

La communication dans l'organisation

NOTIONS

- ▶ Communication interpersonnelle
- ▶ Aptitude à gérer les conflits

CAPACITÉS

- ▶ Décrire, caractériser et analyser les situations de communication à partir de leurs composantes et des phénomènes relationnels qu'elles contribuent à développer.

Synthèse

1. Comment décrire une situation de communication interpersonnelle ?

Pour décrire une situation de communication, il faut analyser ses composantes et ses caractéristiques.

A. Repérer les composantes de la communication

Selon les modèles de Shannon et Weaver, la communication s'établit dans un schéma intégrant un émetteur, un récepteur, un canal, un message codé, puis décodé et ce, dans un contexte défini.

– Les **acteurs** sont les personnes qui participent à la communication : on distingue l'**émetteur** (à l'origine du message) et le **récepteur** (celui à qui est destiné le message).

– Le **message** est l'information transmise.

– Le **canal** est la voie de transmission du message. Il peut être direct ou indirect.

– Le **code** : c'est l'ensemble de signes ou règles utilisés pour constituer et faire comprendre le message. Le code peut être verbal ou non verbal.

Le « bruit » est un élément pouvant perturber ou altérer la transmission du message. Par exemple, un outil de transmission défaillant, une langue ou une technique non compréhensible par un acteur, un environnement bruyant, l'inattention.

B. Caractériser une situation communication interpersonnelle

La communication peut être verbale et/ou non verbale.

- La communication est verbale lorsqu'elle est exprimée avec des mots, à l'écrit ou à l'oral.

Elle utilise différents registres de langue (niveau ou catégorie de vocabulaire choisi pour s'exprimer) :

– registre familier : c'est un vocabulaire spontané, de la vie quotidienne, tiré du langage parlé. Ce registre peut parfois être perçu comme incorrect ou irrespectueux dans certains contextes

professionnels.

– registre courant : vocabulaire fréquent, usuel ou standard, utilisé entre des personnes qui n’ont pas de lien de familiarité. La syntaxe est correcte.

– registre soutenu : vocabulaire recherché, faisant usage de termes parfois rares. Il est utilisé dans certains styles littéraires ou situations orales exceptionnelles, comme le discours.

– registre technique, spécifique à un métier.

• La communication est non verbale lorsqu’elle utilise le paralangage : geste, posture, attitude, regard, silence, mimique.

Elle permet de compléter ou de renforcer la communication verbale, et de décoder l’état émotionnel des acteurs.

2. Comment analyser une situation de communication ?

L’analyse d’une situation de communication s’effectue à partir de l’observation des techniques et méthodes utilisés par les acteurs, dans un contexte précis.

A. Les techniques et méthodes de la communication interpersonnelle

En fonction des enjeux de la relation de communication, et afin d’atteindre leurs objectifs, les acteurs vont mettre en place différentes techniques et méthodes.

• **Les enjeux des acteurs** peuvent être :

– informatifs : transmettre une information ;

– identitaires : exprimer son identité, l’image que l’on donne de soi ;

– d’influence : agir sur l’autre pour changer ses idées ou son comportement ;

– relationnel : créer ou consolider une relation entre les acteurs ;

– territorial : protéger son espace physique ou psychique.

• **L’empathie et l’écoute active** sont des techniques qui facilitent l’échange et peuvent contribuer à l’issue positive de la communication.

L’écoute active signifie *entendre, prêter attention*. Pour pratiquer l’écoute active, il faut notamment être disponible pendant l’échange, se concentrer, observer le non verbal, poser des questions (ou enquêter), reformuler si nécessaire.

Faire preuve d’**empathie**, c’est être apte à contrôler ses propres réactions afin de se mettre à la place de l’interlocuteur et d’essayer de percevoir ce qu’il ressent.

• **Les stratégies** adoptées dans la situation de communication sont fonction de l’objectif et des enjeux des acteurs. Elles peuvent être :

– de coopération : on recherche le consensus, on écoute l’autre et ses arguments ;

– d’opposition ou de résistance : on est réfractaire au dialogue, on s’entête sur ses positions ;

– d’évitement : on fuit le dialogue, on évite le conflit ;

– d’influence : on essaye de faire changer l’opinion ou le comportement de l’autre.

B. Le contexte de la communication

C’est le cadre général du déroulement de la situation de communication. Il peut influencer plus ou moins fortement sur la communication. On peut distinguer :

– **le contexte spatial et temporel** : le lieu, le moment, la durée de l’échange. On peut y ajouter le contexte social : valeurs, normes, statut et rôle des acteurs.

– la **proxémie** : c'est la distance physique qui sépare les acteurs lors d'une situation de communication.

Edward T. Hall (1914-2009), anthropologue américain et spécialiste de l'interculturel, distingue quatre distances : intime, personnelle, sociale et publique.

La proxémie renforce la compréhension du contexte de la communication et peut favoriser ou perturber le déroulement des échanges. Elle varie cependant en fonction des cultures.

3. Comment gérer les conflits ?

Les conflits menacent la cohésion de l'organisation ou la renforcent lorsque la gestion est efficace.

Les techniques de dépassement du conflit sont : la négociation, la médiation, l'arbitrage et le recours hiérarchique.