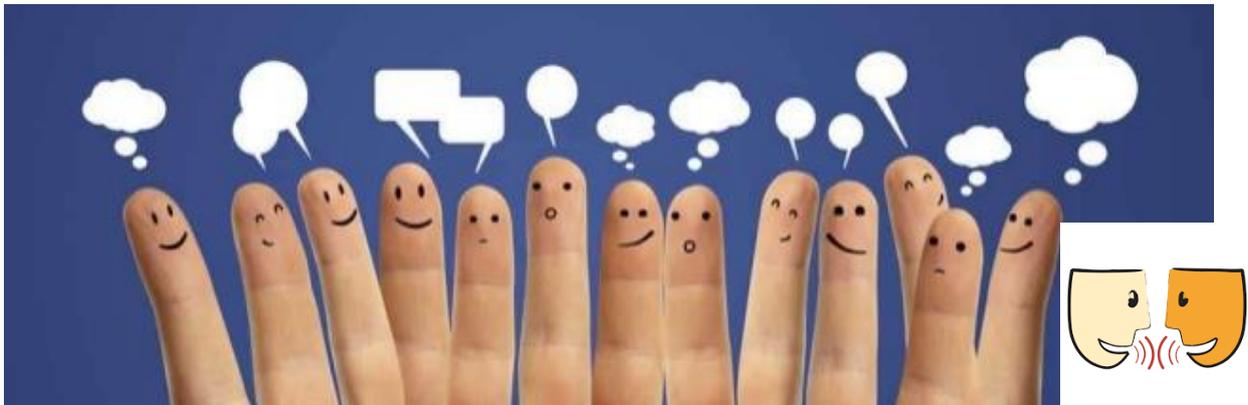


Thème 2	Management opérationnel de la production de services
Chapitre 3	La communication et le processus de communication

NOTIONS	COMPETENCES ATTENDUES
<ul style="list-style-type: none"> - Communication interpersonnelle - Processus de communication 	<ul style="list-style-type: none"> - Montrez les enjeux de la communication interpersonnelle pour le management d'équipe - Analyser les interactions entre les membres d'une équipe (message, canal de communication, signes verbaux, signes non verbaux, ...)



« La chose la plus importante en communication, c'est d'entendre ce qui n'est pas dit » Peter Drucker

Toute communication comporte 2 informations : le contenu du message et la manière dont il est transmis.

Première approche : JEU

Constituez des groupes de 2. Dessinez sur une feuille sur un papier plusieurs figures géométriques (rectangle, carré, losange, trapèze, triangle) sans que votre camarade ne les voit. Donnez-lui oralement, des consignes pour qu'il puisse reproduire votre agencement à l'identique. Ne regardez pas la façon dont il procède.

Scénario 1 : votre camarade n'est pas autorisé à vous parler. Il applique vos consignes en silence.

Scénario 2 : votre camarade est autorisé à vous poser des questions et vous devez lui répondre.

Questions : pour chacun des scénarios

1. L'agencement obtenu est-il le même que le vôtre ?

2. D'où proviennent les différences ?

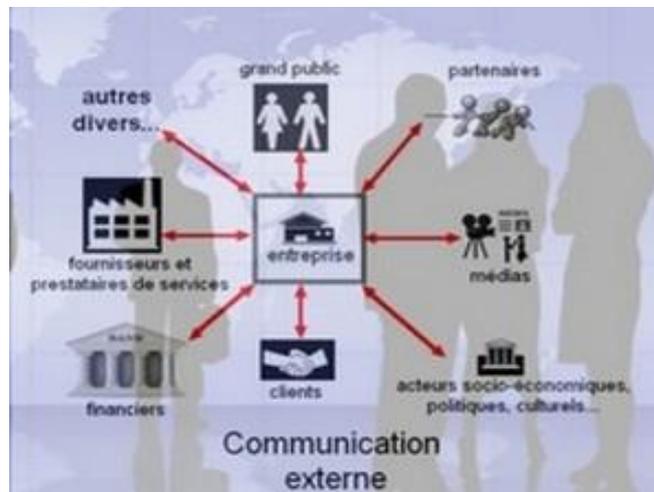
3. Reformulez vos consignes, apportez des précisions

4. Quel constat faites-vous à l'issue de ces 2 expériences ? qu'en concluez-vous ?



TRAVAIL A FAIRE :

A l'aide des documents suivants et des vidéos, vous répondrez aux questions puis, vous proposerez une synthèse de 2 ou 3 pages maximum.

Plan proposé :**INTRODUCTION****Communication externe / interne****I LES TYPES DE COMMUNICATION****II LE PROCESSUS DE COMMUNICATION****II LES ENJEUX DE LA COMMUNICATION INTERPERSONNELLE****DOCUMENTS****DOCUMENT 1 : La communication externe****TRAVAIL A FAIRE :**

Expliquez le schéma et proposez une définition de la communication externe.

DOCUMENT 2 : La communication interne

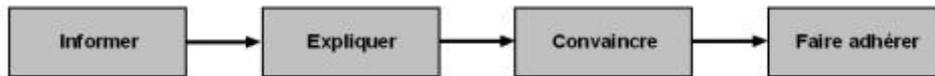
Le personnel de l'entreprise est le premier vecteur de communication et de l'image de l'entreprise vers l'extérieur. Depuis l'accueil à l'entrée de l'entreprise jusqu'aux relations clients en passant par les échanges téléphoniques banals et les relations administratives, chaque membre du personnel est un vecteur de communication et de l'image de l'entreprise. Ce fait témoigne déjà l'importance de bien communiquer en interne car pour relayer l'information et être le promoteur de l'image de son entreprise, chaque travailleur doit en être informé clairement. L'information est aussi le moteur de la décision, c'est une autre raison essentielle d'une bonne communication interne dans

l'entreprise. La motivation du personnel et son adhésion aux différents projets menés dans l'entreprise sont, enfin, deux dernières raisons qui rendent la communication interne incontournable.

L'objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande/offre d'informations dans le système que représente l'entreprise. La communication interne de l'entreprise est de trois types :

- **descendante** => du management vers les différents secteurs et services
- **transversale** => entre équipes ou travailleurs de même niveau
- **ascendante** => de la base vers la hiérarchie, des services vers le management

Fonctionnement de la Communication interne



Le processus d'une bonne communication consiste à informer les différents publics internes (managers, leaders, cadres, employés, ouvriers) afin d'expliquer un fait (projet, changement, nouveauté...) dans le but de les convaincre et de les faire adhérer.

5W et communication interne

5W : Who say What to Whom I n Which channel with What effect ?

Qui = Un manager, un cadre, un employé... selon type de communication

Dit Quoi = informer et expliquer

A qui = un employé, un cadre, un manager... selon type de communication

Par quel canal = intranet, note de service, journal d'entreprise, selon le type de communication

Avec quel effet = convaincre pour faire adhérer

Exemple : annonce de l'arrivée d'un FM par une brève dans la newsletter mensuelle

Le Conseil de Direction a le plaisir de vous annoncer l'engagement, dès le 1^{er} mars prochain, de M. Jacques Dupont qui endossera les fonctions de Facility Manager. Sa mission sera d'optimiser l'environnement de travail au sein de notre organisation. Il aura ainsi pour objectif, dans un premier temps, d'aménager et de rationaliser les espaces de travail, de repenser l'utilisation du car-fleet de l'entreprise mais aussi d'améliorer la sécurité sur les parkings et d'envisager la mise en place d'une conciergerie et d'un système de repassage (par titre-service) à l'attention des membres du personnel. Une séance de présentation de notre Facility Manager et d'informations plus précises quant à sa mission sera organisée le 4 avril prochain, à 12h15, dans la salle polyvalente, nous vous convions à y participer nombreux afin de faire mieux connaissance avec Jacques Dupont.

Qui = le Conseil de Direction de l'entreprise

Dit Quoi = informer => nouveau FM + expliquer => sa mission

A qui = aux différents secteurs/services de l'entreprise

Par quel canal = la newsletter mensuelle (que l'on peut, par exemple) joindre à la fiche de paie mensuelle => toucher tout le personnel)

Avec quel effet = convaincre => service spécifique à destination de chacun des membres du personnel (sécurité parking, conciergerie, repassage) pour faire adhérer

La communication interne accompagne les projets de l'entreprise dont elle présente les objectifs et les modalités. Elle est un allié inéluctable du management !

Avec quels outils ?

Communication descendante : journal d'entreprise, newsletter, réunions de travail, notes de services, plaquette d'accueil, événementiel, journée nouveaux agents, intranet, valves d'affichages...

Communication transversale : réunions de travail, intranet, e-mails, présentations (ppt, prezi...) échanges informels ('machine à café')...

Communication ascendante : boîte à idées, sondages ou enquêtes internes...

Les contraintes de la communication interne

Régulière : une newsletter mensuelle doit paraître... tous les mois ! Un intranet doit être mis à jour ! Des réunions de services doivent avoir une fréquence régulière...

Accessible : tant en termes de facilité physique à l'accès (ex. un journal d'entreprise tiré à 1000 exemplaires pour 5000 travailleurs) qu'en termes de facilité intellectuelle à l'accès (pas de jargon compréhensible seulement par un quarteron d'initiés)

Multiple : pas un seul canal de communication, créer un maillage de canaux de communication afin de toucher tous les publics visés.

En phase avec le plan stratégique de l'entreprise : Quelle crédibilité pourrait avoir une communication interne si les informations qu'elle diffuse s'avèrent être erronées ou contredites par les actes des dirigeants ?

Ces dernières années, le rôle de la communication interne s'est complexifié. Elle ne peut plus se contenter d'être l'outil de transmission d'informations de la hiérarchie à l'ensemble des salariés. Son véritable enjeu est celui de l'adhésion des collaborateurs à l'entreprise, à ses valeurs et à ses projets. Elle doit :

- fédérer autour d'un projet
- valoriser les compétences
- renforcer le sentiment d'appartenance
- stimuler l'efficacité et la créativité des salariés
- améliorer le climat général et les performances de l'entreprise

Quatre raisons essentielles pour bien communiquer en interne

*** Communication interne = implication**

Informar les travailleurs de l'entreprise sur les projets, la santé de l'entreprise, les changements... permet de les motiver (ils savent pourquoi ils travaillent) de ne pas les tenir à l'écart de la vie de l'entreprise.

*** Communication interne = adaptation au changement**

Changements = résistance, c'est inaliénable ! Informer sur le(s) changement(s), l'intérêt de changer, la pertinence du changement. Une bonne communication est souvent synonyme d'une meilleure acceptation des changements, le processus est moins brutal s'il y a une bonne communication autour du changement

*** Communication interne = meilleure ambiance**

La communication joue un rôle essentiel dans les relations interpersonnelles dans un système. Une ambiance agréable entre les salariés mais aussi entre les salariés et leur hiérarchie est un gage de meilleur travail.

*** Communication interne = disparition des rumeurs**

"~~Il paraît que...~~" – "~~J'ai entendu dire que...~~" = symptômes d'une mauvaise communication interne = rumeurs => à bannir ! La rumeur peut causer des dégâts importants en interne qui peuvent même parfois se répercuter en externe. Une bonne communication interne permet de limiter les rumeurs en les remplaçant par de l'information institutionnelle officielle => "*J'ai lu dans la Newsletter que...*" – "*Une note de la Direction Générale précise que...*"

Sur quoi communiquer en interne ?

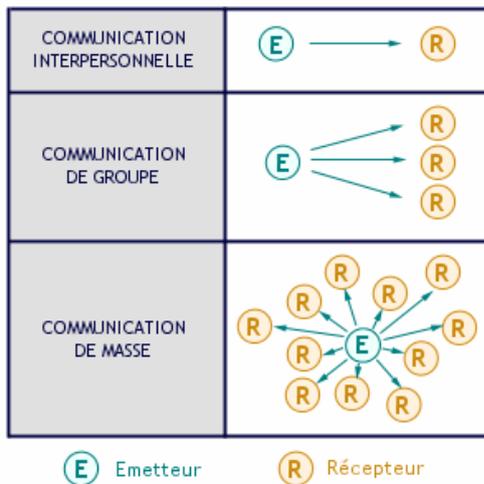
- les objectifs à atteindre => comment les atteindre s'ils ne sont pas clairement connus ?
- les changements => pour éviter au maximum la résistance
- l'organisation de l'entreprise => pour le bon fonctionnement (ex. accueil d'un nouveau collaborateur, acquisition d'un nouvel outil...)
- la vie de l'entreprise => touche de près les salariés qui attendent ce genre d'informations (ex. versement des primes, examen de promotion interne, organisation de la fête du personnel...)

Dans le contexte du management actuel, la communication interne de l'entreprise est devenue un levier essentiel qui permet d'accompagner le management. Toute stratégie de management doit être assortie d'une approche communicationnelle sous peine de se heurter à un mur de résistance, de démotivation, de dysfonctionnement.

<http://olivier-moch.over-blog.net/article-la-communication-interne-de-l-entreprise-116360717.html>

TRAVAIL A FAIRE : Résumez le document en 10 lignes et proposez une définition de la communication interne.

DOCUMENT 3



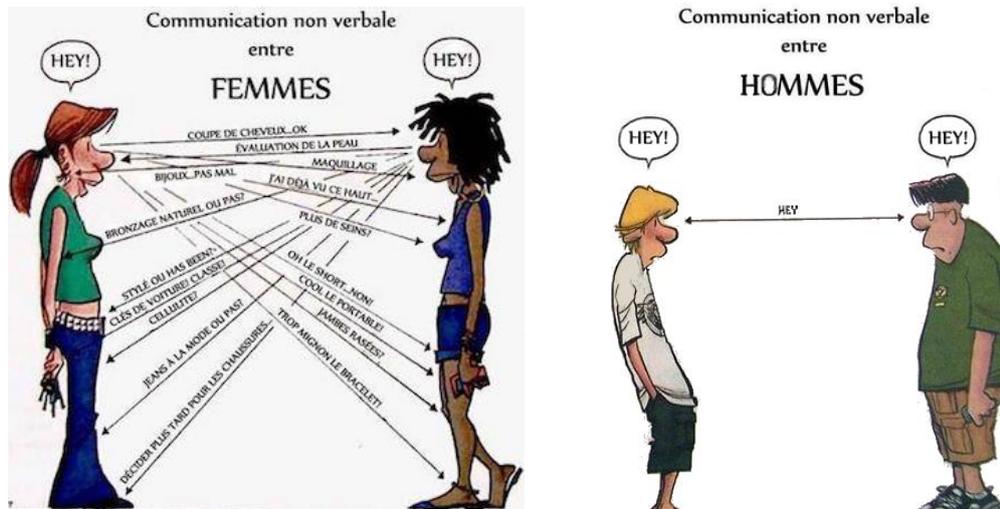
DOCUMENT 4 : La communication verbale

10 meilleures FAÇONS DE PARLER AUX GENS pour éviter des disputes

- 1 PARLEZ AVEC DOUCEUR**
Afin que personne ne croit que vous l'agressez.
- 2 PARLEZ AVEC HONNÊTÉTÉ**
Afin que personne ne croit que vous avez quelque chose à cacher.
- 3 PARLEZ AVEC PERMISSION**
Afin que personne ne croit que vous ne faites que de le dominer.
- 4 PARLEZ AVEC HUMILITÉ**
Afin que personne ne prenne votre vérité pour de la vantardise.
- 5 PARLEZ AVEC SINCÉRITÉ**
Afin que personne ne doute de vous.
- 6 PARLEZ AVEC RESPECT**
Afin que personne ne soit déshonoré.
- 7 PARLEZ AVEC COMPASSION**
Afin que personne ne croit que vous ne faites qu'attirer l'attention.
- 8 PARLEZ AVEC TOLÉRANCE**
Afin que chaque mot puisse guérir.
- 9 PARLEZ AVEC INCERTITUDE**
Afin que personne ne croit que vous cherchez à le dénigrer.
- 10 PARLEZ AVEC CONSCIENCE**
Afin que personne ne croit que vous êtes égoïste.

DOCUMENT 5 : La communication non verbale





Les autres vous jugent à la manière dont vous vous comportez et plus particulièrement, sur la façon dont vous interagissez avec eux. Mais même si beaucoup de comportements sont inconscients, quasiment chacun d'entre eux peut être sujet à des choix conscients.

Vous pouvez non seulement décider de changer la façon dont vous vous comportez, mais vous pouvez apprendre à vous comporter différemment : vous pouvez réaliser des ajustements qui changeront la façon dont vous agissez inconsciemment. Certains de ces ajustements demanderont beaucoup de pratiques, mais d'autres demanderont juste un peu d'imagination.

Dans cet article, nous allons explorer toutes les différentes façons que vous pourrez utiliser pour être plus influent et plus apprécié des autres grâce à la communication non verbale.

Vous apprendrez les astuces qui amélioreront votre personnalité, quelles que soient les cartes qui vous ont été données.

Nous ne savons pas ce que les Minions se « disent » mais nous comprenons ce qui se passe ; c'est de la communication non verbale.

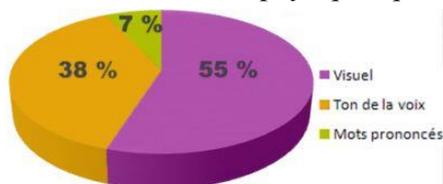
La communication non verbale et ses secrets

Plusieurs facteurs entrent en jeu quand nous interprétons les sentiments d'une personne qui nous parle :

- le ton de sa voix
- les repères physiques tels que les expressions faciales
- la posture
- les gestes
- les mots

Alors que les mots et tons de la voix communiquent une chose — «*je suis très heureux de vous rencontrer* » — les apparences physiques telles qu'une nuque tendue et un front plissé peuvent communiquer une chose tout à fait différente.

Lorsque le signal émotionnel de ces différents canaux est en conflit, votre interlocuteur fera plus confiance aux indices physiques que les mots que vous utiliserez.



Selon une règle appelée "règle des 3V", qui s'appuie sur des études publiées en 1967 par le professeur Albert Mehrabian, seule 7% d'une communication est verbale (le sens des mots). 38% de cette communication est vocale (l'intonation et le son de la voix), 55% est visuelle (expression du visage et langage corporelle). C'est donc 93% d'une communication qui serait non-verbale. Ce que nous

ressentons est bien plus inscrit dans notre communication non verbale que dans les mots que nous utilisons.

Lorsque tous les signaux — expressions faciales, posture, geste, ton de la voix, et les mots — racontent la même histoire, nous pouvons alors être assurés que ces signaux sont une expression correcte de ce que la personne ressent.

En revanche, lorsque différents signaux racontent en même temps différentes histoires, nous suspectons que la personne est en conflit avec elle-même, inconfortable, ou même qu'elle essaye de cacher quelque chose. Sa communication non verbale là trahit.

Le constat est évident et puissant : nous sommes des créatures visuelles, réagissant à des informations visuelles.

<https://www.motive-toi.com/vie/la-communication-non-verbale-et-ses-secrets/>

TRAVAIL A FAIRE (documents 3, 4, 5)

- 1) Définissez la communication verbale et relevez les différentes formes de cette communication.
- 2) Définissez et mesurez l'importance de la communication non verbale.

DOCUMENT 6 : Service en cuisine

Célia seconde Luc, chef de partie « froid ». Elle se charge d'assaisonner la salade qui accompagne l'entrée « le trio de tomates revisité », de râper le parmesan au-dessus du millefeuille de tomate, de verser une eau de tomate au basilic dans une verrine posée sur l'assiette. Le service a commencé depuis 30 minutes. Les 46 clients sont en salle.

Vous : ça marche : à la 14, 3 couverts : 1 raviole et 2 tomates. Pour suivre 2 canettes et 1 loup !

La BRIGADE : Oui, chef !

Luc prépare le dressage du trio de tomates.

Luc, à Célia : Passe-moi l'emporte-pièce.

Célia : Ah, zut ! il est tombé. Je vais en chercher un autre à la plonge ?

Luc lève les yeux au ciel et souffle d'agacement.

Vous : le trio de tomates ; c'est bon les gars ?

Célia se déplaçant dans la cuisine et interpellant l'ensemble de la brigade à voix haute : « Qui peut me dire où je peux trouver les emporte-pièces pour dresser l'assiette du trio de tomates ? Merci ! »

Luc : Ça marche, chef, Célia, la salade, c'est quand tu veux !

Luc termine le dressage d'une raviole.

Luc, à Célia : Copeaux de parmesan et eau de tomate.

Célia : Comme ça, c'est bien ?

Luc : Mais non ! Des copeaux, pas des morceaux ! tu ne sais pas faire ! pousse-toi, je vais le faire.

Célia s'écarte du poste de travail et regarde Luc dresser l'assiette.

Célia : Tu ne goûtes pas ? Comment sais-tu si l'eau de tomate est bien assaisonnée ?

Luc : Tes questions, tu les gardes. Faut envoyer là !

Vous : Les entrées. Chut !! En silence !

Luc, apportant l'assiette au passe : « Servi ! »

Le service se termine enfin vers 23h30. C'est l'heure du debriefing. « C'était chaud ce soir, heureusement qu'on n'était pas complet ! ». Vous regardez avec insistance Luc pour l'inciter à s'excuser auprès de Célia.

Luc : Ok, Pardon Célia, j'ai peut-être été un peu vif, mais tu comprends qu'il va falloir que tu bouges plus ! Les questions, on les pose après et non pendant. On n'a pas de temps pour ça !

Le reste de la brigade surenchérit.

Le chef de partie « cuisson » : oui, il faut être plus réactive et accélérer la cadence !

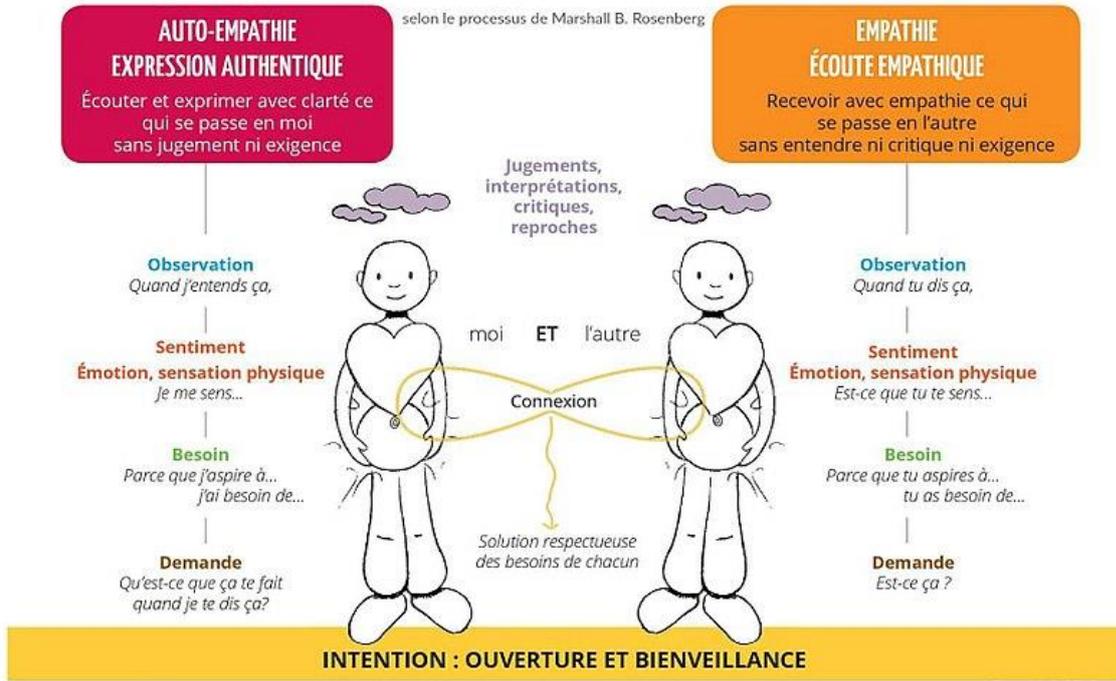
Sur le ton de l'humour, il ajoute : On n'est pas à la maison, il y a des couverts à envoyer !

Le plongeur : C'est maintenant, pendant le nettoyage, qu'il faut demander où on range les emporte-pièces et les râpes.

Vous, vous adressant à l'ensemble de votre équipe : Bon, faites preuve de bienveillance ! Nous sommes là pour lui apprendre et faire aimer le métier. Luc, demain, pendant la mise en place, ce serait bien que tu prennes un temps pour retravailler le dressage de l'entrée « Trio de tomates revisité » avec Célia. Allez ! Si tout le monde fait un effort le service de demain sera mieux. Rentrez vous reposer, vous l'avez mérité !

DOCUMENT 7 : La CNV

La Communication Nonviolente



improvyourself.fr/communication-bienveillante-pour-un-monde-meilleur-et-des-relations-apaisees/

Origine

Le concept de CNV a été inventé dans les années 1970 par le psychologue américain Marshall Rosenberg, inspiré lui-même par Carl Rogers, l'un de ses professeurs. La désignation de ce mode de communication en "non-violent" découle du concept philosophique indien de bienveillance, c'est-à-dire l'action ou le fait de ne causer de dommage à personne. Rosenberg offre cette définition de la CNV:

« La Communication Non-Violente, c'est la combinaison d'un langage, d'une façon de penser, d'un savoir-faire en communication et de moyens d'influence qui servent mon désir de faire trois choses :

me libérer du conditionnement culturel qui est en discordance avec la manière dont je veux vivre ma vie ;

acquérir le pouvoir de me mettre en lien avec moi-même et autrui d'une façon qui me permette de donner naturellement à partir de mon cœur ;

acquérir le pouvoir de créer des structures qui soutiennent cette façon de donner. »

La Communication Non-Violente se fonde sur quatre postulats :

- des pensées
- des sentiments
- des besoins
- des demandes

Dans notre façon habituelle de communiquer, nous avons tendance à refouler nos sentiments et à nous couper de nos vrais besoins. C'est là qu'intervient la CNV.

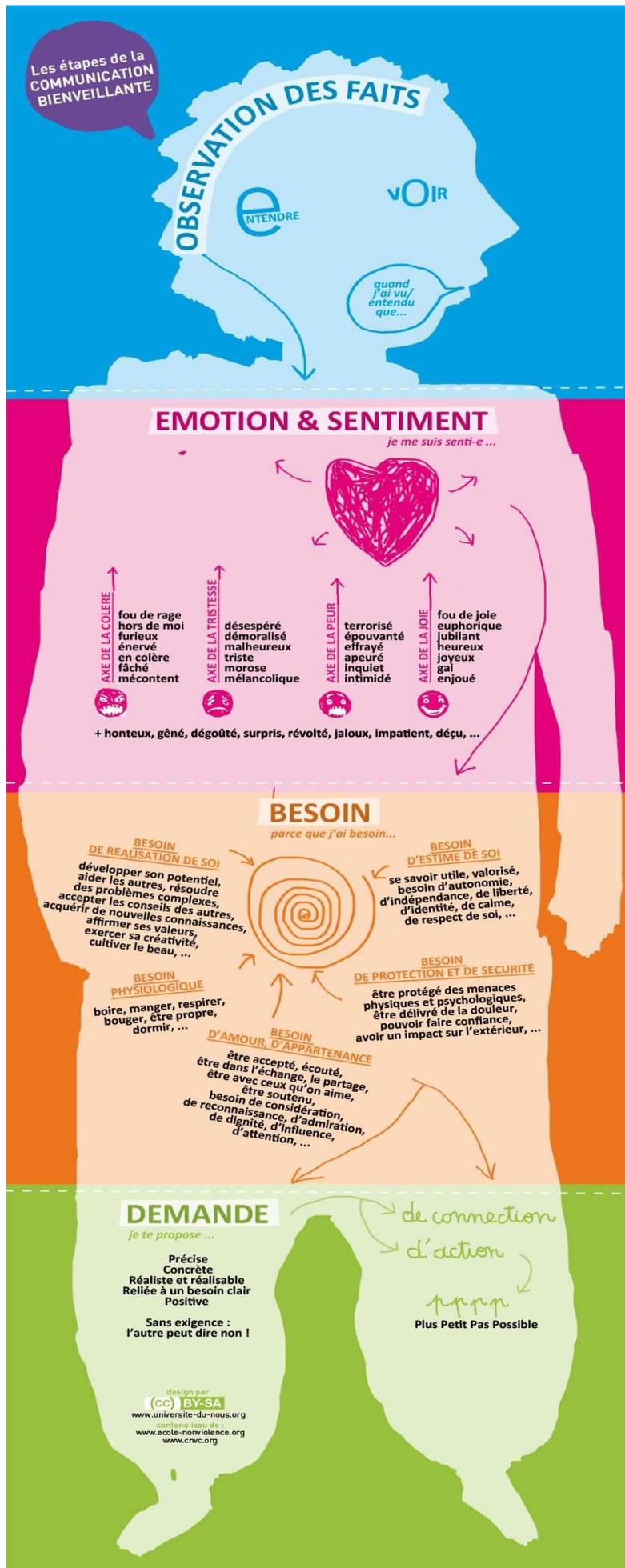
Qu'est-ce que la CNV ?

La Communication Non-Violente est un processus en quatre étapes basé sur l'écoute empathique qui a pour but de créer une certaine qualité de relation où les besoins des participants sont pris en compte de manière égale.

Les 4 étapes :

Le processus OSBD, qui est la base de la CNV, se déroule en quatre étapes:

- l'Observation sans jugement : cette étape a pour but d'évaluer la situation de façon claire et objective ;
- l'identification du Sentiment : cette étape permet d'identifier le sentiment ;
- la reconnaissance du Besoin : les sentiments sont indicateurs de besoins, satisfaits ou non. Cette étape permet donc de prendre en compte ces besoins ;
- la formulation d'une Demande négociable : la demande est l'ouverture du dialogue avec l'autre partie.



Les 3 catégories de sentiments

Comme nous l'avons dit précédemment, un sentiment est avant tout l'indicateur d'un besoin satisfait ou non. Il est donc important d'être à l'écoute de ces sentiments afin de pouvoir répondre à ces besoins.

Lorsqu'une personne nous demande "Comment allez-vous ?", notre réponse est souvent une pensée et non un sentiment. Par exemple, on pourrait répondre "J'ai trop de travail", or ce n'est pas un sentiment et il est donc difficile de solutionner une telle situation.

Les 3 catégories de sentiments

- Ceux éprouvés lorsque les besoins sont satisfaits ;
- Ceux éprouvés lorsque les besoins ne sont pas satisfaits ;
- Ceux qui sont teintés de jugement ou d'accusation.

Les 9 besoins fondamentaux :

D'après Rosenberg, les besoins sont "des manifestations de la vie". Il reprend la perspective de Max-Neef, un économiste chilien, pour définir neuf besoins fondamentaux recouvrant l'ensemble des besoins humains :

Besoins physiologiques, Sécurité, Empathie, Créativité, Amour, Jeu, Repos, Autonomie, Sens.

Bien que les besoins soient universels à tous et indépendants de tout contexte, les stratégies pour les satisfaire varient d'une personne à l'autre et le fait seul de reconnaître un besoin est en soi un soulagement.

On notera cependant que "J'ai le besoin de..." est différent de "J'ai besoin que tu...".

La maîtrise de la CNV demande un changement en profondeur dans sa façon d'aborder une relation et de communiquer, ce qui rend son apprentissage long et difficile.

Usage de la CNV en entreprise

Dans le monde du travail, la communication a évidemment un très grand rôle à jouer. Certains symptômes permettront de souligner un problème de communication, parmi lesquels :

- Tension
- Atmosphère pesante
- Appel à l'aide

Afin de prendre conscience des difficultés de l'équipe, on pourra tracer dans un tableau une ligne des ressentis (moodline), qui indiquera pour chaque membre de l'équipe, son niveau de contentement lors des événements importants du projets.

On pourra de même faire des rétrospectives où sera appliqué le processus OSBD afin de travailler sur les non-dits.

Enfin, Patrice a expliqué le concept de la "chaise chaude".

La chaise chaude :

Le but de cet exercice est de sortir les membres de l'équipe des non-dits et de faire émerger les malentendus. Chaque membre pourra ainsi différencier ce qu'il ressent de ce qu'il pense ainsi que prendre conscience de ses besoins.

Cet exercice se déroule en quatre phases:

- Phase 1 : chaque membre de l'équipe répond pour chacun des autres membres à ces questions:

Qu'est-ce qui a bien fonctionné dans notre relation ?

Qu'est-ce qui n'a pas bien fonctionné dans notre relation

Voici la demande que je t'adresse

Voilà ce que je suis prêt à faire pour t'aider

- Phase 2 : chaque membre passe tour à tour sur la chaise chaude et écoutent ce que les autres ont à lui dire
- Phase 3 : chaque membre prépare les réponses qu'il adressera aux autres membres
- Phase 4 : chaque membre passe sur la chaise chaude et répond aux demandes qui lui ont été formulées

<http://www.communicationgagnante.com/usages-de-la-cnv-en-entreprise-et-en-agilite/>

ACTIVITE

Vous occupez le poste de second de cuisine parmi les 8 membres de l'équipe. Le chef vous délègue la responsabilité des services du mardi midi au samedi soir. Vous êtes également le tuteur de Célia, une stagiaire en Bac professionnelle Cuisine qui vient d'intégrer la brigade.

A partir des documents 6, 7 et de vos connaissances, vous répondrez aux questions suivantes :

- 1) Décrivez le processus de communication mis en œuvre lors de l'annonce de la commande à votre brigade. (Vous pouvez vous appuyer sur les composantes d'un processus de communication)
- 2) Justifiez l'intérêt de demander aux membres de la brigade de répondre par « Oui, chef ! » à l'issue de cette annonce.
- 3) Relevez les différences entre le processus de communication interpersonnelle mis en œuvre pendant le service et celui mis en œuvre, après le service lors du debriefing. doc.7
- 4) Montrez comment le contexte peut agir sur la communication interpersonnelle au sein de la brigade.

- 5) Présentez les conséquences éventuelles de propos tenus pendant et après le service.
- 6) Identifiez les signes verbaux et non verbaux qu'il aurait fallu éviter afin de mettre en œuvre une communication non violente (CNV).
- 7) Expliquez les enjeux, pour le management de la brigade, d'identifier ces signes et de chercher à adopter une communication interpersonnelle non violente au sein de l'équipe.
- 8) Justifiez l'intérêt d'organiser un debriefing.
- 9) Présentez vos objectifs en tant que second de cuisine de cette brigade.
- 10) Proposez un déroulé d'entretien afin d'atteindre ces objectifs.
- 11) Préparez vos arguments pour démontrer à Célia l'intérêt de travailler en silence pendant le service.

DOCUMENT 8 : Le management et la communication

Communication et management semblent indissociables, aussi bien au niveau des pratiques que des analyses. Les managers sont devenus des « communicants », utilisateurs d'instruments, de dispositifs et de processus de communication considérés, en particulier à partir des années 1980, comme fondamentaux d'une recherche d'excellence (Peters et Waterman, 1983) ou, plus tard, comme solutions aux « crises » du management.

Il existe différents types de communication : la communication interpersonnelle, entre deux personnes (entretien d'embauche), la communication de groupe entre plusieurs personnes dans un groupe restreint (réunion) et la communication de masse qui s'adresse à une multitude de personnes (message télévisé). Les objectifs de la communication sont multiples. L'individu en communiquant apprend à se connaître et à connaître les autres. De plus, l'homme, selon Abraham Maslow doit satisfaire des besoins comme celui d'appartenance et à travers les mots il établit des relations avec les autres, il peut les influencer, les diriger, les dominer, les manipuler. Il peut aussi les aider en donnant des conseils ou des directives. Enfin la communication lui permet de s'évader du quotidien, de se distraire.

Les acteurs de la communication vont adopter un comportement verbal et non verbal qui va leur permettre d'atteindre l'enjeu fixé : c'est la stratégie. La stratégie de coopération est celle qui recherche le consensus durant la communication, écouter l'autre et ses arguments. La stratégie de résistance ou d'opposition est celle où l'un des acteurs au moins est réfractaire au dialogue et s'entête sur ses positions. La communication est difficile. La stratégie d'évitement est quand l'un des protagonistes fuit le dialogue et cherche à éviter le conflit. La communication est alors rompue. La stratégie d'influence est celle où l'un essaye de faire changer l'opinion ou le comportement de l'autre.

De la communication comme outil de contrôle...

Dès le début du XX^e siècle, Frederick Winslow Taylor (1911) préconise une organisation scientifique du travail ; puis Henri Fayol (1918) décrit un système de division du travail avec spécialisation des fonctions et séparation des pouvoirs. La communication est alors intégrée comme instrument de contrôle, indispensable outil permettant la coordination et le fonctionnement même des modèles. Une conception classique prévaut alors : la communication est **descendante** et se limite à une transmission rationnelle d'informations dans le cadre d'une organisation hiérarchique.

Les entreprises des *Temps modernes* évoluent ensuite et prennent en compte les facteurs sociaux et de motivation : des salariés « satisfaits » sont plus performants. Pour Elton Mayo (1933), la coopération et l'exercice des créativité sont des sources d'amélioration des productivités. Il est donc nécessaire de

tenir compte des aspects informels (et communicationnels) au sein des organisations, dans le sillage des travaux des psychosociologues (Bavelas, Lewin, etc.). Trente ans plus tard, Douglas McGregor prolonge cette analyse et préconise une amélioration du contrôle avec une démarche participative. Il ne s'agit cependant pas d'une remise en cause de l'organisation industrielle, mais d'élargir la conception de la communication qui n'est plus limitée à la transmission d'informations dans un cadre formel. Il convient alors, une fois l'implication de chaque acteur reconnu, de tenter de contrôler l'ensemble des interactions formelles et informelles, en particulier en installant des dispositifs de gestion des communications **ascendantes** et en canalisant les latéralités.

Herbert Simon, en 1947, propose un nouveau schéma d'analyse qui permet de faire la synthèse de la conception classique de l'entreprise, mécanique de production, et des propositions de l'école des relations humaines visant à prendre en compte l'informel pour augmenter la motivation – et donc l'efficacité – des salariés.

La théorie de la décision s'appuie sur une analyse des organisations en termes d'information, d'une part, et d'influence, d'autre part. Toute décision s'inscrit dans le cadre de la rationalité limitée et les organisations doivent tenir compte des coûts d'information comme des intérêts divergents. Ces derniers déterminent l'implantation de processus particuliers visant à les accorder. « À l'évidence, il ne saurait y avoir d'organisation sans communication, car le groupe ne disposerait alors d'aucune possibilité d'infléchir le comportement des individus. » (Simon, 1983)

La communication, en termes de processus indispensable à la fois pour les prises de décision et les transmissions de ces décisions, n'est dès lors plus un élément relativement extérieur ou complémentaire aux logiques de gestion des entreprises, mais devient un élément constitutif du management. Les managers doivent en effet non seulement veiller à produire des informations descendantes adaptées, mais aussi prévoir de les expliquer et mettre en place des dispositifs de gestion des remontées d'information, préalable organisationnel aux prises de décision.

Il s'agit bien d'un changement de paradigme qui, en proposant une nouvelle analyse des organisations centrée sur les décisions, incite au développement des circuits et réseaux de communication tout en accordant un nouveau statut à l'information, que ce soit dans les réseaux formels ou informels de l'entreprise. Les organisations doivent ainsi mettre en place des routines qui permettent de mieux faire face aux incertitudes, de diviser les processus de décision entre plusieurs acteurs pour plus d'efficacité et de limiter le risque d'erreur dans cette théorie basée sur la rationalité procédurale.

Ainsi, la relation entre management et communication se transforme radicalement, en interne principalement, non seulement avec le dépassement du « formel » et la prise en compte – voire la canalisation – de phénomènes qui « échappent » au dirigeant, mais surtout parce que la communication est désormais formalisée dans une logique organisationnelle qui génère des pratiques de contrôle (Crozier et Friedberg, 1977). La nature des informations fait l'objet d'interrogations et c'est bien le modèle mécaniste qui disparaît au profit d'un modèle plus « ingénierial » dans lequel la communication, toujours instrumentalisée, est intégrée comme un phénomène complexe, multidimensionnel, indispensable pour les transmissions d'informations qui peuvent poser problème comme pour le renforcement de la motivation des acteurs.

... à la communication comme élément central de l'organisation

Dans le même temps, alors qu'il ne suffit plus de produire pour vendre, le marketing devient communicant : il faut rechercher des informations (études de marché), répondre aux désirs des clients (relations de service, service après-vente), communiquer sur les produits (avec une évolution de la réclame vers la publicité) et cultiver les relations publiques (sponsoring, mécénat, mais aussi lobbying). Un âge d'or, donc, de la communication au sein des entreprises, même si, malgré une prise en compte croissante des remontées d'information de l'opérationnel au stratégique, le service « communication », ouvert à l'extérieur, reste un service à part.

Cependant, l'apport de l'analyse systémique contribue à une évolution conceptuelle et pratique. L'entreprise devient une organisation complexe ouverte sur son environnement pour laquelle la communication – en pratique, concept et processus – est doublement intégrée : ce caractère d'ouverture du système impose une adaptation permanente aux conditions externes et la structure a besoin d'une coordination interne. Le modèle de l'organisme supprime celui de la machine et

l'entreprise devient contingente. Avec Henry Mintzberg (1982), la communication, en tant que mécanisme de coordination, devient un élément fondamental de la structure.

Pour autant, le XX^{ème} siècle apporte peu d'analyses qui dépassent le cadre fonctionnel pour la communication, *de facto* reléguée au statut de réalité secondaire par rapport à l'essence même de l'organisation.

Annie Bartoli (1990) cherche à identifier les conditions de mise en œuvre d'une « communication organisée dans une organisation communicante », dépassant ainsi une analyse des méthodes et des fonctions communicationnelles et cherchant surtout à mettre en perspective les enjeux de la communication avec l'évolution des structures, pour rompre, en particulier, avec les préconisations incantatoires (« il faut communiquer plus »). **On distingue 3 enjeux : l'enjeu informatif qui consiste à transmettre une information, l'enjeu identitaire qui permet d'exprimer son identité, l'enjeu d'influence qui agit sur l'autre pour changer ses idées ou ses agissements et enfin l'enjeu relationnel qui crée ou consolide une relation.**

Au sein de cette organisation communicante, où les communications interne et externe s'articulent en complémentarité, « un raisonnement relatif et temporel [...] s'impose : on communique pour ou sur [...]. Le manager doit être attentif à la communication afin que toutes ses équipes puissent travailler efficacement et restent motivées. Les moyens pour améliorer la communication interpersonnelle sont de pratiquer une écoute active. Il doit être empathique et laisser son personnel s'exprimer. Entendre n'est pas forcément être d'accord. Il doit développer une intelligence émotionnelle, reformuler, voire illustrer et utiliser la communication non verbale pour moduler ses propos dans un sens ou dans un autre. Toute autre ambition globale n'est-elle pas une gageure pure et simple ? » (Bartoli, 1990). Cette analyse rejoint en partie les approches communicationnelles des organisations, depuis les années 1980, en rupture avec les modèles précédents. « En dehors de la communication, l'organisation n'est qu'une idée » (Taylor, 1988). L'entreprise communicante serait alors principalement un système de communication. Il s'agit bien de réfléchir en termes de réseaux et d'usages, de relier recherche de performance et participation, d'inscrire l'entreprise dans les réalités communicationnelles, en conceptions comme en pratiques. Cette conception d'une organisation construite par la communication, à travers les interactions des acteurs, semble bien en phase avec l'évolution des moyens (et des usages) de communication à la fin du siècle dernier, alors que clients, citoyens et consommateurs s'organisent en réseaux. Dans ce contexte, révolution ou adaptation, mirage ou réalité, le management s'assume comme pratique, posture communicationnelle qui reste, toujours, à la recherche de son efficacité. <https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue->

TRAVAIL A FAIRE

- 1) Relevez les différents types de communication et précisez en quoi ils consistent.
- 2) Quels sont les objectifs de la communication ?
- 3) Expliquez la phrase « Communication et management semblent indissociables, aussi bien au niveau des pratiques que des analyses. »
- 4) Quelles sont les différentes stratégies de communication que peut adopter un manager ?
- 5) Comment un manager peut-il améliorer sa communication ?