme provient du latin «communicare» qui signifie «mettre en commun».

En effet, lorsque nous transmettons un message physique, oral ou écrit, nous s'inscrivons dans **une situation de communication**. D'ailleurs, la socialisation de l'individu est étroitement liée aux communications qui s'établissent entre lui et son environnement: **l'individu qui communique est un individu qui se socialise**.

Communiquer ce n'est pas seulement disposer de moyens de communication, et mettre des informations en circulation, la communication suppose également un retour possible du récepteur vers l'émetteur. Ce retour ou feedback peut modifier et/ou influencer l'émetteur lui-même. Il s'agit d'une communication «organisante» qui vise, recherche, entretient, voire maximise les inter-rétro-actions.

La communication concerne aussi bien l'Homme (communication intrapsychique, interpersonnelle, groupale...) que l'animal (communication intra- ou inter-espèces) ou la machine (télécommunications, nouvelles technologies...), ainsi que leurs croisements: homme-animal; hommes-technologies... De ce fait, c'est un objet d'étude partagé par plusieurs disciplines qui ne répond pas à une définition unique.

Bien que tout le monde s'accorde pour définir la communication comme un processus, les points de vue divergent lorsqu'il s'agit de qualifier ce processus:

- Un premier courant de pensée, regroupé derrière les «Sciences de l'information et de la communication», propose une approche de la communication centrée sur la transmission d'informations. Il s'intéresse aussi bien à l'interaction homme-machine qu'au processus psychique de la transmission de connaissances (avec l'appui des sciences cognitives).
- Un second courant, porté par la psychosociologie, s'intéresse essentiellement à la communication interpersonnelle (duelle, triadique ou groupale). La communication est alors considérée comme un système complexe qui prend en compte tout ce qui se passe lorsque des individus entrent en interaction et fait intervenir à la fois des processus cognitifs, affectifs et inconscients. Dans cette optique, on considère que les informations transmises sont toujours multiples, que la transmission d'informations n'est qu'une partie du processus de communication et que différents niveaux de sens circulent simultanément.
- Enfin, un troisième courant, issu de la psychanalyse, traite de la communication intrapsychique.

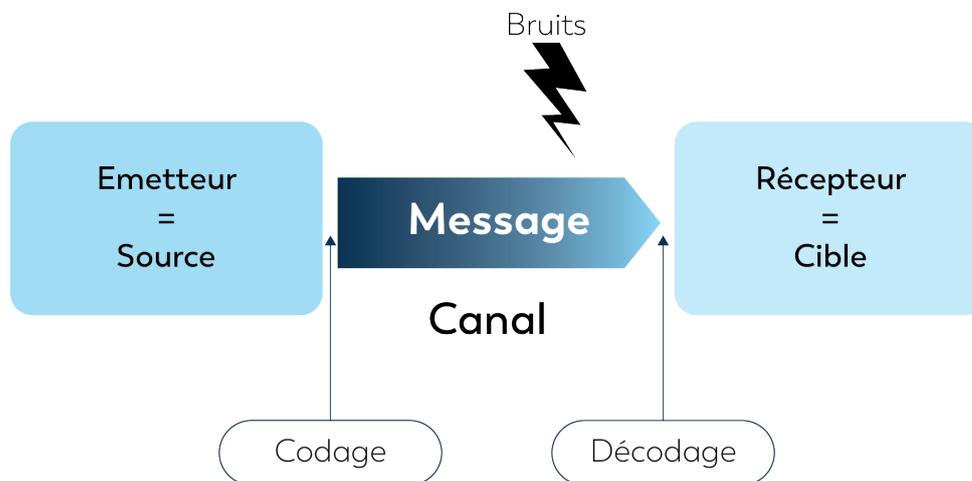
Sur le même registre, il est important de différencier plusieurs notions lorsqu'on parle de communication:

- **La science de la communication**, cherchant à conceptualiser et à rationaliser des processus de transmission entre êtres, machines, groupes ou entités. De ce fait, la communication est issue de la réunion et de la mise en commun des connaissances de plusieurs sciences : notamment la linguistique, la télégraphie, la téléphonie, la psychologie, la sociologie, la politique et l'anthropologie.
- **Un processus de communication** peut être décrit comme étant le processus de transmission d'un message d'un émetteur à un ou plusieurs récepteurs à travers un média subissant des interférences sous condition de message de rétroaction ou feedback. Cela associe un acte au message et à la médiatisation qui y sont liés. C'est le contexte qui donne le sens de l'échange.
- **Les voies de communication**, qui représentent les différents moyens de communications, notamment les technologies de télécommunication. Il s'agit de tout ce qui est lié à la médiatisation de message.

2 Éléments et liens de la communication

Comme il a été évoqué plus haut, la communication est un échange ou une transmission d'informations entre un émetteur et un récepteur et qui ne peut s'établir correctement que si:

- Elle met en relation différents partenaires: l'émetteur qui prend l'initiative de communiquer et le récepteur qui écoute le message transmis,
- Elle véhicule un ensemble d'informations (le message),
- Elle utilise une voie de circulation (le canal). Ce canal peut être écrit, oral, visuel et nécessite des outils de communication (téléphone, courrier, ...),
- Elle transforme l'information en symboles interprétables comme les gestes et les mots (le codage pour l'émetteur, le décodage pour le récepteur).



Ainsi, la communication rassemble plusieurs éléments:

- L'action, le fait de communiquer, d'établir une relation avec autrui, de transmettre quelque chose à quelqu'un;
- L'ensemble des moyens et techniques permettant la diffusion d'un message auprès d'une audience plus ou moins vaste et hétérogène;
- L'action, pour une organisation (entreprise, association, parti politique, etc.) d'informer et de promouvoir son activité auprès du public, d'entretenir son image, et ce quel que soit le procédé médiatique utilisé.

C'est dans ce sens que la communication est avant tout un phénomène cognitif, et lorsque des technologies de télécommunication sont employées, la communication doit s'appuyer sur des protocoles et des normes communes entre l'émetteur et le récepteur.

De ce fait, le choix des modes de communication, des supports et des langages est fondamental dans la construction du lien. Il se traduit par des représentations, des symboles, des cultures et des modes d'accès aux savoirs et à l'information très différents.

On s'exprime avant tout avec ce qui permet à l'autre de comprendre, les «technologies» appropriées doivent toujours être utilisées, en

fonction de l'aptitude de l'autre à les utiliser, la compréhension est le seul résultat qui mérite d'être recherché.

À ce stade, il faut noter l'importance des moyens de télécommunications basés sur des techniques électriques et électroniques. A l'exception du télégraphe électrique et du téléphone (réseau élémentaire émetteur-récepteur), les médias fondés sur les techniques électroniques (radio, télévision), employés depuis la seconde guerre mondiale, n'offraient pas de possibilité de rétroaction/feedback importante.

Toutefois, et avec les dernières générations d'outils de télécommunications électroniques, la rétroaction devient plus aisée, et les messages se sont beaucoup enrichis (documents, images). Les messageries électroniques, l'Internet... permettent d'atteindre des groupes de personnes, et de faire une véritable communication de groupe.

Donner des informations c'est fournir à l'autre des éléments qui lui sont utiles, qui lui permettent de questionner sa réalité et ses certitudes et qui nourrissent sa compréhension.

La communication est «organisante», elle participe de la construction du tout, parce qu'elle permet aux personnes qui communiquent et échangent, de reconstruire leurs visions et leurs propres comportements.

3

Les aspects de la communication

3.1. Aspect culturel

La communication est un vecteur de connaissance et de culture, et constitue par conséquent l'un des aspects de développement de toute civilisation. Il s'agit d'un moyen d'échange pour des communautés de personnes souhaitant partager des cultures communes.

Aujourd'hui comme hier, la communication et ses canaux sont les moyens de diffuser des informations à caractère culturel-au sens large-sur les évènements, les découvertes et les traditions, et d'en garder la trace.

Les organisations elles-mêmes deviennent sensibles à cet aspect des choses lorsqu'elles entretiennent une culture d'organisation.

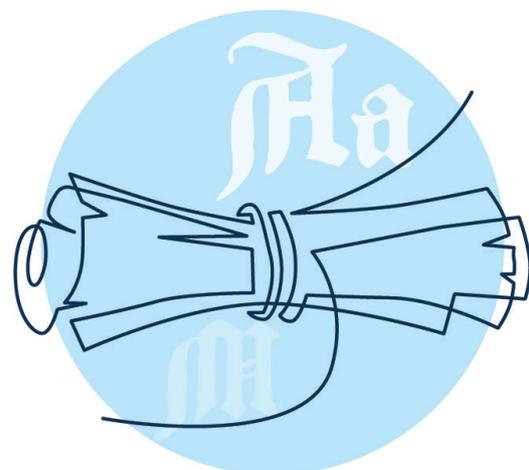


3.2. Aspect historique

Au cours de l'histoire, notamment à l'époque de la Renaissance, les modes de diffusion de l'information ont été des vecteurs très puissants pour diffuser les connaissances résultant de nouvelles visions du monde.

A ce titre, les historiens ont mis en évidence par exemple le rôle clé de l'imprimerie dans la communication. Il devint progressivement impossible de s'opposer à la diffusion de connaissances nouvelles du fait de ce nouveau média.

À partir des années 1830, on commença à utiliser des moyens de télécommunications utilisant les techniques électriques (télégraphe) puis électromagnétiques (Hertz, radiodiffusion).

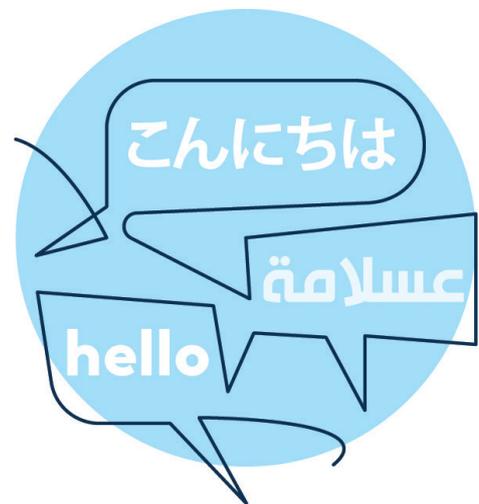


3.3. Aspect linguistique

Historiquement, les langues ont pris une importance capitale dans le développement de la communication. Les traductions en plusieurs langues des livres des plus grands écrivains et historiens ont permis de développer davantage la littérature et les civilisations à travers le monde.

L'anglais aujourd'hui est largement employé pour la communication dans de nombreux domaines (informatique, affaires, sciences, littératures). A ce titre, il est à noter qu'en plus des six langues officielles des Nations Unies qui sont l'Anglais, l'Espagnol, le Français, le Russe, l'Arabe et le Chinois, on constate la forte présence des langues maternelles qui restent des langues de communication très importantes localement.

Les langues ne sont pas forcément des parlées. Elles peuvent aussi être gestuelles à l'instar de la langue des signes.



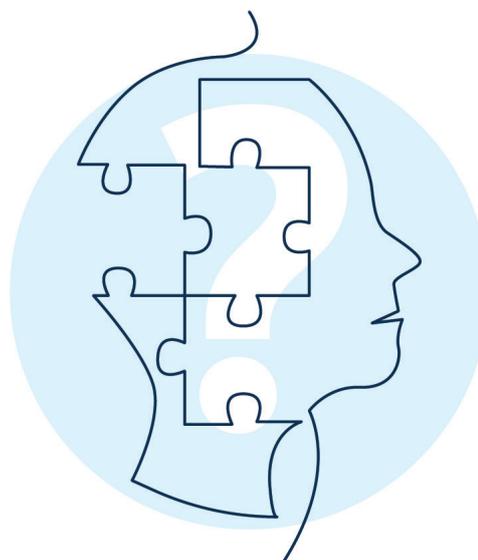
4

Les enjeux de la communication

4.1. Identité

La communication permet de renforcer l'identité de chaque individu dont l'image doit être confirmée par autrui. Le fait que le rôle, le statut et la place des individus soient bien identifiés, permet aux interlocuteurs de se reconnaître dans une position sociale, d'éviter les malentendus, les conflits, et d'assurer la crédibilité et la réussite de la communication et de l'échange.

Pour une organisation, sa politique de communication et son image de marque correspondent à son identité perçue par ses parties prenantes. Toute atteinte à l'image de marque est un risque de réputation, préjudiciable à la bonne marche de l'organisation, à sa crédibilité, et à la confiance que lui accordent ses différentes parties prenantes.

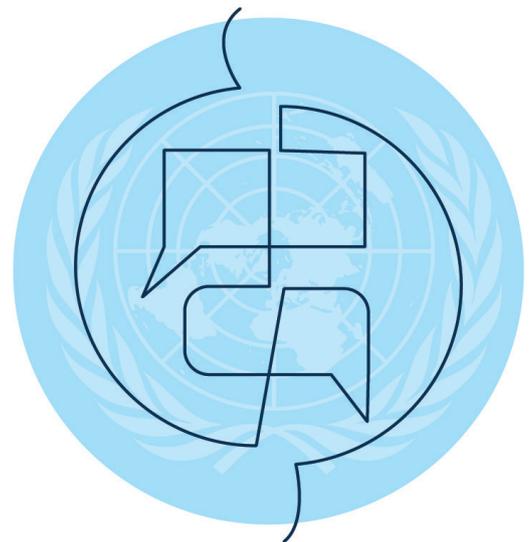


4.2. Souveraineté

La communication est une composante essentielle de la diplomatie et de l'exercice de la souveraineté d'un État. Lorsqu'un chef d'État ou un représentant d'un gouvernement s'exprime lors d'une réunion ou d'une conférence internationale sur un sujet d'intérêt mondial, la communication est essentielle sur le plan de la perception de l'autorité.

A titre d'exemple, on peut citer le choix d'utiliser le français ou l'anglais qui représente un enjeu quotidien au sein de la relation Québec-Canada.

De plus il est souvent reconnu que l'influence culturelle et économique d'un pays se perçoit par l'influence et l'utilisation de sa langue. On notera donc l'influence forte de l'anglais et du chinois actuellement.



5

Les caractéristiques de la communication

Les aspects techniques de la communication ne doivent pas cacher l'essentiel : la communication a pour objectif de faire passer un message.

L'avènement d'Internet depuis les années 1990 a suscité diverses études de la part de philosophes et de sociologues. Parmi ces études, on retiendra celles de Pierre Musso et de Philippe Breton, qui, sous des arguments un peu différents, portent le même diagnostic : la communication a tendance à être instrumentalisée par les outils de télécommunication et les technologies de l'information. L'idée est qu'il existe une croyance selon laquelle on communique bien parce que l'on dispose de moyens techniques sophistiqués.

En réalité, sur le fond, la communication cherche bien à répondre à l'un des objectifs suivants :

- Faire passer une information, une connaissance, ou une émotion;
- Créer une norme commune pour se comprendre ;
- Créer une relation pour dialoguer fréquemment, ou relancer le dialogue ;
- Obtenir une influence pour inciter l'autre à agir selon sa volonté ;
- Donner son identité, sa personnalité au tiers, pour être connu.

On parle alors des caractéristiques de la communication qui sont liées aux différentes fonctions du message.

5.1. Le contexte

Une communication est gravée dans un contexte. Elle peut avoir lieu à un instant donné, dans un lieu donné, et vis à vis d'une situation, d'un événement donné.

Tout cet environnement, qui ne fait pas partie de la communication à proprement parler, mais qui accompagne cette communication, est appelé contexte. L'environnement peut générer du bruit, ou être source d'interférences.

5.2. La temporalité d'une communication

Une communication qui peut durer dans le temps (le message n'est pas supprimé au moment où il est envoyé) est dite «intemporelle ». Par exemple, un message rédigé dans un livre est intemporel. Cette notion est liée au contact entre les entités qui communiquent. Un message éphémère, est lui dit «temporel». Par exemple, une discussion orale est éphémère ou temporelle.

5.3. La localisation

Dans l'espace, une communication peut être :

- Localisée (concentrée à un endroit) telle une discussion.
- Alocalisée (disponible de n'importe quel endroit) par exemple Internet
- Délocalisée (le lieu d'émission est loin du lieu de réception): C'est le cas d'une discussion téléphonique.

5.4. La transmission

La communication consiste à transmettre un message afin d'établir un contact. L'établissement du contact comporte certains risques, notamment lors de «l'ouverture» et «fermeture» de la communication. Les risques d'intrusion, de non réponse, de blocage et d'abandon existent réellement. Ce point fait l'objet de la confidentialité en sécurité de l'information.

5.5. Le protocole

On désigne sous ce terme tout ce qui rend la communication possible ou plus aisée sans rapport avec le contenu de la communication elle-même.

Attendre une tonalité pour numéroter, demander à l'interlocuteur de se répéter, épeler son nom, s'entendre tacitement sur le moment où une communication sera considérée comme terminée font partie des protocoles.

La mise en œuvre d'un protocole demande la définition de normes élaborées.

5.6. La rétroaction

Le message de rétroaction (ou *feedback* en anglais), est le message, verbal ou non, renvoyé par réaction par le récepteur, à l'émetteur. Lorsqu'il existe, on parle de communication bidirectionnelle.

Ses enjeux sont différenciés de ceux du message dont il est issu. Le feed-back peut servir, suivant les cas, à:

- Confirmer la réception du message;
- Infirmer la réception du message;
- Demander des précisions;
- Relancer la discussion;
- Terminer la discussion.

Cette notion de feedback a permis aux chercheurs en sciences humaines de passer d'une vision linéaire (unidirectionnelle) de la communication, à la conception d'un processus circulaire (bidirectionnelle).

On peut distinguer selon Wiener deux formes de feed-back:

- **Le feed-back positif**, qui conduit à accentuer un phénomène, avec un effet possible de boule de neige (hausse de la tension entre les communicants. Entre humains il s'agirait d'énerverment entre deux personnes).
- **Le Feed-back négatif** peut être considéré comme un phénomène de régulation, qui en amoindrissant la communication, tend à la maintenir stable et équilibrée. Cette régulation prend plusieurs formes notamment la reformulation ou le questionnement.

Ces deux formes du Feed-back assurent la réception du message. Le troisième cas, dans lequel le Feed-back n'est pas exprimé (néant), crée un frein à la communication: on ne sait même pas si le message a été reçu ou pas.

La boucle de rétroaction a conduit à définir des modèles théoriques et systémiques de système d'information (niveaux opérationnel, organisationnel, décisionnel).

5.7. Les freins à la communication

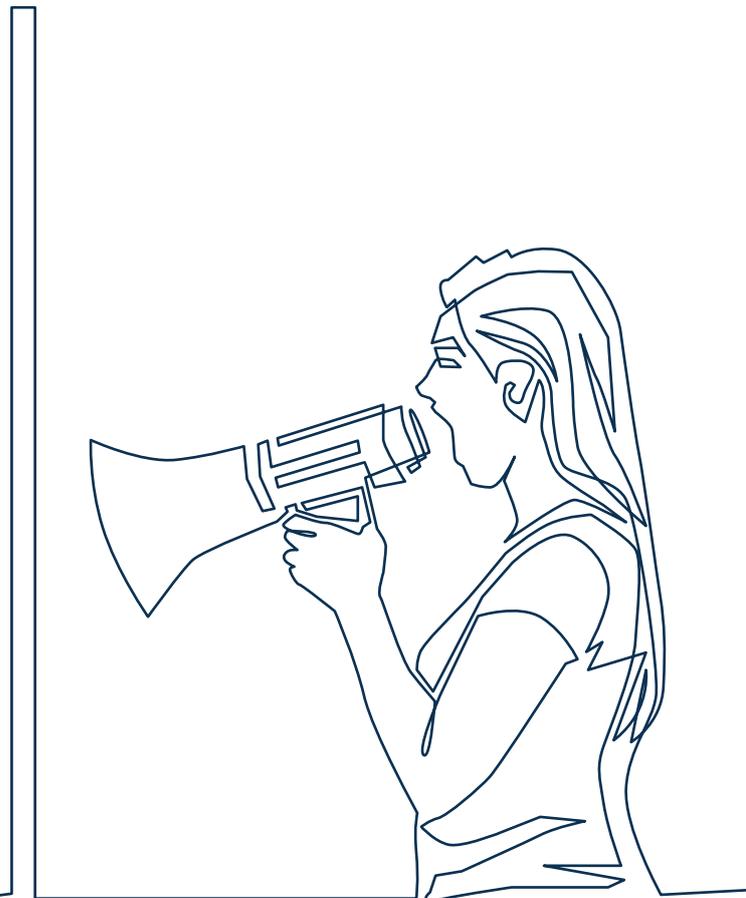
Les freins à la communication sont les bruits et les barrières.

Les bruits proviennent :

- D'une organisation (entreprise, association, etc.) mal organisée,
- D'un langage non décodé par le récepteur,
- D'un environnement de personnes qui perturbent la transmission,
- De défauts des matériels de transmission...

Les barrières sont d'ordre :

- **Sociologiques:** différences d'opinions, de langages entre émetteurs et récepteurs,
- **Psychologiques:** tensions, antipathies, absences d'écoute, méconnaissances entre émetteurs et récepteurs.



6

Les différents modèles conceptuels de la communication

De nombreux théoriciens de la communication ont cherché à conceptualiser ce qu'était «une communication». Il ne s'agit pas là d'une liste exhaustive, tant les modèles sont nombreux et complémentaires. Nous chercherons à en donner une évolution générale en donnant les plus connus de ces modèles et l'apport qu'ils ont induit:

6.1. Modèle de Shannon et Weaver

Le modèle de *Claude Shannon* et *Weaver* désigne un modèle linéaire simple de la communication: cette dernière y est réduite à sa plus simple expression, la transmission d'un message. On peut résumer ce modèle en:

«Un émetteur, grâce à un codage, envoie un message à un récepteur qui effectue le décodage dans un contexte perturbé de bruit.»

À l'origine, les recherches de *Shannon* ne concernent pas la communication, mais bien le renseignement militaire. C'est *Weaver* qui a «traduit» la notion de brouillage par celle de «bruit», la notion de signal par «message», la notion de codeur par «émetteur», la notion de décodeur par «récepteur».

Ce modèle, désigné comme le modèle canonique de la communication, et malgré son immense popularité, ne s'applique pas à toutes les situations de communication et présente de très nombreux défauts à savoir:

- Le récepteur est considéré comme passif
- S'il y a plusieurs récepteurs?
- Le message prend du temps pour leur parvenir?
- S'il y a plusieurs messages qui sont prononcés en même temps?
- S'il y a un lapsus?
- Si des moyens de séduction, de menace ou de coercition sont mis en jeu?
- Si le message comporte des symboles nouveaux ou des jeux de mots?

6.2. Modèle de Lasswell

Harold Dwight Lasswell, politologue et psychiatre américain, s'est fait un nom en modélisant la communication de masse. Pour lui, il s'agit de la décrire à travers les questions: «Qui, dit quoi, par quel canal, à qui et avec quel effet ?».

- **Qui?** correspond aux milieux et organismes émetteurs.
- **Dit quoi?** se rapporte au contenu message, à l'analyse de ce contenu.
- **Par quel média ou canal?** C'est l'ensemble des techniques utilisées pour diffuser l'information à un instant donné dans une société donnée.
- **A qui?** vise l'auditoire, ou audience. C'est-à-dire les publics récepteurs avec des analyses selon des variables
- **Avec quels effets?** Il s'agit d'analyser et d'évaluer les influences du message sur l'audience.

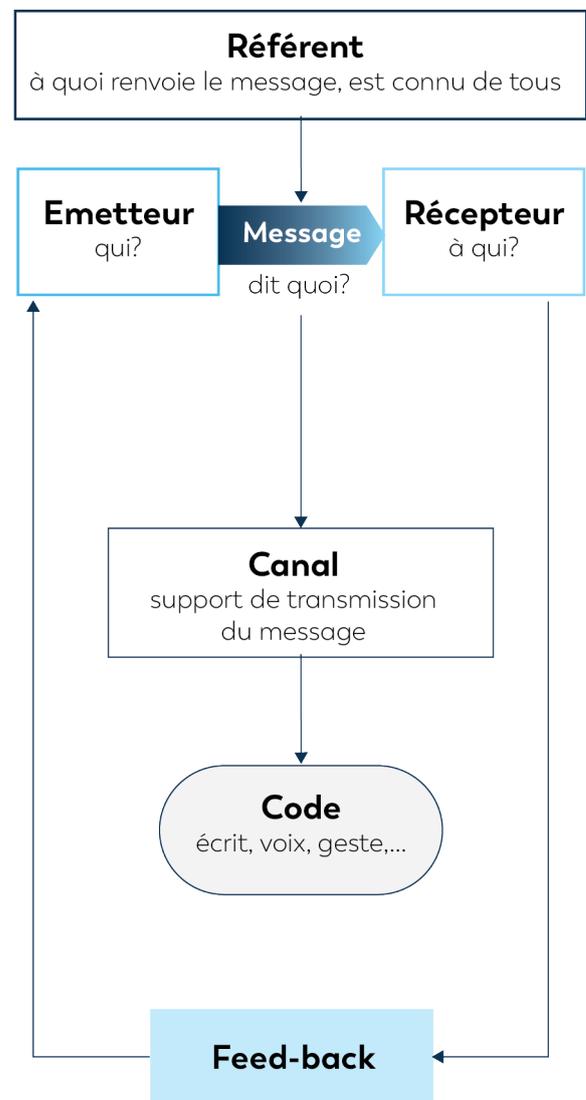
Ce modèle dépasse la simple transmission du message (même s'il y reste centré) et envisage notamment les notions d'étapes de communication, la capacité de pluralité des émetteurs et des récepteurs et de finalité d'une communication (ses enjeux).

Pourtant il est critiquable, sur la même base que les critiques émises contre le modèle de *Claude Shannon* et *Weaver*. En effet il envisage la communication comme une relation d'autorité et de persuasion. Et il néglige le message de rétroaction, ainsi que les notions de psychologie et de sociologie de part et d'autre de la relation de communication. Le récepteur est toujours considéré comme passif, ce qui est encore inexact, car il existe en général interaction entre l'émetteur et le récepteur, ce qui n'est pas pris en compte dans ce modèle.

6.3 Modèle de Jakobson

Cet autre modèle, fondé sur la linguistique, est proposé par *Roman Jakobson* (1896-1982). Ce linguiste russe développe un point de vue centré non plus sur la transmission d'un message, mais sur le message lui-même, évitant ainsi les dangers d'instrumentalisation technique. En effet, selon ce modèle, quelle que soit la forme qu'elle prenne (texte, image, musique...), la communication s'établit toujours suivant les mêmes repères.

Cette situation peut s'illustrer par le schéma suivant imaginé par Roman Jakobson dans les années 1960.



Pour l'émetteur, l'acte de communication consiste à transmettre au récepteur un concept, une idée, une pensée, une information. Pour cela, il va devoir l'exprimer au travers d'un message.

Pour être compris, un message doit être émis et reçu grâce à un code commun à l'émetteur et au récepteur. Un code peut être composé de signes tels que des sons (code linguistique), des signes écrits (code graphique), des gestes, des images, des symboles (logo), des signaux mécaniques (morse). Ce message utilise un canal (le média) qui permet d'entrer en contact avec le destinataire.

On distingue les canaux physiologiques internes de l'émetteur et du récepteur (audition, vision, odorat...) et les canaux techniques externes (radio, ordinateur,...) qui servent à convoier le message à travers le temps et l'espace.

| Canal | Outil |
|---------------|--|
| Ecrit | Courrier individualisé, lettre type, imprimé, circulaire, note de service, publicité, télécopie... |
| Oral | Téléphone, radio, accueil... |
| Visuel | Télévision, Internet, audio ou visioconférence... |

À chaque facteur de la communication, Jakobson va faire correspondre une fonction spécifique du langage. Chaque interaction met en œuvre une ou plusieurs de ces fonctions.

Selon lui, la communication est composée de six facteurs. À chacun de ces facteurs est liée une fonction du message, explicitée par Jakobson.

- L'émetteur, lié à la fonction expressive ou émotive du message, (associée à l'émetteur) est focalisée sur les émotions : elle traduit l'attitude de l'émetteur par rapport à ce dont il parle. Elle s'intéresse à l'intonation, au timbre de la voix, au choix du vocabulaire.
- Le message, lié à la fonction poétique ou stylistique du message, analyse la forme du message et le prend comme un objet, il s'agit du travail sur les mots, leur sonorité, leur rythme, les couleurs.
- Le destinataire, lié à la fonction conative ou impulsive du message, elle se concentre sur l'effet produit sur le récepteur : emploi de l'impératif, vocabulaire de l'injonction, éléments qui cherchent à lui faire dire ou faire quelque chose (procédés de propagande, appels aux dons, etc.)
- Le contexte, l'ensemble des conditions (économiques, sociales et environnementales principalement) extérieures aux messages et qui influence sa compréhension, lié à la fonction référentielle du message,
- Le code, s'intéresse au fonctionnement de la langue elle-même utilisé pour la transmission du message, lié à la fonction métalinguistique du message,
- Le contact, (associée au canal): Il s'agit de la liaison physique, psychologique et sociologique entre émetteur et récepteur, lié à la fonction phatique du message.

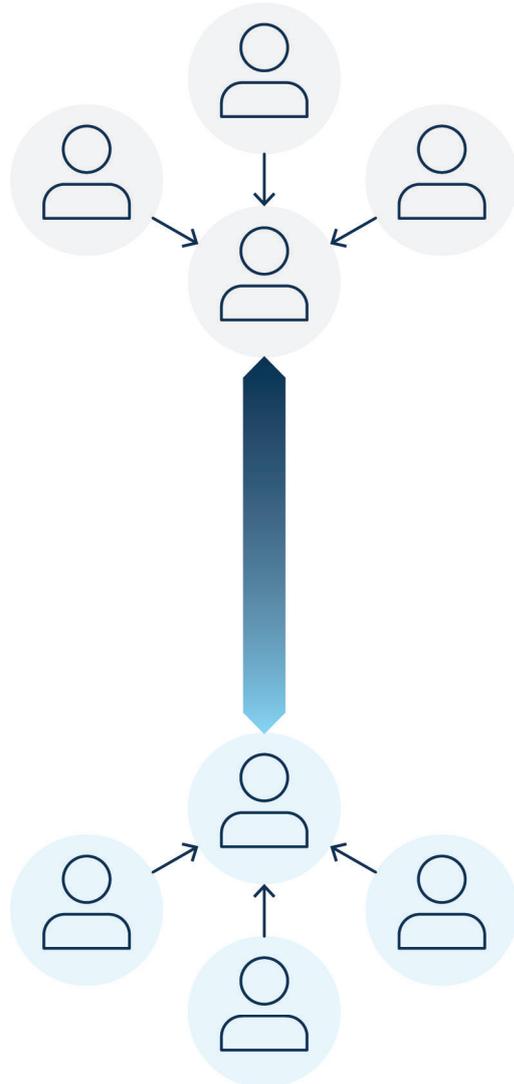
6.4. Modèle de Riley et Riley

Ce modèle considère en premier lieu l'appartenance des individus humains à des groupes. L'émetteur rebaptisé communicateur, et le récepteur sont donc distribués dans des groupes primaires (familles, communauté, petits groupes...) sociologiques.

Ces groupes influeraient la façon de voir, de penser et de juger de leurs membres. Et ces groupes évoluent dans un contexte social dont ils dépendent.

Ce modèle de *Matilda White Riley* et de *John White Riley* introduit de nouvelles notions, notamment celle de contexte et d'appartenance à un groupe, liées à la sociologie. De plus ce modèle est le premier à prendre en compte la notion d'une boucle de rétroaction, entre l'émetteur et le récepteur. Cela montre qu'il y a réciprocity et inter-influence entre les individus.

Ce modèle est à l'origine des travaux sur la communication de groupe.



A photograph of a person's hand raised in a meeting, wearing a watch, with a blue overlay. The background shows other people in a dimly lit room.

Partie II
**Types et outils
de la communication**



La communication verbale

1. Définition

La première définition que nous donnons à la communication verbale est l'utilisation de la parole pour communiquer.

Pour la voix, la qualité est un critère d'analyse: parler à voix haute, à voix moyenne, à voix lente, à voix de tête ou à voix basse... Chaque style peut considérablement influencer sur le type de message transmis.

Autre définition : La communication verbale désigne également l'ensemble de moyens utilisés pour transmettre des éléments d'information. Comme l'indique son nom, le «Verbe» est très important dans cette forme de communication. Le verbe est exprimé par la voix, mais les registres lexicaux et auditifs entrent également en jeu. Le choix des mots ainsi que la qualité de la voix sont donc autant d'indices importants qui permettent de décrypter plus facilement une situation de communication, une émotion ou même un état d'esprit.

Les messages verbaux sont communiqués au moyen des mots que nous utilisons.

Évidemment, le message verbal constitue un aspect important de la communication, mais notre façon de communiquer de façon non verbale est tout aussi importante, sinon plus.

Cette activité ne peut se comprendre qu'en fonction du monde extérieur :

- Que l'on entretient avec le langage,
- Que l'on entretient avec soi-même
- Que l'on entretient avec les autres
- Que l'on entretient avec l'ensemble du monde extérieur.

2. Outils de la communication verbale

Communiquer ne peut se concevoir à sens unique. Le dialogue fait intervenir la construction «aller-retour» tendant:

- Soit à une compréhension mutuelle, en cas de simple convivialité
- Soit à convaincre d'une idée, d'une action, d'une évolution

Dans les deux cas, l'efficacité conduit à tenir compte de «l'autre» :

- Dans le mécanisme même de la communication: Codes, transmission entre le «Communicant» et le «Communiqué»
- Prise en compte des problèmes posés en termes d'expression, de compréhension, d'opinion, de perception profonde
- Compréhension et intégration du «Retour» du récepteur vers l'émetteur.



3. Composantes de la communication verbale

La communication verbale est composée par six éléments clés :

- Message
- Vocabulaire / Sens des mots.
- Complexité
- Clarté
- Précision
- Durée.

Nous entendons par le mot « Discours » toute explication ou expression émise (et non pas seulement l'expression oratoire devant un public).

Lorsque nous nous exprimons, trois composantes apparaissent généralement et nous pouvons percevoir :

Les faits: autrement dit l'objectivité, par exemple si une personne exprime «Il fait beau», c'est un fait qui ne comporte aucun commentaire

Les idées ou les opinions : Il s'agit de mon propre raisonnement par rapport à ce fait.

Par exemple :

- «Il fait beau» : *un fait*

- «C'est normal, nous sommes en été» est une opinion qui peut ou non être partagée par l'interlocuteur

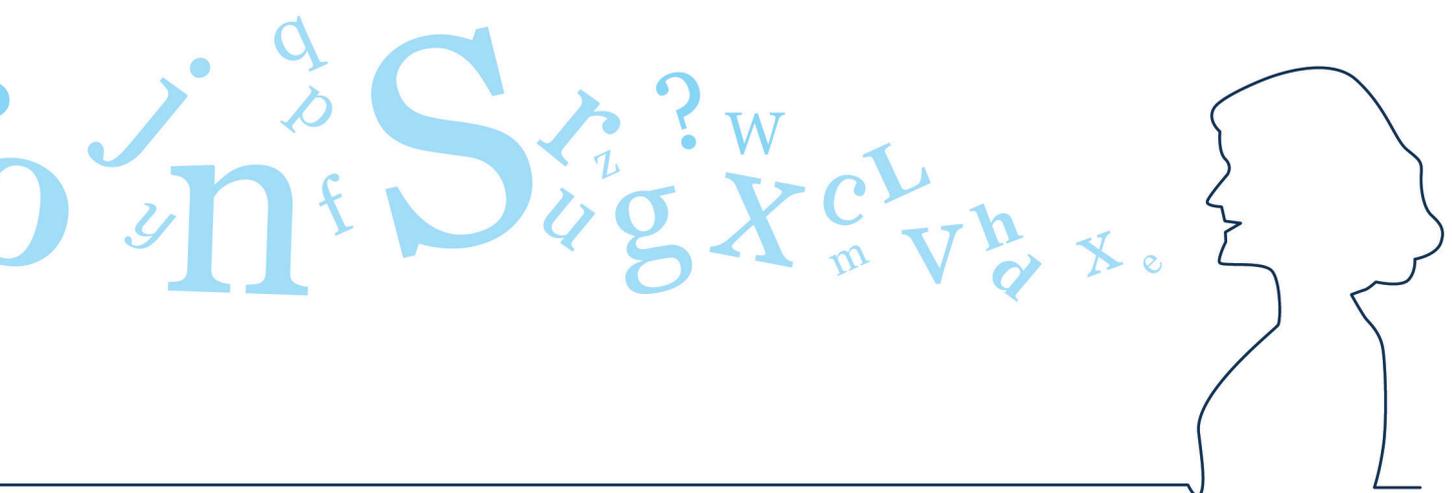
Les sentiments: c'est l'affectivité qui est généralement exprimée.

Par exemple:

- « Il fait beau » : *un fait*

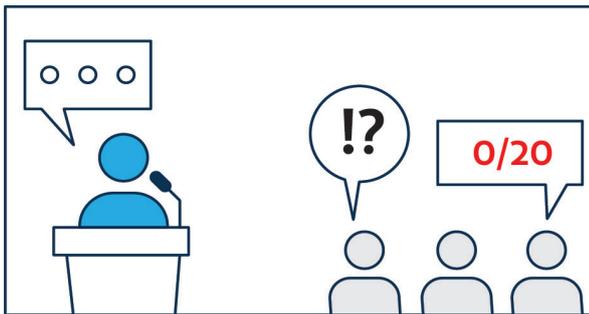
- «C'est normal, nous sommes en été» : *une opinion*

- «J'aime le beau temps» : *un sentiment*



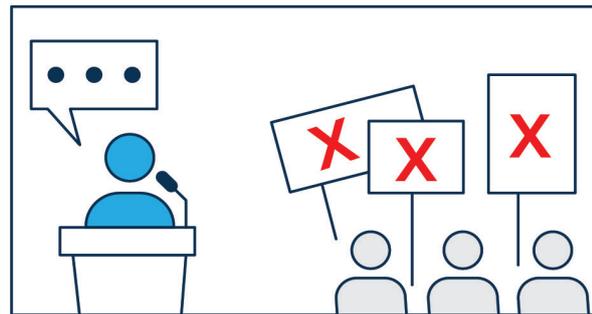
4. Les causes de difficultés de la communication verbale

Quatre causes peuvent être à l'origine des inconvénients de la communication verbale :



Le contenu: L'impression de manquer:

- De compétences,
- D'informations,
- Le sujet traité peut rappeler de mauvais souvenirs.



Les situations de groupes:

- Le groupe fait peur.
- Les impressions ne forment qu'un seul bloc face à soi.
- La peur du « jugement » du groupe.
- Antipathie pour certains membres.



L'attitude envers les autres

- Peur d'être mal jugé.
- Peur de ne pas susciter d'intérêt.
- Par rapport au statut social (si l'on y accorde de l'importance).



L'attitude envers soi-même

- Manque de confiance en soi.
- Image d'infériorité de soi
- Timidité ou anxiété : empêchement de parler.

5. Prise de parole en public

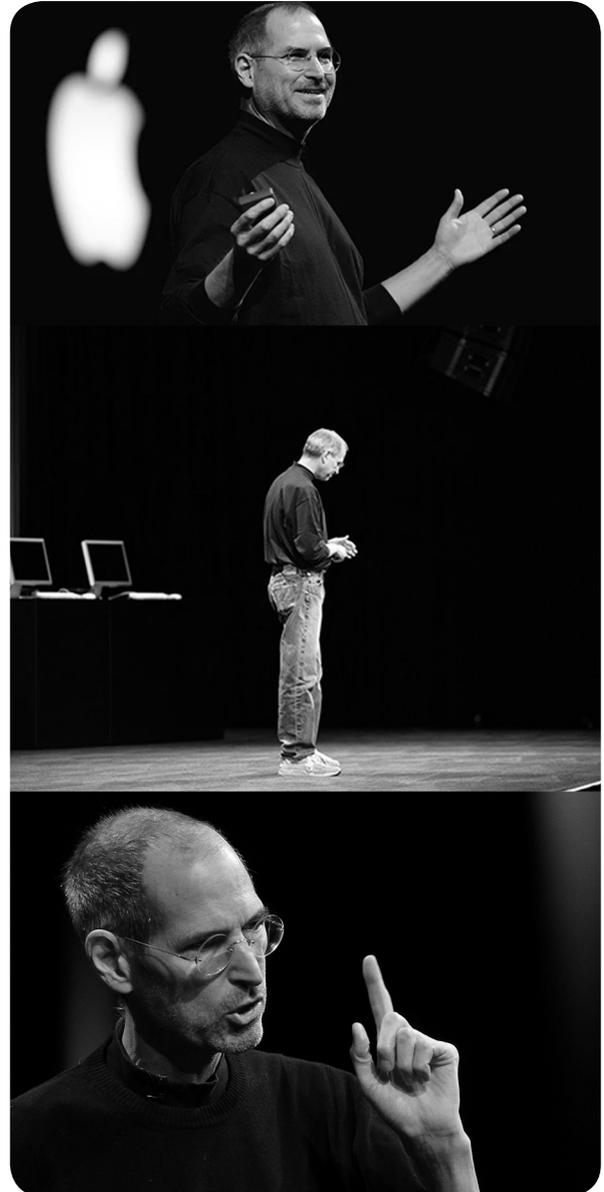
La principale crainte de la plupart des gens est l'art de parler en public. Toutefois, il y a peu de compétences qui ont un impact plus grand pour soutenir un mémoire, obtenir un poste, accéder à une promotion ou vaincre la concurrence.

La chose la plus importante que nous pouvons faire pour qu'une présentation soit efficace est d'être prêt. Cela signifie que la personne doit prévoir du temps pour répéter sérieusement. Les experts suggèrent qu'en moyenne, les gens passent 60 % du temps à préparer le contenu et 40 % à le répéter.

Pour ce qui est du jargon est un élément important d'une bonne préparation. Une prononciation et une connaissance justes des termes de la discipline donnent de la crédibilité aux diverses présentations.

Il est recommandé d'utiliser des techniques de respiration et de relaxation avant de présenter l'allocution pour se calmer les nerfs. Plutôt que de se concentrer sur soi-même, il est préférable de se concentrer sur l'auditoire.

Les gens de l'auditoire ne sont pas venus vous voir. Ils sont venus voir ce que vous pouvez faire pour eux. Pour cela, il faut utiliser votre énergie pour fournir la meilleure présentation possible tout en commençant lentement et en utilisant des phrases courtes. À mesure que vous vous acclimateriez à la situation, vous vous sentirez plus confiant.



A. Principes de base de parole en public

a. Comment acquérir les techniques de base ?

- Prenez courage en vous inspirant de l'expérience des autres,
- Ne perdez pas de vue votre objectif,
- Soyez d'avance certain de votre succès,
- Saisissez toutes les occasions de pratiquer.

b. Comment développer la confiance en soi ?

- Cherchez les raisons de votre crainte de parler en public
- Préparer vous convenablement : N'essayez jamais d'apprendre votre texte par cœur,
- Assemblez et classez vos idées à l'avance, Parler de votre sujet avec vos amis.
- Soyez d'avance certain de votre succès : Pénétrez-vous de votre sujet, Evitez toute réflexion négative susceptible de vous troubler, Pratiquer l'auto suggestion.

c. Un moyen facile et rapide pour bien parler en public

- Traitez un sujet que vous connaissez par expérience ou par étude :
- Dites ce que la vie vous a appris,
- Cherchez des sujets dans votre passé.
- Traitez un sujet qui vous tient à cœur
- Ayez le désir ardent de communiquer avec vos auditeurs.



B. Discours, orateur, auditoire

a. Comment mériter de prendre la parole ?

- Limitez votre sujet,
- Accumulez une réserve de puissance,

b. Animez votre exposé

- Choisissez des sujets dont vous êtes pénétré,
- Revivez les événements que vous décrivez,
- Montrez-vous convaincu.
- Associez vos auditeurs à votre exposé :
- Parlez à vos auditeurs de ce qui les intéresse,
- Faites des compliments sincères,
- Identifiez-vous à votre auditoire,
- Dialoguez avec votre auditoire,
- Soyez modeste.

C. Les interventions préparées et impromptues

a. Comment faire une présentation pour informer ?

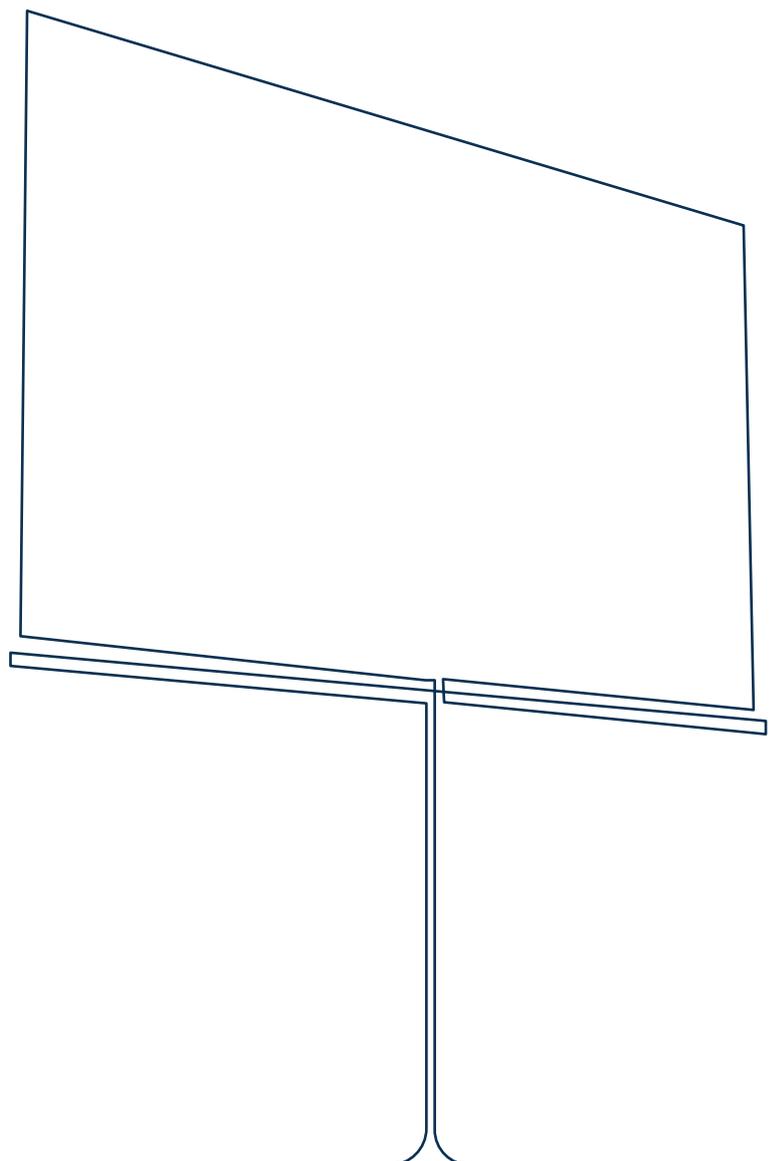
- Limitez votre exposé au temps qui vous est imparti,
- Classez vos idées dans un enchaînement logique,
- Enumérez vos idées à mesure que vous les développez,
- Comparez ce qui est nouveau avec ce qui est familier : Transformez un fait en image, Evitez les termes techniques
- Utilisez des aides visuelles.

b. Comment faire un exposé pour convaincre ?

- Gagnez la confiance en la méritant
- Obtenez une réponse affirmative
- Montrez du respect et de la sympathie pour votre auditoire
- Parlez avec un enthousiasme contagieux,
- Commencez d'une manière amicale.

c. Comment faire des interventions impromptues ?

- Exercez-vous à parler inattendu (improviser dans le bon sens/ une intervention impromptue),
- Soyez mentalement prêt à parler à l'improviste,
- Citez un exemple immédiatement,
- Parlez avec animation et avec force.



D. L'art de communiquer

- Pulvérisez votre coquille,
- N'essayez pas d'imiter les autres; Soyez vous-même,
- Communiquez avec vos auditeurs,
- Mettez votre coeur dans vos paroles,
- Exercez votre voix pour la rendre forte et souple.

E. Le comportement face au public

a. Préparation d'un discours, d'une conférence

- Obtenez l'attention immédiatement, Commencez par un événement, Eveillez la curiosité
- Enoncez un fait frappant, Utilisez un objet.
- Evitez tout ce qui produit une attention défavorable, par exemple: ne débutez pas par une excuse
- Démontrez vos idées principales: Utilisez des statistiques, Faites appel aux témoignages d'experts, Servez-vous d'analogies, Démontrez avec ou sans aide visuelle.
- Faites appel à l'action, Résumez.

b. Comment mettre en pratique ce que vous avez appris ?

- Embellissez votre conversation de détails précis,
- Employez ces techniques dans votre travail,
- Recherchez des occasions de parler en public,
- Persévérez, répétez sans cesse,
- Soyez certain d'être récompensé de vos efforts.





La communication non verbale

1. Définition

« La parole peut dissimuler la réalité, alors que l'expression la révèle. »

La communication non verbale: silences, gestes, postures, expressions faciales, ton de la voix, rythme de l'élocution, vêtements... complètent le message auditif. Elle exprime les émotions, les sentiments et les valeurs.

Cette communication renforce et crédibilise le message verbal lorsqu'elle est adaptée, mais peut décrédibiliser ce même message si elle est inadaptée.

On envoie et on reçoit en permanence des signes non verbaux qui transitent par des expressions du visage, des gestes et postures, le ton de notre voix, l'habillement, la coiffure, le maquillage, l'odeur, les silences et le toucher.

Le langage non verbal permet la communication entre personnes de langues différentes: le rire et l'expression de la douleur sont les expressions non verbales les plus universelles. Mais ces signaux ne sont pas universels et ils doivent être interprétés en fonction du contexte. La signification d'un geste dépend de la situation, de l'émetteur, du récepteur, de la culture, de la religion.

Exemple: les vêtements blancs ou noirs pour le deuil, selon la pratique religieuse dans différents pays.

2. Outils de la communication non verbale

La communication non verbale constitue un élément crucial dans le processus de la communication, elle englobe:

- Ton de la voix
- Débit et volume de la voix
- Articulation des mots
- Rythme, intonation et accent mis sur les mots
- Expression du visage
- Intensité du contact visuel établi
- Gestuelle et toucher
- Langage corporel et position

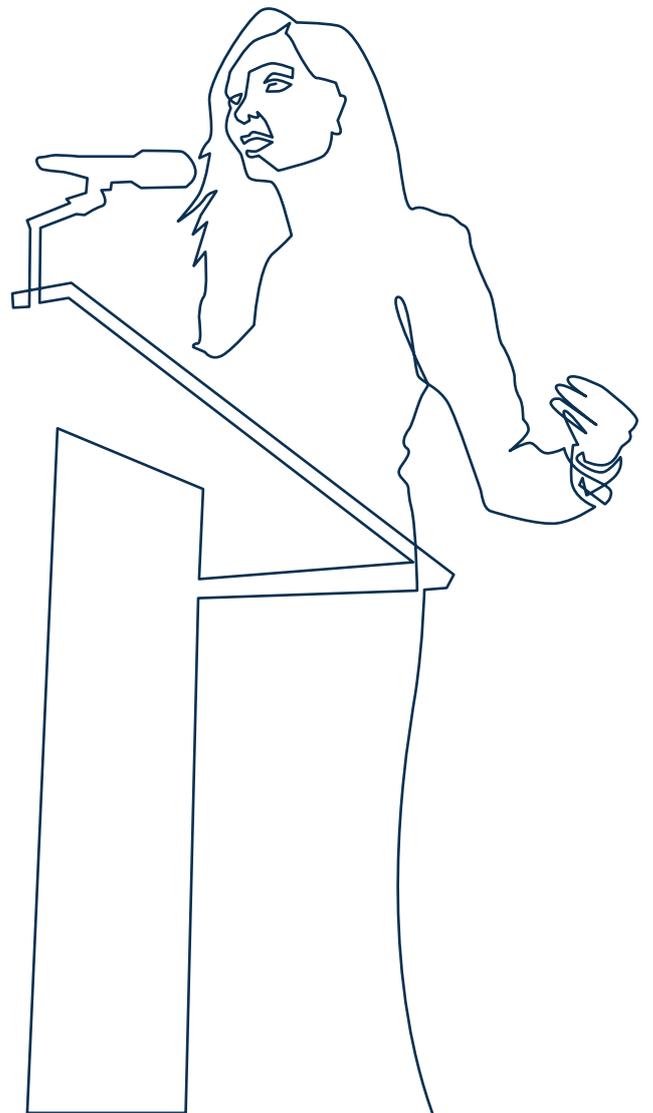
3. Communication non verbale efficace

Pour être en mesure de communiquer efficacement et avec précision, nous devons prendre conscience de nos propres émotions et comprendre également les signaux non verbaux que nous envoyons aux autres.

Pour communiquer plus efficacement, il faut prendre en compte:

- **Le regard:** Il permet d'établir un contact entre l'émetteur et le récepteur
- **Les mimiques:** Il s'agit des expressions de visage
- **La posture:** C'est la position du corps dans un espace (debout, assis, etc.)
- **Les gestes:** Ils ponctuent ou décrivent le message pour le rendre plus puissant

Le paralangage peut favoriser la communication quand il est bien maîtrisé. Il est à prendre compte car il exprime souvent des sous-entendus et il révèle souvent la pensée de l'interlocuteur autant que les mots. Mal maîtrisé, il peut nuire, brouiller et gêner la communication orale.





La différence entre communication verbale et communication non verbale

Comment savoir si nous utilisons plutôt la communication verbale que la communication non verbale lorsque nous nous exprimons devant des collègues, face à son employeur, en famille ou entre amis? Comment distinguer efficacement un type de communication verbale ou non verbale?

1. Une communication innée, et une communication involontaire

La communication verbale est acquise dès la naissance (pleurs et cris) alors que les différents langages corporels (non verbale) apparaissent de façon involontaire, évoluant avec l'âge et le temps.

L'apprentissage de l'utilisation des verbes commence ensuite dès le plus jeune âge par les parents et par les professeurs de l'école primaire. Pour la communication non verbale, l'évolution de la gestuelle continue de façon autonome et involontaire.

2. Verbale et non verbale sont toutes aussi importantes

La communication par les gestes, les regards, la posture ou les expressions accompagnent presque toujours les mots et la voix. Ce qui signifie que la communication verbale et non verbale peut faire l'objet d'une même étude.

3. Bon point pour la communication non verbale

Pour démasquer un menteur ou pour détecter une attirance chez une personne, ce serait plus judicieux de se concentrer sur le langage corporel. La contradiction entre les gestuelles et la parole pourrait être beaucoup plus fréquente que l'affirmation de l'énoncé par le langage du corps...

On peut citer quelques-unes: le sourire (plusieurs types), le regard, la couleur du visage, le câlin, les grimaces, la position des bras, la position des mains et plus encore....



©flexjobs.com



La communication interpersonnelle

La communication interpersonnelle est la base de toute relation humaine, essentielle à la vie et en société. Il s'agit de l'interaction entre au moins deux individus entrant en relation pour échanger des informations, des émotions, etc.

Les capacités de communication interpersonnelle constituent la base des relations personnelles et professionnelles. De plus, les employeurs disent depuis des années qu'ils veulent des employés qui possèdent d'excellentes compétences en communication.

1. Face à Face

Chaque jour, on est tenu de rencontrer des gens face à face. Un exercice qui n'a rien d'évident mais qu'il est utile de maîtriser. Cette rencontre commence par la phase la plus importante: le premier contact.

Au cours de cette première étape, l'objectif est de créer un climat favorable. Ce moment est crucial pour la réussite de la rencontre car, la première impression compte beaucoup.

Pour donner bonne impression, un bon vendeur par exemple, doit bien sûr savoir trouver les bons mots, mais sachez que c'est avant tout sa gestuelle et le ton de sa voix qui vont marquer l'interlocuteur.

Ces points doivent donc être travaillés et répétés sérieusement, au même titre que le discours, si nous souhaitons **capter l'attention du prospect**.

2. Dans des groupes

Le groupe c'est l'équipe objet de la discussion: en entreprise, le travail en petit groupe est fréquent : réunions, cercles de réflexion, discussion technique, travail de synthèse par un groupe de collaborateurs, séminaires etc. ...L'homme de communication est un élément-clé. Il est indispensable pour rendre les discussions efficaces à tous points de vue.

A. La «Dynamique» des petits groupes

Lorsque 5, 6 ou 7 personnes se réunissent pour discuter et obtenir un point de vue commun sur un projet, de nombreux problèmes de communication se posent:

- Blocages par timidité, inhibitions, peur
- Bavardage : on sort du sujet à débattre
- Monopolisation : certains participants monopolisent la parole au détriment des autres.
- Duels : lorsque 2 participants se heurtent en discussion négative
- Autoritarisme : celui de certains participants dont la personnalité (ou le statut) est envahissante.

Pour schématiser, nous pouvons dire que la communication de masse est l'ensemble des techniques qui permettent de transmettre à un public le plus vaste possible toutes sortes de messages. Il s'agit donc d'une communication dans laquelle un émetteur (ou un groupe d'émetteurs réunis entre eux) diffuse des messages tous azimuts vers tous les récepteurs disponibles, que ceux-ci le souhaitent ou pas.

Rapidement, les caractéristiques de la communication de masse ont été appréhendées par le pouvoir politique qui a bien compris qu'il pouvait s'agir là d'un outil de propagande efficace... avec les dérives totalitaires qui ont pu en découler. Longtemps d'ailleurs, la communication de masse gardera cette connotation négative liée à la propagande mais elle est aussi liée à la mise en commun pour le plus grand nombre d'outils et de références culturels, la culture de masse.

Avantages

- Rapidité : un message unique vers un nombre illimité de récepteurs;
- Effets rapides : réaction à chaud d'une grande partie des récepteurs;
- Communication totalement contrôlée par l'émetteur (idéal pour la valorisation de cet émetteur ou de son produit)...

Inconvénients

- Déperdition du contenu du message car la communication n'est pas ciblée ;
- Message souvent réducteur voire partisan ;
- Rétroaction nulle, faible ou lente ;
- Manipulation ou influence des récepteurs ;
- Intrusion dans la sphère de récepteurs qui ne sont pas demandeurs..

La communication de groupe est apparue et s'est réellement développée dans les années cinquante avec la société de consommation. La publicité est l'exemple type de ce genre de communication. Si à l'origine la réclame s'apparentait davantage à de la communication de masse -un message promotionnel à destination du plus grand nombre-, avec la croissance de la consommation et le besoin de posséder, la réclame est devenue publicité et s'est davantage ciblée sur des groupes d'individus.

Mais il existe bien d'autres types de communication de groupe citons, notamment, les réunions de cadres en entreprise (le CEO s'adresse aux cadres des différents services de l'entreprise), le message d'un coach de football à la mi-temps du match...

On peut dire que la communication de groupe est un stade intermédiaire entre la communication interpersonnelle et la communication de masse. La communication de groupe varie fortement en fonction de la taille, de la fonction du groupe vers lequel on communique mais aussi de la personnalité des individus qui le composent. Dès lors, il n'est pas faux de dire qu'il n'existe pas une communication de groupe mais plutôt des communications de groupes. Cette diversité de récepteurs potentiels rend la communication de groupe complexe.

Avantages

- une rétroaction est possible (mais pas automatique);
- rapidité : un seul message vers un groupe de récepteur;
- efficacité : moins de déperdition du contenu du message car la communication est ciblée.

Inconvénients

- manipulation ou influence des récepteurs;
- souvent un sentiment d'infériorité du récepteur car le message vient d'une autorité quelconque (ex. CEO, entraîneur...).

B. Techniques d'expression à un groupe

De nombreuses règles doivent être respectées pour être efficace dans ce domaine.

Sans vouloir faire d'un débutant un orateur confirmé, il est néanmoins nécessaire de connaître les éléments et techniques essentielles utiles sur le plan professionnel.

a. Sémantique style, comportements

Il n'est pas l'objet, ici, de traiter du vocabulaire et des règles de style et de langage, toutefois les critères de bonne communication impliquent:

- Que le langage soit clair et précis
- Qu'il soit adapté à la compréhension de l'auditoire
- Qu'il soit simple

Le style, c'est à dire la construction des phrases et la structure des idées impliquent:

- Que les phrases soient bien construites
- Qu'elles soient courtes et ponctuées.

Le comportement appelle davantage à des commentaires car il fait partie intégrante de la communication.

- **La prise d'espace:** lorsque l'on se prépare à exposer devant un auditoire, prendre la place qu'il faut: bien voir et être vu, avoir la place pour se remuer tant soit peu pour les documents et aides que l'on va utiliser.

- **Le contact** avec l'auditoire se fait par le regard dirige vers tous les auditeurs: ne jamais donner l'impression de ne regarder que quelques-uns
- **Aisance** c'est l'image que l'on doit donner, même si l'anxiété est au fond de nous-même. Respirer et positiver la situation. si une bonne préparation a été faite, elle apportera la confiance en soi nécessaire.
- **L'enthousiasme** est communicatif. Il doit apparaitre dans le comportement pour rassurer et amener l'auditoire a se passionner avec soi pour le sujet expose.
- **Le corps** s'exprime (nous l'avons vu) les gestes doivent appuyer ce que l'on dit pour éviter la fatigue, se camper sur les deux jambes sans les raidir. Éviter de se « dandiner» se mettre appuyé de temps a autre. S'appuyer des deux mains sur une table peut éviter d'apparaitre «gauche»; de même jouer avec un stylo.
- **La voix** doit être bien «posée» c'est un travail personnel à réaliser en s'entraînant a parler clairement, articuler, et «placer» sa voix dans la gorge ou vers le ventre pour éviter les voix «de tête».
- Ne pas hésiter à faire des silences: ils s'imposent pour ne pas alourdir l'exposé pour marquer des temps d'arrêt entre les idées essentielles. Profiter des silences pour regarder l'auditoire: on le maîtrise ainsi et on assure son aisance.
- **L'apparence** vestimentaire doit être en conformité avec le sujet et l'auditoire.
- **Le sourire** n'est pas indispensable mais il peut ponctuer certains moments. ne pas oublier que l'humour n'est pas à exclure même d'un exposé technique.



3. La Communication en entreprise

La communication au sein de l'entreprise gère l'essentiel de l'activité.

- **La Hiérarchie:** la communication apparaît dans les ordres (ou contre-ordres) et la compréhension ou non - compréhension qu'on en a.
- **La Fonctionnalité:** les rapports entre services et personnes qui les représentent : affectivité ou rejet, frustrations ou jalousies vont influencer le style de communication, l'agressivité ou la sociabilité, le langage et sa compréhension.
- **Le Groupe de Travail:** les rapports entre équipiers, les réunions, les séminaires, les groupes de recherche ou de travail, les séances de formation, etc.
- **Les Véhicules de la Communication:** les messages, notes de services compréhensibles ou non dans leur concision, lettres à établir, styles à adopter, engorgement ou structuration des messages téléphoniques, supports informatiques, rapports techniques, documentation, notices techniques, etc.

4. Six compétences de la communication interpersonnelle

Compétence 1: L'élégance des relations interpersonnelles exige une communication bidirectionnelle

Les éléments verbaux et non verbaux de la communication interpersonnelle semblent être simples, il y a un nombre surprenant de variations.

Par exemple, la communication interpersonnelle peut être bidirectionnelle ou unidirectionnelle. Si c'est à sens unique, c'est dominé par l'expéditeur. Le récepteur est très passif, dans bien des cas, faisant semblant de le faire avec une déclaration d'accusé de réception occasionnelle.

En fait, un récepteur n'a même pas besoin de dire quoi que ce soit, il peut simplement hocher la tête de temps en temps. Faire semblant, c'est pratique, car on n'a pas à s'occuper d'une personne ennuyeuse. Comme on peut le voir, la communication interpersonnelle à sens unique crée des problèmes et on l'a parfois appelée écoute passive.

Mode recto verso intégral : Le terme duplex intégral est un terme emprunté à la technologie des communications. Cela signifie essentiellement qu'en tant qu'expéditeur, vous envoyez et recevez en même temps. Ainsi, lorsque vous êtes un orateur, votre but devrait être de prêter attention à la fois aux mots des destinataires et à leurs signaux non verbaux.

Compétence 2: L'Écoute: Ce que d'excellents communicateurs font vraiment, vraiment bien

"L'esprit est comme un téléviseur, quand il s'arrête de fonctionner, c'est une bonne idée d'éteindre le son." – Inconnu

"Le général Eisenhower et moi n'avons pas parlé de politique ou de campagne. On parlait surtout de peinture et de pêche. Mais ce dont je me souviens le plus de l'heure et demie que j'ai passée avec lui, c'est la façon dont il m'a donné toute son attention. Il m'écoutait et me parlait comme s'il ne s'était pas soucié de moi, comme s'il n'avait pas vécu les épreuves d'une convention politique, comme s'il n'était pas sur le point de faire campagne présidentielle."

– Norman Rockwell, Saturday Evening Post, 2 avril 196

La plupart des gens sont d'horribles auditeurs, mais ils savent très bien faire semblant. Nous le faisons avec des techniques telles que le hochement de la tête au bon moment, les reconnaissances d'époque telles que "Ah" et "Ah, ha", et la technique classique présente dans le mariage, le "Oui, chéri". En fait, nous sommes tellement doués pour faire semblant d'écouter que la personne moyenne ne peut même pas le dire.

Les leaders ne peuvent pas se permettre de développer une réputation d'écoute non qualifiée, c'est ruineux. Malgré cela, l'une des plaintes les plus courantes dans de nombreuses organisations est : "Mon patron ne m'écoute pas."

L'écoute est importante -c'est un travail difficile- c'est quelque chose que peu de gens font bien. C'est parce que l'habileté de communication interpersonnelle appelée écoute exige une énergie mentale constante et il est plus facile de faire semblant. Techniquement, faire semblant consiste à utiliser certains types de signaux d'accusé de réception pour donner à l'expéditeur l'impression que nous sommes attentifs alors que nous ne le sommes pas.

De plus, il existe différents types d'écoute. Par exemple, vous pouvez écouter passivement, activement ou avec emphase. On peut écouter pour mémoriser ou écouter de façon critique comme moyen de vérification logique.

Cette aptitude à la communication interpersonnelle peut être améliorée, mais elle exige à la fois des connaissances et des efforts. Pendant de nombreuses années, j'ai mal agi. Je pensais que le problème fondamental était une série d'obstacles. Il s'est avéré que le vrai problème était un problème lié aux limites de l'attention. Il y en a cinq comme ça.

- L'information en série diminue considérablement le traitement parallèle des langues
- Les limites de capacité causent cette surcharge d'information
- La fatigue fait contrepoids à la vigilance
- Brèves périodes d'attention
- L'attention est sélective – elle manque plus qu'elle ne traite.
- Les gens se concentrent sur l'intérieur alors qu'ils devraient l'avoir à l'extérieur.

Souvenez-vous donc des paroles d'**André Gide**:

“Tout a déjà été dit, mais comme personne n'écoute, il faut continuer à revenir en arrière et recommencer.”

Compétence 3: Lire les signes: La nature des signaux de la communication non verbale

La communication non verbale contient plus de sens que ce qui est incorporé dans les mots. Pourtant, peu d'individus y prêtent beaucoup d'attention et la personne moyenne est plutôt ignorante de ce que tout cela signifie. Une partie de cette confusion provient des différences culturelles. Si le sourire est universel, le sens attaché aux autres expressions faciales est déterminé par la culture.

Outre les différences culturelles, il existe de nombreux types de communication non verbale. Il s'agit notamment des artefacts, de l'haptique, de la kinésique, des expressions faciales, du paralangage, des gestes, de l'osculisme, des chronémies, de la distance interpersonnelle et des mouvements du corps (Tubbs et Moss, 2006).

Les émotions sont surtout communiquées à travers les caractéristiques de la voix et les expressions faciales.

Pour empirer les choses, beaucoup de gens ont tendance à s'engager dans une forme d'autoformation. Il s'agit d'un type particulier d'auto talk dans lequel la personne parle, mais ne fait pas attention à ce qu'elle dit à l'autre personne. Par exemple, ce parleur classique ne se soucie pas vraiment de savoir si leurs mots sont compris ou déroutants.

Si quelqu'un hoche la tête poliment, Ils penseront à terme que vous êtes d'accord avec tout ce qu'ils viennent de dire. Ce n'est pas si difficile d'identifier l'interlocuteur, tout ce qu'il faut faire c'est de regarder dans les yeux. Outre le problème de l'auto motivation, il existe de nombreux types différents de communication interpersonnelle non verbale.

Compétence 4: Les grands esprits savent comment utiliser les questions pour communiquer des messages

“Celui qui pose une question est un imbécile pendant cinq minutes ; celui qui ne pose pas une question reste un imbécile pour toujours.”

– **Proverbe chinois**

“N'importe quel idiot peut dire que l'opinion est un fait, mais il faut un esprit créatif pour poser les bonnes questions.”

– **Inconnu**

Pour une raison ou une autre, de nombreux cadres supposent qu'ils doivent dominer tout le monde. Cela se fait généralement en communiquant à voix haute avec un tempo rapide, pendant une longue période de temps pour empêcher quelqu'un d'être capable de parler ou de poser des questions. Si une question est posée, l'exécutif a une position de repli – la tirade de deux minutes d'insignifiance.

Le pouvoir des questions peut être vu dans les émissions de télévision où au cours d'un procès, l'avocat de la défense ou un procureur peut améliorer ou détruire la crédibilité d'un témoin simplement en utilisant des questions bien structurées.

Sans l'amélioration de cette capacité de communication verbale, il est pratiquement impossible d'offrir des conseils, une thérapie et une animation de groupe efficaces.

Les questions sont l'une des méthodes les plus puissantes pour vérifier et extraire l'information d'une autre personne. La clé est de poser la bonne question puisque la plupart des gens y répondent honnêtement. Nombreux sont ceux qui ne reconnaissent pas que les questions ont le pouvoir d'atteindre le même but que les énoncés persuasifs. Plutôt que d'utiliser des énoncés, il est préférable d'utiliser des questions pour encourager la personne à découvrir la réponse elle-même.

La communication habile avec les questions est subtile et plus indirecte. Il possède l'avantage supplémentaire que la personne ne devient généralement pas sur la défensive à la suite d'une communication interpersonnelle.

Sans cette technique de communication interpersonnelle, l'animation de groupe est pratiquement impossible. D'autres situations, comme la thérapie, en souffriront.

Compétence 5: Des compétences en communication qui renforcent les bonnes relations

Un message laissé par une jeune fille dans une zone commune pour récupérer son chat. Il illustre l'importance d'utiliser une communication habile pour établir des relations et ainsi être en mesure d'exercer une influence. On ne sait pas si elle a trouvé son chat.

“On n’a jamais une seconde chance de faire une première impression positive.”

- Proverbe Américain

“Quand le caractère de quelqu'un semble impossible à comprendre, observez ses amis.”

- Proverbe Japonais

Un certain nombre d'études au fil des ans ont indiqué que les entrevues ont une corrélation relativement faible lorsqu'il s'agit de prédire le rendement futur au travail. Malgré cette faible validité, les organisations partout dans le monde font des entrevues un rituel d'initiation incontournable pour accéder aux richesses de l'entreprise.

Ainsi, bien que les entrevues n'aient pas une grande valeur pour l'agence de placement, elles sont super importantes pour le chercheur d'emploi qui doit agir, projeter et communiquer habilement d'une manière qui répond aux critères de l'interviewer pour le candidat idéal.

De bonnes aptitudes à la communication interpersonnelle produisent de bonnes relations - c'est aussi simple et complexe que cela-. Alors que les Américains ont tendance à mettre l'accent sur l'importance de la communication interpersonnelle dans l'établissement de relations en raison de l'utilisation de contrats dans les affaires, d'autres cultures suivent un ensemble de règles différentes.

Pour les cultures d'Asie, par exemple, les affaires ne commencent que lorsque la relation est saine. Donc, si l'on a de mauvaises aptitudes à communiquer, si l'on ne peut pas établir de solides relations interpersonnelles, on est comme artisan sans matériels.

De plus, certains types de techniques d'influence exigent l'utilisation de cet ensemble de techniques de communication interpersonnelle. Il a été démontré dans la recherche en psychologie que la communication des attentes est extrêmement importante.

Dans ce domaine : on utilise la communication interpersonnelle pour :

- Établir la confiance,
- Établir des relations (ou être aimé),
- Générer de l'empathie, et
- Créer une impression positive.

Compétence 6 : L'INTERVIEWING en tant qu'ensemble de compétences en communication interpersonnelle

Ce qui rend les entrevues si difficiles pour plusieurs, c'est que nous ne le faisons pas assez souvent pour être vraiment bons. L'autre problème, c'est qu'une entrevue de 20 à 30 minutes est à la fois très stressante et très risquée. Il est si facile de ne pas dire ce qu'il faut au bon moment, car les compétences en communication interpersonnelle suivantes entrent en jeu lors d'un entretien en face à face.

Communication bidirectionnelle: Ce n'est pas le moment d'être introverti, il faut vraiment s'engager dans le moment et pratiquer la communication bidirectionnelle.

Écouter activement: Vous le voyez tout le temps, une personne qui donne la mauvaise réponse à une question parce qu'elle n'a pas écouté la question posée avec efficacité.

Développer une relation: On a très peu de temps pour faire une première impression positive. Si vous maîtrisez cette compétence en communication interpersonnelle, vous avez de bonnes chances de réussir votre entrevue.

Poser des questions: Bien sûr, vous voulez vous vendre, mais vous voulez aussi obtenir des informations sur l'emploi dans l'entreprise qui aimerait vous embaucher. La plupart des intervieweurs s'attendent à des questions sur les choses que vous ne pouvez pas trouver sur Internet.

Surveillez la communication non verbale: Très peu de personnes peuvent recevoir des commentaires non verbaux d'une autre personne. L'aéroport, c'est d'être capable de lire le visage de la personne à qui vous parlez. Vous voulez vraiment savoir si ce que vous dites est compris ou déroutant, par exemple.



La communication virtuelle (ou digitale)

1. Définition

Nous définissons la communication virtuelle comme un mode de communication incluant l'utilisation de la technologie, l'audio et la vidéo pour communiquer avec des personnes qui ne sont pas physiquement présentes devant nous.

La communication virtuelle, aussi appelée communication médiée par ordinateur, cyber communication ou netspeak est une forme de communication textuelle utilisant des dispositifs numériques comme transmetteur et médiateur. Elle est utilisée notamment dans les SMS, la messagerie instantanée, les forums, les jeux en lignes multi-joueurs, le courrier électronique et le Web.

Ce type de communication, apparu dans les années 1980, a connu une croissance très rapide dès le milieu des années 1990. Techniquement réalisée par écrit, cette communication est considérée comme communication orale par écrit ou écrite, selon les cas.

La pratique régulière, aidée par de nouveaux outils informatiques, est à l'origine de l'apparition de communautés de pratiquants, de nouvelles règles de politesse, de formes d'argot, ainsi que de nouvelles pratiques de fraude et d'incivilité.

2. Les inconvénients des communications virtuelles

Il ne faut pas oublier que les inconvénients de la communication virtuelle existent.

La communication virtuelle peut progressivement remplacer la communication réelle et devenir dominante dans la vie humaine.

L'Internet est totalement sans visage. On tape seulement le message, envoi de la lettre, réception de la réponse. Il n'y a aucune place pour les expressions faciales, les mouvements, les contacts visuels, les tons de la voix, le langage corporel et les positions du corps. Il n'y a aucune émotion réelle. La personne qui reste longtemps sur le réseau et communique de manière virtuelle, tout simplement perd l'habitude de la communication humaine de base, devient dépendante du réseau lui-même et de l'ordinateur. Oui, il y a là certains inconvénients. Et pourtant! Ce ne sont pas des réseaux sociaux eux-mêmes qui créent ces inconvénients. Ce fait est avant tout lié au facteur humain et au comportement de l'individu.





Partie III
La communication
dans les organisations



La communication organisationnelle

1. Définition

Selon KREPS G., *Organizational communication: Theory and Practice (1986)*, la communication organisationnelle est perçue comme un processus à travers lequel les membres de l'organisation obtiennent les informations pertinentes et les changements la concernant. Dans la perspective de cet auteur, la communication organisationnelle accomplit une fonction de source d'information (datagathering) pour les membres de l'organisation. L'information se constitue dans la variable intermédiaire unissant la communication à l'organisation.

La communication au sein des entreprises est un élément important. En effet, elle permet aux employés et aux groupes de transmettre l'information nécessaire telle que les objectifs organisationnels, la mission de l'entreprise, les plans opérationnels, les normes de qualité, de ce fait on peut définir la communication organisationnelle comme *toute information circulant dans l'entreprise, et ce, par divers moyens.*

2. Les types de communication organisationnelle.

On peut identifier deux types de communication organisationnelle: officielle et informelle. L'officielle qui correspond a tous les réseaux officiels de l'organisation mis en place pour centraliser les informations (à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation), comme les réunions, les notes de service, les notes d'information, les communiqués, etc.).

Concernant la communication informelle, elle correspond aux échanges faits dans l'organisation, mais de façon spontanée et non programmée. Ce type de communication existe alors quel que soit la taille de l'organisation. Il s'agit des échanges qui se font sans tenir compte du statut des individus, mais plutôt des relations interpersonnelles que créent les individus entre eux.

3. Les dimensions de la communication organisationnelle

La communication peut alors être comprise comme un composé qui donne forme à l'organisation, qui l'informe en la faisant être ce qu'elle est. Dans cette perspective, *Restreppo Jr.* propose quatre dimensions du processus de communication organisationnelle :

- **Dimension d'information** (ce qui donne forme), configurant les opérations et les transactions propres à chaque organisation. Il s'agit de la mission, des valeurs, principes et politiques qui soutiennent la pratique et le contrôle de l'organisation.
- **Dimension de diffusion** au sens de permettre l'accès à l'information, de rendre public
- **Dimension génératrice de relations** tournées vers la formation, la socialisation et le renforcement de processus relationnels au sein de l'organisation.
- **Dimension de participation:** Il s'agit de donner la parole à l'autre, qui est entendu et reconnu. Nous parlons des travaux en équipe et des divers programmes qui permettent une participation effective en établissant des liens entre les individus et un engagement avec l'organisation.

4. Formes de la communication organisationnelle

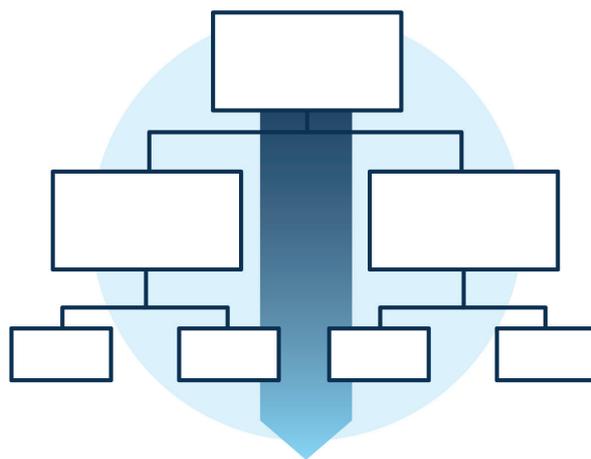
4.1. Communication descendante du haut vers le bas

La communication vers le bas s'adresse à l'ensemble des individus (salarié, membres d'association, etc). Elle part du haut de la pyramide hiérarchique vers les employés et les ouvriers. Elle a pour but de diffuser les informations réglementaires (règlement intérieur, mesures de sécurité...), résoudre les conflits internes et informer et expliquer un projet à l'ensemble du personnel de l'entreprise/membres de l'association.

Les supports utilisés dans ce type de communication sont le journal interne ou la lettre interne, les réunions, les notes de service, les panneaux d'affichage, le mail ou le fax.

Elle a pour but de :

- Mettre en avant les objectifs et les changements à conduire;
- Informer sur les résultats, les points forts et les points faibles de l'organisation
- Parler des nouveautés, des nouvelles organisations de travail et des nouveaux produits et services.

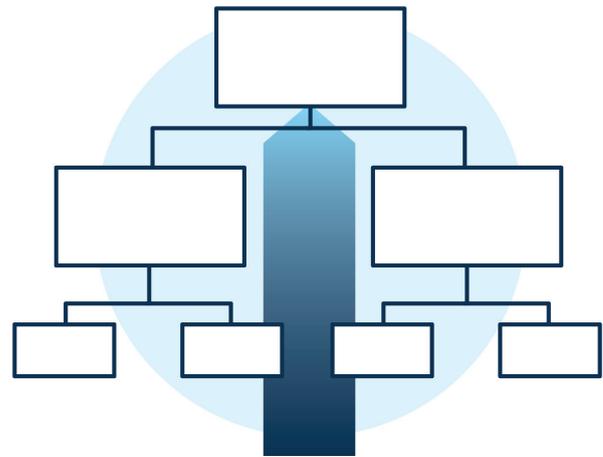


4.2. Communication ascendante du bas vers le haut

La communication du bas vers le haut part des salariés et/ou membres pour remonter vers la hiérarchie ou la direction. Elle peut être provoquée et organisée par les syndicats ou toute autre comité, comme elle peut être spontanée. Elle permet de vérifier et de détecter d'éventuelles anomalies en matière de la communication interne dans l'organisation et faire remonter par la suite à la direction les réclamations et les attentes des salariés, à travers un dialogue et une écoute active.

Ce type de communication peut passer par la forme des tracts, de dialogue, de boîte à idée, de journal syndical, d'affichage, des lettres ouvertes, des réunions d'expression, des sondages,...

La communication ascendante permet à chacun de s'exprimer et ainsi de se situer dans l'organisation. Il s'agit d'un outil qui peut être évalué par la capacité d'une organisation à écouter son personnel.



5. Les objectifs de la communication organisationnelle

La décision de développer une politique de communication au sein d'une organisation est motivée généralement par la volonté d'atteindre trois (O3) objectifs essentiels à savoir:

5.1. Informer et expliquer

Tout en nuanciant entre communication et information, la communication interne à un grand rôle à jouer notamment dans l'information des publics internes sur la vision, les enjeux stratégiques de l'organisation, les instructions de travail, les systèmes de rémunération et d'évaluation.

Cette information, accompagnée des explications nécessaires, constitue une réponse aux besoins du personnel en termes d'informations pertinentes et utiles pour se positionner d'abord dans le système, et donner un sens à ses actions tout en sachant que ses efforts convergent vers l'objectif général de ce système.

5.2. Motiver et fédérer

Une communication interne efficace au sein de l'organisation est une communication qui favorise le dialogue en permettant à chacun de s'exprimer, d'imaginer, de créer et de communiquer, et par conséquent de modifier et d'améliorer les habitudes des individus.

Aussi, la communication interne doit permettre de fédérer l'ensemble des individus autour du projet global de l'organisation (Entreprise, Association, Partis politique, etc).

5.3. Animer la vie organisationnelle

En assurant une synergie entre l'individu, le groupe et l'organisation, la communication interne crée une animation en engendrant des flux d'informations et en développant l'échange au quotidien entre les différents acteurs de l'organisation, ce qui permet de minimiser le sentiment de routine et de stagnation qui agissent négativement sur la productivité individuelle et collective.

6. Les enjeux de la communication organisationnelle

6.1. L'enjeu social

Il s'agit de:

- Diffuser l'information avec précision et au bon moment au personnel concerné
- Rendre plus efficace les réunions
- Collecter les informations utiles dans des délais optimaux et en assurer la synthèse.

Améliorer le climat social dans l'organisation en abaissant les tensions sociales en adoptant une communication transparente et efficace.

6.2. L'enjeu vis-à-vis de l'environnement

Le positionnement de l'organisation vis-à-vis de leurs environnements respectifs a fortement évolué. En effet, on a constaté le développement des structures des organisations par les multiples connexions qui se développent vis-à-vis de l'environnement et au sein même de leurs structures d'où l'importance de la communication de l'organisation avec toutes les composantes de l'environnement. Face aux mutations technologiques et des marchés, les entreprises et les organisations en général doivent être plus réactives: anticiper et réagir vite aux évolutions perçues ou prévues.

7. Les moyens de la communication organisationnelle

Au sein de toute organisation, les moyens de la communication organisationnelle se déclinent essentiellement en moyens écrits, moyens oraux et moyens technologiques.

Nous allons commencer en premier lieu par une présentation des moyens écrits pour enchaîner par la suite avec les moyens oraux et les moyens technologiques.

7.1. Les moyens écrits

A. Le statut/règlement interne ou la convention propre à l'organisation

Il s'agit du document de référence au sein de l'organisation dans la mesure où il regroupe les informations les plus importantes à connaître pour l'ensemble des individus. A titre indicatif, il contient les informations suivantes :

- Le rappel de la politique Général d'emploi ;
- Informations liées à l'emploi, aux rémunérations, aux avantages sociaux, à la formation...
- Quelques informations utiles : frais de déplacement, changement de situation personnelle, informations pratiques sur la sécurité .

B. La plaquette institutionnelle

Elle est destinée à la fois à l'externe et à l'interne. Cependant, les informations qu'elle comporte sont ponctuelles et peu détaillées, on y trouve principalement : historique, organisation, réalisations, dirigeants, valeurs, implantation régionale, etc.

C. Les Bulletins d'information, lettres, notes et circulaires

Les bulletins d'informations peuvent émaner de plusieurs sources, et ils sont destinés uniquement à l'interne. Ils ont des périodicités variables et un caractère d'actualité.

Concernant les lettres, notes et circulaires, ce sont des documents d'opportunité à utiliser au cas par cas selon les besoins.

D. Le panneau d'affichage

Le panneau d'affichage contient généralement les informations de la Direction Générale, la DRH, des délégués syndicaux et du comité d'entreprise. On y trouvera donc une majorité d'informations réglementaires, de notes et de circulaires.

7.2. Les moyens oraux

A. Les journées portes ouvertes

Les journées portes ouvertes peuvent être externes ou internes. Lorsqu'elles sont internes, ces journées permettent de faire découvrir l'organisation dans sa globalité à chaque membre ou salarié, tout en facilitant des rencontres et des échanges. Peu coûteuses, elles sont très efficaces et bénéfiques pour le climat interne.

B. Le discours du Premier Responsable

Les membres de toute organisation (Entreprise, association, parti politique) souhaite se reconnaître dans un chef, d'où l'importance pour le premier responsable de faire un discours pour mobiliser et fédérer tous les individus autour de leur organisation.

Il peut être réalisé en direct dans une salle aménagée, ou diffusé par écrit ou enregistré en vidéo. Cette dernière option de diffusion, en exploitant le pouvoir de fascination qu'exerce l'image télévisuel, serait d'une grande portée et influence.

C. Les visites

Les visites du terrain surtout non planifiées sont d'une grande importance à la fois pour les membres/salariés/individus et la Direction de l'organisation, et ce afin de développer un sentiment de proximité et de supprimer les barrières hiérarchiques qui peuvent entraver l'existence d'une communication fluide et constructive entre tous les acteurs de l'organisation.

7.3. Les moyens technologiques

A. Le courrier électronique

Au sein de toute organisation, le courrier électronique ou e-mail est de loin l'application la plus utilisée parmi tant d'autres sur Internet. En effet, il sert à envoyer et recevoir toute sorte de documents professionnels et personnels (notes de service, circulaire, graphiques, etc) et d'assurer par conséquent un échange fluide et rapide des informations entre les individus.

La messagerie électronique sert aussi à participer à des groupes de discussion ou forums, professionnels ou non, sur des thèmes très variés (sportifs, économiques...).

B. Les blogs

Certaines organisations ont opté pour la création d'un blog interne en se basant sur les compétences propres de différents collaborateurs, et ce afin de créer un espace d'échange instantané et convivial entre les membres de l'organisation.

C'est le cas par exemple de la BBC et de Disney qui ont encouragé des initiatives pareilles dans leurs structures respectives.

C. Site web

Les sites web sont devenus par excellence la vitrine de toute organisation qui veut communiquer et développer des liens avec son public externe à l'échelle nationale et internationale.

En effet, en misant sur le développement des sites web dynamiques, les organisations peuvent communiquer plus efficacement en échangeant en permanence avec ses différentes parties prenantes et en offrant la possibilité de partage d'idées, de remarques et de propositions qui impliquent davantage son public cible.



La communication professionnelle

1. Définition

La communication professionnelle est définie comme l'ensemble de toutes les informations, les messages et signaux, de toute nature que l'entreprise émet, volontairement ou non, en direction de tous les publics. Toutes les actions et manifestations visibles de l'entreprise sont potentiellement des outils de sa communication avec le monde extérieur. Il existe deux composants majeurs de la communication d'entreprise: la communication externe (à destination de son environnement externe) et la communication interne (à destination des différents membres et collaborateurs et entre les différents services).

La communication professionnelle doit être bien soignée et en langage soutenue et elle peut être développée de diverses manières en tenant compte de l'objectif du message, des situations de communication, de la cible du message ou alors du délai de transmission dudit message.

2. Importance de la communication professionnelle

- Permettre la transmission de l'information au sein de l'organisation afin d'agir rapidement en cas de survenance d'un problème et éviter par conséquent l'apparition d'autres problèmes;
- Faciliter la circulation de l'information et contribuer au développement du travail d'équipe;
- Assurer une transparence et une disponibilité de l'information à tout le monde;
- Être réactif par rapport à l'environnement externe de l'organisation en communiquant une information fiable et véridique au moment opportun pour défendre les intérêts de l'organisation et développer son image de marque.



3. Enjeux de la communication professionnelle

La mise en place d'une politique de communication professionnelle au sein des organisations revêt d'une importance capitale tenant compte des enjeux nombreux de cette communication dans la performance et la survie de l'organisation:

- Optimisation des processus de gestion en adoptant une communication professionnelle fiable.
- Permettre aux différents acteurs de s'exprimer sur les différents sujets professionnels dans le cadre du respect de l'autrui et contribuer à la diminution du taux de stress et d'anxiété au travail.
- Faire face aux effets négatifs des comportements agressifs, de manipulation et du stress au sein de l'organisation en adoptant une communication professionnelle adaptée aux situations de crise résultant des comportements humains.
- Consolider et renforcer la position de l'organisation dans son environnement en communiquant mieux et au bon moment.





La communication associative

Avec l'augmentation du nombre des organisations associatives opérant dans le secteur social et humanitaire, et avec la multiplication des missions de ces organisations, on a constaté une certaine professionnalisation de ces associations dans la gestion de leurs projets ainsi que sur les politiques de communication mises en place, et ce afin de développer un sentiment de conscience chez les individus sur l'importance de leurs projets et pour mobiliser en conséquence des fonds supplémentaires pour la bonne activité des associations.

En effet, et à travers la communication associative, les associations cherchent à informer et à convaincre un public large de leurs activités,

et à façonner une image propre à elles pour se démarquer des autres associations opérant dans le même secteur et collecter plus de fonds. C'est ainsi que des associations se trouvent dans l'obligation de réussir un équilibre entre l'adoption des techniques de communications inspirées du monde marchands des affaires d'une part, et le respect des valeurs morales et d'éthique propres à sa mission d'origine d'une autre part.



©asmtunis.com

1. Les préalables à la communication associative

Afin de développer un plan de communication, toute association doit apporter les éléments de réponse à quelques questions pour que la communication à adopter soit en harmonie avec la mission et les valeurs que l'association cherche à véhiculer et à défendre.

- Pourquoi l'association a été créée?
- Y-a-t'il une historique à la création de l'association?
- Pour quels objectifs ?
- Est-ce que des projets concrets ont été réalisés? et avec quel degré de réussite?
- Qui est le public cible de l'association?
- En quoi sommes-nous différents par rapport aux autres associations?
- Comment on communique aujourd'hui?
- Quels sont les points forts et les points faibles de notre communication actuelle?
- Comment faire pour se démarquer des autres (identité visuelle, logo, etc)?

En se fixant sur les réponses à ces questions avec la contribution de tous les membres, l'association peut mieux identifier son identité et les buts qu'elle doit atteindre et concevoir une politique de communication facile à mettre en place, efficace et fiable.

2. Le plan de la communication associative

Le plan de communication est un outil qui permet, à partir des objectifs de l'association, de définir les actions de communication à mettre en place pour les atteindre. Il fixe les objectifs de la communication, définit les publics et les messages, détermine les actions à engager, établit le calendrier et le budget et sert à guider et à rendre cohérent le travail du ou des communicants. Le plan de communication permet de préparer au mieux la stratégie de communication de l'association.

3. Les objectifs de la communication associative

La mise en place d'une politique de communication associative peut servir à envisager le futur de toute association, en lui donnant de la visibilité dans son environnement. Il s'agit de renforcer la solidarité de l'association en recrutant de nouveaux membres et en mobilisant de nouvelles sources de financement.

Pendant longtemps, la communication des associations s'est faite via les médias traditionnels, que sont la presse écrite, la radio, la télévision. Toutefois, il n'est pas évident pour une association peu connue de se faire une place sur la scène médiatique sans des moyens financiers conséquents. L'émergence du numérique a considérablement bouleversé cette manière de communiquer et les nouveaux outils de communication (site internet, mailing, réseaux sociaux) facilitent la visibilité des petites associations.

4. Les enjeux de la communication associative

Dans la mesure où la vocation de l'activité d'une association est de créer et de maintenir du lien social entre ses différents publics, la communication en tant qu'acte social permet de former, de maintenir et de développer des relations avec son environnement interne et externe.

Il s'agit donc de créer des liens :

- Entre les membres
- Avec des sympathisants qui soutiennent le projet associatif
- Avec des personnes qui ne connaissent pas encore l'association mais qui pourraient apporter un soutien éventuel dans le futur sous forme de temps (bénévole) ou d'argent (donateur)
- Avec les pouvoirs publics (Etat, communes, etc.), dans le but d'une reconnaissance morale ou financière
- Avec d'autres partenaires financiers (sponsoring, mécénat).

La communication associative repose sur l'interactivité, le dialogue, la convivialité.

5. Types de communication associative

A l'instar de toute organisation, une association doit avoir une communication interne destinée à ses différents membres, et une communication externe destinée aux composantes de son environnement.

Ces deux types de communication sont intrinsèquement liés. Une bonne communication interne est essentielle pour une association, car sur le long terme, on ne peut bien communiquer en externe que si l'on communique bien en interne. La communication interne précède toujours la communication externe.

5.1. La communication interne

La communication interne regroupe l'ensemble des actions par l'intermédiaire desquelles chacun des membres sera informé du fonctionnement de l'association : qui est responsable de quoi, quelles sont les décisions prises ou à prendre, quelles sont les activités de l'association et l'état de leur développement, etc. La finalité de la communication interne est avant tout de développer le sens du collectif, qui est vital pour dynamiser le lien social qui s'établit entre les membres, les sympathisants, promouvoir la convivialité et développer la cohésion et la solidarité au sein de l'association.

Les objectifs principaux de la communication interne sont de rassembler les membres autour du projet et des valeurs de l'association, de les mobiliser, que ce soit autour de la cause défendue et de les informer des activités et des prises de décision.

5.2. La communication externe

La communication externe regroupe toutes les actions de communication de l'association vis-à-vis de l'extérieur. Les raisons de vouloir communiquer sont nombreuses dont notamment la nécessité de promouvoir l'association, afin de :

- Présenter les activités ;
- Défendre une idée, une opinion, etc. ;
- Trouver de nouveaux membres ;
- Envisager un partenariat ;
- Trouver des financements.

6. Les outils de la communication associative

Les outils de communication désignent les différents supports de communication à utiliser par l'association pour bien diffuser le message souhaité. Pour bien choisir son outil, il faut se poser les questions suivantes:

- L'outil est-il adapté aux objectifs de départ, à la cible, à la nature du message ?
- Est-il adapté au budget, aux impératifs de temps, de diffusion de l'information ?
- La valeur symbolique de l'outil est-elle en cohérence avec le message que l'association veut délivrer ?
- Parmi les outils d'une communication associative fiable, on peut citer :
 - Les réunions;
 - Les relations publiques et la communication par l'événement;
 - Affiche, flyers, communiqués de presse;

- Les publications : rapport annuel, brochures de présentation, bulletins d'information et newsletters, etc.;
- Les relations avec la presse;
- Internet et les moyens de communication électroniques (mails, réseaux sociaux, etc.);
- La publicité media, message diffusé dans les mass media comme la radio, la presse, la télévision, l'affichage.

L'ensemble des outils de communication susmentionnés constituent les éléments de base de la mise en place d'une stratégie de Marketing associatif.

6.1. Le Marketing associatif

S'il a longtemps semblé ne pas pouvoir s'appliquer aux organisations non commerciales (Lendrevie et Lindon, 2000), le marketing a petit à petit élargi son champ d'action. Dès les années 1970, P. Kotler et G. Zaltman proposent le concept de marketing social, plus englobant que la publicité sociale, qu'ils définissent ainsi: **«Social marketing is the design, implementation, and control of programs calculated to influence the acceptability of social ideas and involving considerations of product planning, pricing, communication, distribution and marketing research».**

A partir de ce constat, le marketing semble proposer une même méthodologie à toutes les organisations en cherchant la promotion d'idées et de causes d'intérêt général, qu'elles appartiennent au champ économique, politique, administratif, ou social. En effet, il se traduit par « la volonté de créer chez autrui un comportement défini, dans un contexte de «libre choix» (Flipo et Mayaux, 1988 : 31), cette définition globale du marketing permettant une conception élargie de son utilisation.

Même si les finalités et les motifs d'action des entreprises et des associations sont souvent éloignés, les techniques de marketing sont des outils qui permettent de les doter d'une dynamique de développement, en leur donnant la possibilité d'être plus présentes, plus persuasives et plus efficaces.

Dans ce registre, le marketing est considéré comme une technique qui permet un transfert de méthodes dans le domaine associatif (Di Sciullo, 1988) et que les causes sociales, malgré leur vocation désintéressée, doivent toujours «vendre» à leur public des idées, des projets ou des changements de comportement.

Le marketing implique avant tout d'être à l'écoute de ses interlocuteurs, tout comme l'entreprise est à l'écoute des besoins et attentes de ses clients. Cette écoute continue est le moteur central de l'adaptation de l'association à son environnement, en même temps que celui de l'efficacité de son influence sur ses publics.

Le marketing associatif vise en fait deux axes complémentaires : étudier les besoins des populations soutenues par l'association et analyser les moyens de mobiliser les ressources nécessaires à la satisfaction de ces besoins.

Toutefois, d'autres chercheurs (Dacheux, ...) ne sont pas de ce point de vue et ils suggèrent que les associations ne doivent pas se résoudre à appliquer les techniques de Marketing appartenant au monde marchand. En effet, le fait de définir le secteur associatif par opposition à celui de l'entreprise, signe que les associations ne recherchent pas de profit au bout de leurs actions.

Conclusion

Comme il a été détaillé tout au long de ce document, la mise en place d'une politique de communication est d'une importance capitale pour les organisations notamment celles qui exercent dans un environnement turbulent en interne et concurrentiel en externe.

En effet, le développement des métiers nouveaux liés à la communication, et la multitude d'outils et de moyens, traditionnels et technologiques, pour y parvenir avec succès démontrent sans équivoque l'engouement que portent les organisations à la communication comme un pilier central de leurs stratégies de développement et d'expansion à l'échelle national voir même internationale.

Ainsi, que ce soit pour une entreprise, une association ou un parti politique, une communication fiable, pertinente et au bon moment constitue l'un

des éléments clés pour fédérer ses collaborateurs autour des objectifs communs et pour consolider et améliorer son image de marque auprès des clients et autres partenaires externes.

Toutefois, et notamment pour les associations et les ONG à but non lucratives, il est primordial de se prémunir contre les effets négatifs et les mauvaises pratiques d'un Marketing associatif et social forcé issu du monde des affaires, et ce dans la mesure où, dans le long terme, la pérennité d'une association dépend plus de sa capacité à respecter ses valeurs et ses missions d'origines, que dans sa capacité à mobiliser des fonds supplémentaires pour se financer.

Bibliographie

1. Robert Boure (2007), «L'histoire des sciences de l'information et de la communication».
2. Joël Saucin (2012) «Communication interne et externe des organisations».
3. Laura Salamanca Avila (2004), «Les métiers de la communication en organisation. Le rôle des professionnels de la communication interne dans la gestion du lien social».
4. L. Ouahi; K. Jawad; R.Najjari (2011) «Communication organisationnelle».
5. «La communication associative Fiche pratique» (2017) Editions CLAE.
6. Florence Carion, (2010) «La communication associative: À la recherche d'un équilibre entre logique fonctionnelle et logique relationnelle ?»

Friedrich-Ebert-Stiftung

Bureau de Tunisie

-  4, rue Bachar Ibn Bord
B.P 63 - 2078 La Marsa
-  (+216) 71 775 343 / 71 742 895
-  (+216) 71 742 902
-  info@fes-tunisia.org
-  www.fes-tunisia.org
-  Friedrich-Ebert-Stiftung Tunisie
-  Friedrich-Ebert-Stiftung Tunisie