

Initiation au management

La communication

Ce cours vous est proposé par Elodie Loubaresse, Maître de conférences en sciences de gestion, Université Paris-Saclay et AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule	2
Définition et enjeux pour le management	2
Les apports des théories de la communication	4
Les difficultés de la communication	6
Conclusion	7
Références	8

Préambule

Objectifs d'apprentissage

- Comprendre les enjeux de la communication en général et dans le contexte du management d'équipe
- Identifier les principales difficultés de communication

Cette leçon porte sur la communication et les principaux enjeux de la communication, de manière générale d'abord, puis dans le contexte du management d'équipe.

La communication est une activité centrale dans les organisations, notamment pour le management et le management d'équipe en particulier.

Définition et enjeux pour le management

Définition

Le Larousse définit la communication comme :

« L'action, le fait de communiquer, de transmettre quelque chose. »

« L'action de communiquer avec quelqu'un, d'être en rapport avec autrui, en général par le langage ; échange verbal entre un locuteur et un interlocuteur dont il sollicite une réponse. »

En contexte organisationnel, la communication sert des objectifs très variés, résumés sur le schéma suivant.



Figure 1. D'après la Formation Process Communication Management - Process com - Alsace Mulhouse, Strasbourg, Belfort, Metz, Nancy

Source : <http://process-cecmi.onlc.eu/3-Process-Communication-Management-lintell.html>

Elle contribue donc au management au sens large, ainsi qu'à la gestion des ressources humaines, à la gestion d'équipe, au développement personnel, à l'apprentissage individuel et organisationnel, au marketing... Il s'agit donc d'un sujet transverse au management.

La communication est ainsi omniprésente dans les organisations, dans le management et en particulier dans le management d'équipe et les relations managériales entre le manager et ses collaborateurs (Benchemam et Galindo, 2015).

Domaines du management d'équipe impliquant le recours à la communication

- Gestion des conflits
- Négociation
- Coordination des tâches
- Processus de gestion
- Motivation
- Implication de l'équipe...

En contexte organisationnel, la référence au langage renvoie notamment au langage en tant que composante de la culture organisationnelle. Les managers ont donc besoin de compétences en matière de communication. Ces dernières relèvent des *soft skills* du manager.

Outil d'auto-positionnement sur les *soft skills*

Pour aller plus loin consultez cet **outil d'auto-positionnement sur les *soft skills*** développé dans le cadre du projet C2 pour l'emploi. C'est un questionnaire qui vous aidera à identifier vos points forts et ceux à améliorer concernant les *soft skills* (ou compétences comportementales) qui sont de plus en plus recherchées sur le marché du travail.

Les apports des théories de la communication

De nombreux auteurs ont contribué aux théories de la communication. Nous allons évoquer ici celles qu'on considère habituellement comme les 2 principales, qui peuvent être utiles pour décrypter les « problèmes de communication » qu'on peut rencontrer de manière fréquente dans les organisations ou dans toute forme d'action organisée.

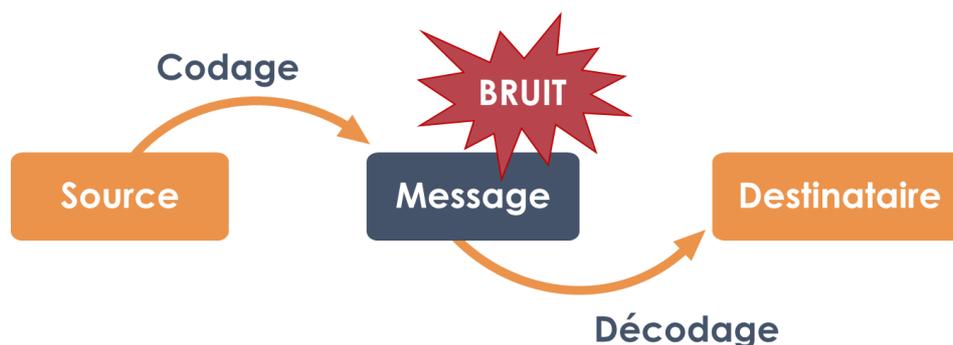


Figure 2. Adapté du modèle de Shannon et Weaver

Source : <http://love-communication.eklablog.fr/les-theories-de-la-communication-a76720181>

Shannon était ingénieur et Weaver philosophe. Leur modèle, proposé en 1948, visait avant tout à comprendre les problèmes de transmission télégraphique et ce afin que le signal arrivant à la cible soit le plus proche de celui envoyé par la source. Ce signal pouvait être modifié, brouillé ou déformé par ce qu'ils qualifient de « bruit ».

Dans cette vision, la communication était principalement réduite à la transmission d'une information d'un point à un autre. Grâce à ce modèle simple, on entrevoit déjà plusieurs obstacles pouvant rendre la communication difficile : codage par la source, décodage par le destinataire, bruit (ie. tout ce qui pourrait gêner la transmission).

Le modèle de Wiener (1950) complète celui de Shannon et Weaver en rajoutant une boucle de rétroaction ou *feedback* entre l'émetteur et le récepteur, faisant ainsi de la communication un processus circulaire par nature. Ainsi, selon ce modèle, récepteur et émetteur apprennent de leurs interactions et peuvent adapter leurs futures communications en fonction de leurs expériences passées.

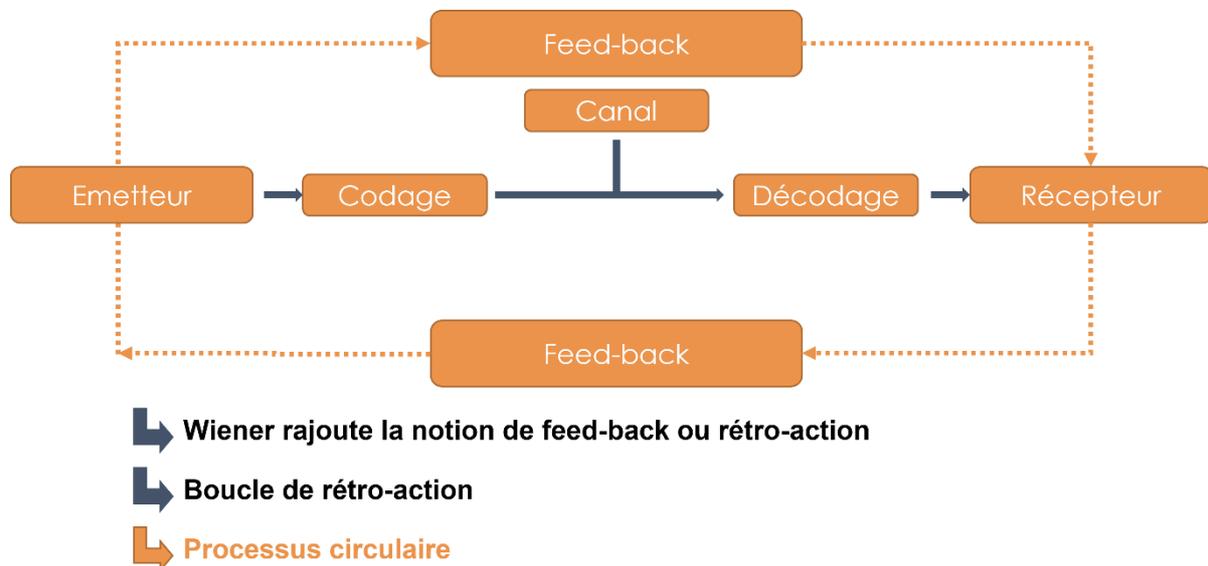


Figure 3. Adapté du modèle de Norbert Wiener Source

Source : https://fr.slideshare.net/dcornelis_slide/chapitre1-theories-de-la-communication-2e-partiel

Les difficultés de la communication

Il est intéressant d'analyser le processus de communication entre un émetteur et un récepteur en prenant en compte les éventuelles difficultés qui lui sont inhérentes. Le visuel suivant, partagé sur LinkedIn par Gilbert Rialland, coach professionnel, est intéressant pour comprendre l'origine des difficultés de communication pouvant être rencontrées.

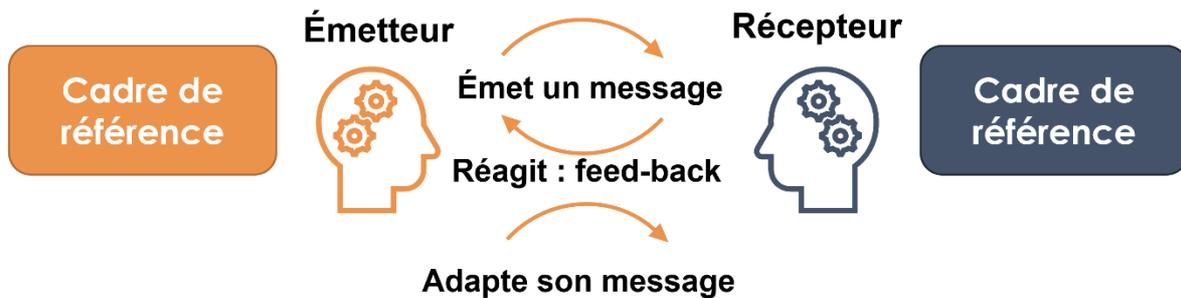


Figure 4. D'après le visuel proposé par Gilbert RIALLAND

Source : @Gilbert RIALLAND, LinkedIn

On note ainsi l'importance du cadre de référence de chacun des interlocuteurs, qui renvoie à ses propres croyances et impératifs, et plus largement aux valeurs et à la culture. Deux individus partageant un même cadre de référence, professionnel par exemple (ie : 2 juristes, 2 économistes ou 2 managers), communiqueront probablement plus facilement l'un avec l'autre. Selon les travaux de l'économie des proximités, on peut parler ici de « proximité cognitive » (Boschma, 2005).

« Par la notion de proximité cognitive, on entend que les personnes partageant la même base de connaissances et de compétences peuvent apprendre les unes des autres », Boschma, 2005

Parmi les autres éléments pouvant influencer la communication, on trouve les émotions, les attitudes ou encore les comportements. On peut citer ici également l'importance de la communication non verbale.

Qu'est-ce que la communication non-verbale ?

Tout ce que nous transmettons ou échangeons comme message sans utiliser la parole est concerné par la Communication Non-Verbale. Il s'agit donc de toutes les formes de communication exprimées autrement que par les mots :

- Le comportement physique et vocal ;
- Les expressions et mini-expressions du visage ;
- La position du corps, le tronc, les bras, les mains, les jambes, ... ;
- La Communication Non-Verbale ne s'arrête pas seulement au corps en lui-même.

Il existe beaucoup de signes dits non-verbaux qui permettent de s'exprimer :

- La façon d'être habillé ;
- La façon d'être coiffé, maquillé, ... ;
- Le ton de la voix, l'intonation, la prononciation, ... ;

Les travaux du professeur de psychologie Albert Mehrabian ont établi la règle des 7%, 38% et 55%. Ce qui veut dire que, lors de la transmission d'un message :

- 7% concernent le sens des mots,
- 38% pour ce qui est du ton et de la voix,
- 55% concernent l'impression visuelle.

Source : [Mission régionale pour l'emploi en Brabant Wallon](#).

Conclusion

La communication est une activité centrale dans la vie des organisations et de leurs membres. Différents modèles permettent de comprendre le processus de communication et ses éventuelles difficultés.

Références

Benchemam, F. et Galindo, G. (2015), *La Gestion des ressources humaines*, Mémentos LMD, Gualino.

Boschma R. (2005), Proximity and innovation: a critical assessment, *Regional studies*, 39(1), 61-74.

Shannon et Weaver (1948), *A mathematical theory of communication*, University of Illinois Press.

Wiener, R. (1950), *Cybernétique et société*, Union générale d'édition.

Comment citer ce cours ?

Initiation au management, Elodie Loubaresse, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1. D'après la Formation Process Communication Management - Process com - Alsace Mulhouse, Strasbourg, Belfort, Metz, Nancy.....	3
Figure 2. Adapté du modèle de Shannon et Waever.....	4
Figure 3. Adapté du modèle de Norbert Wiener Source.....	5
Figure 4. D'après le visuel proposé par Gilbert RIALLAND.....	6