

Connaître les bases de la communication professionnelle

I. Les situations de communication en milieu professionnel

A. Les différents types de communications et leurs outils

En milieu professionnel, dans le cadre de ses activités quotidiennes, l'assistant(e) de direction est mis(e) en situation de communiquer par écrit et par oral.

1. La communication écrite

Toute communication écrite se caractérise par :

- des spécificités rédactionnelles : structuration logique, lisibilité soutenant l'attention du lecteur, qualité de l'expression écrite ;
- des spécificités liées à la forme : règles de mise en forme, respect d'une charte graphique d'entreprise, mentions obligatoires sur un document commercial.

Exemples : rédaction de notes de service, lettres, comptes rendus, procès-verbaux, affiches, journaux d'entreprise ; réalisation de l'annuaire de l'entreprise.

2. La communication orale

La part la plus importante des échanges dans les situations de travail se fait oralement.

Exemples : entretien téléphonique ; accueil en face-à-face ; réalisation d'un message sur répondeur, d'une cassette audio ; prise de parole en public pour exposer, animer une réunion...

3. L'utilisation de supports visuels et audiovisuels

Des supports visuels et audiovisuels peuvent venir appuyer une communication orale.

Exemples : diapositives d'un diaporama réalisées à l'aide d'un logiciel de Pré AO (présentation assistée par ordinateur), d'un CD-Rom de présentation ou de démonstration, d'une cassette vidéo...

Ces supports ont des spécificités propres : mise en page d'un transparent, équilibre textes/images/sons d'une séquence vidéo. Le choix des supports exige une réflexion préalable approfondie sur le sens et la finalité des informations communiquées.

Les technologies de l'information et la communication mettent au service de l'assistant(e) de direction des moyens de communication variés : audioconférence, visioconférence, listes de diffusion par courrier électronique via Intranet ou Internet, réunion par téléphone...

B. Les différentes situations de communication

L'assistant(e) de direction est placé(e) au quotidien dans :

- des situations de communication interpersonnelle : mise en relation de deux personnes ;

Exemples : entretien, accueil en face-à-face ou à distance.

- des situations de communication dans un groupe : mise en relation de plusieurs personnes.

Exemples : participation ou animation d'une réunion, d'une conférence, d'un séminaire...

C. La communication d'entreprise

Toute entreprise communique en permanence à la fois à l'intérieur de sa structure (personnel, associés...) et avec son environnement extérieur. Pour comprendre comment se construisent les relations et se transmettent les informations, l'assistant(e) de direction doit percevoir :

- les enjeux (voir fiche 2) ;
- les objectifs propres à chaque situation de communication ;
- la nature des relations entre les acteurs impliqués dans la situation de communication.

1. La communication interne

Elle a pour objectif de mettre en relation les salariés de l'entreprise afin de faciliter leur action collective.

Les objectifs et enjeux sont souvent de différentes natures et peuvent avoir :

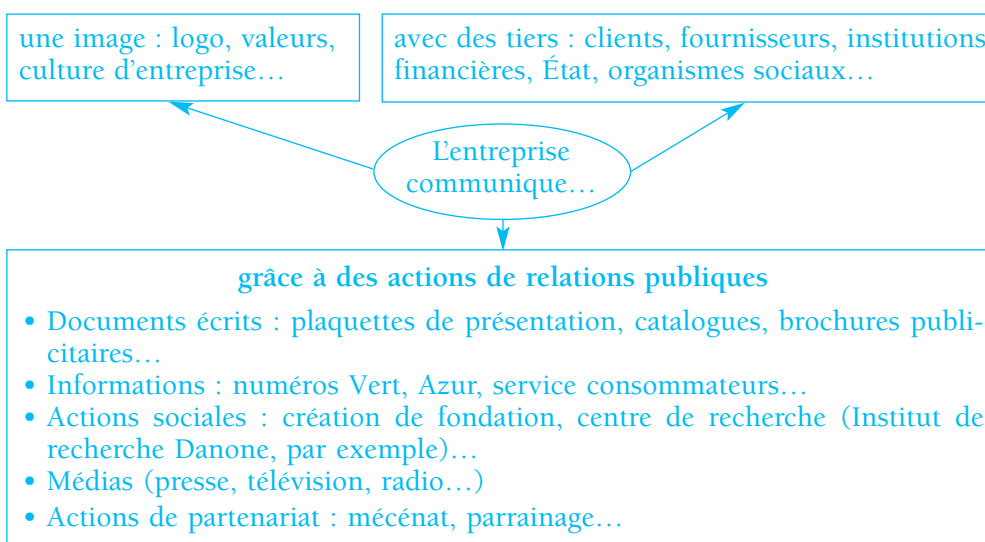
- une **dimension utilitariste** : faire connaître à chaque salarié non seulement le sens de sa « mission » mais aussi, au quotidien, les instructions relatives à son travail ;
- une **dimension humaine** : assurer la cohésion sociale contribuant à créer une véritable culture d'entreprise, préparer au changement...

La communication interne peut s'analyser sous différents angles.

	Exemples
Rapport asymétrique qui induit de la distance dans la relation	<ul style="list-style-type: none"> - Information descendante d'un supérieur qui donne des consignes à un subordonné afin d'asseoir son autorité, user de son influence mais aussi lui faire connaître la nature exacte du travail à réaliser. - Information ascendante d'un subordonné qui rend compte à un supérieur hiérarchique.
Rapport symétrique qui induit de la proximité dans la relation	<ul style="list-style-type: none"> - Information d'égal à égal qui établit une relation de coopération sur un projet commun entre des acteurs placés au même niveau hiérarchique. Les positions s'ajustent de façon complémentaire.
Degré de convergence ou de divergence entre les personnes	<ul style="list-style-type: none"> - Au niveau des opinions (accord/désaccord). - Au niveau des intérêts (partagés/incompatibles). - Au niveau des affinités (attirance/répulsion). - Au niveau du rapport des positions (chef/subordonné).

2. La communication externe

L'entreprise doit se faire connaître, entretenir une image de marque, nouer des relations avec différents partenaires : clients, fournisseurs, État, institutions financières...



II. Les processus et la qualité de la communication

A. La polysémie du mot « communication »

Le mot « communication » est utilisé dans plusieurs acceptions :

– c'est le fait d'établir une relation avec un autre ou plusieurs autres ;

Exemple : entrer en communication avec les adhérents d'une association.

– c'est une action et le résultat d'une action ;

Exemple : demander communication du compte rendu d'une réunion.

– c'est la chose que l'on communique ;

Exemple : faire une communication importante.

– ce sont les moyens techniques par lesquels nous entrons en communication.

Exemple : établir une communication par courrier électronique.

Il est difficile de cerner un concept aussi complexe sans se référer à de multiples approches.

B. Les familles de modèles explicatifs

L'approche de la communication peut se faire à partir de plusieurs familles de modèles explicatifs.

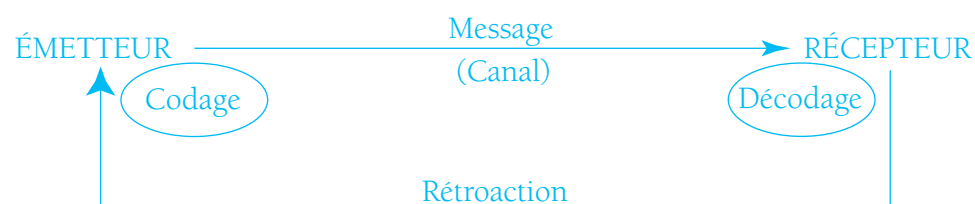
1. Le modèle « technique » ou modèle linéaire de la transmission de l'information (Shannon et Weaver, 1948)

Cette représentation de la transmission technique d'un signal d'information était, au moment de sa conception, destinée à répondre à un problème technique : la transmission télégraphique.

Cette représentation a été progressivement détournée de son but initial pour servir de schéma simplifié débouchant sur une conception linéaire de la communication.

La transmission de l'information serait assurée par une chaîne de plusieurs éléments :

- une source d'information ;
- un émetteur, qui transforme le signal en un code ;
- le canal de transmission ;
- le récepteur, qui décode les signaux ;
- enfin, le destinataire du message.



Dans ce système en boucle de l'information, un retour du récepteur vers l'émetteur, appelé « rétroaction », maintient ou perturbe l'équilibre de la communication entre les deux instances (Wiener).

Cette représentation technique de la transmission de l'information ne pouvait pas, à elle seule, rendre compte de la complexité des processus de communication.

2. Les théories et modèles de l'École de Palo Alto

Il y a plus de vingt-cinq ans, l'École de Palo Alto a introduit la conception suivante :

« On ne communique pas, on participe à une communication ; communiquer, c'est entrer dans l'orchestre », c'est-à-dire participer à une relation entre de nombreux éléments verbaux et non verbaux, de nombreux signes.

L'École de Palo Alto a mis en évidence la complexité du processus de communication à travers la manifestation de différents phénomènes :

- les **contenus explicites** et **implicites** dans les relations interpersonnelles (l'implicite concerne ce qu'on laisse entendre involontairement ou qu'on suggère à dessein sans le dire clairement) ;
- l'**impossibilité de ne pas communiquer** (même le refus de communication constitue un message) ;
- la **différence entre le contenu du message** (mots, énonciations, arguments) et la **relation entre les personnes** (émotions, sensations, représentations). Toute communication s'appuie sur ces deux dimensions, la relation influençant en permanence le contenu ;
- la communication comme un **processus dynamique** en perpétuelle construction.

3. Le modèle associant partage du sens et contexte

Une pluralité d'éléments intervient dans le partage du sens :

- le rôle prépondérant du récepteur sujet à l'**interprétation de multiples signaux** verbaux et non verbaux ;

Exemples : signes d'impatience, d'encouragement, d'assentiment, de rejet.

- les **enjeux** que chacun projette dans la relation qu'il établit avec l'autre ou les autres ;

Exemple : donner une image valorisée de soi-même aux autres.

- les **codes, valeurs, normes**, différences culturelles et socioculturelles qui installent des représentations mentales chez les acteurs.

Le contexte influence également la communication

Exemples : statut des acteurs, lieux, temps disponible, canal utilisé, distance physique...

C. Le processus de la communication

La communication ne se résume pas à la simple transmission d'une information. C'est un processus complexe d'interactions multiples entre des acteurs construisant une relation. Il conduit aux processus suivants.

1. La construction et le partage du sens

Le premier enjeu de la communication est de se faire comprendre, c'est-à-dire d'**émettre** et de **recevoir** des signaux auxquels nous accordons la même signification. Or, chaque comportement répond aux autres, qui eux-mêmes répondent à leur tour, dans une spirale sans fin.

Tout est porteur de sens : les vêtements, le regard, l'attitude, l'expression, le sourire, l'environnement, l'espace, le lieu...

Exemple : un individu qui, par sa tenue, son comportement, montre qu'il connaît les règles de courtoisie et de politesse, manifeste son degré de socialisation.

2. La construction de référents collectifs

a) Les codes et les rites

La communication est un échange « ritualisé » entre des acteurs à partir de leurs représentations sociales, de normes relationnelles. Les relations échangées au sein d'une société obéissent à des codes, des rites. Ceux-ci sont liés, selon Goffman, aux besoins de proposer **une image de soi conforme aux normes en vigueur**, de définir son propre territoire et celui de ses partenaires.

Exemple : au sein de l'entreprise, il pourra s'agir d'une marque de respect à l'égard d'un supérieur hiérarchique, d'une personne reconnue comme compétente.

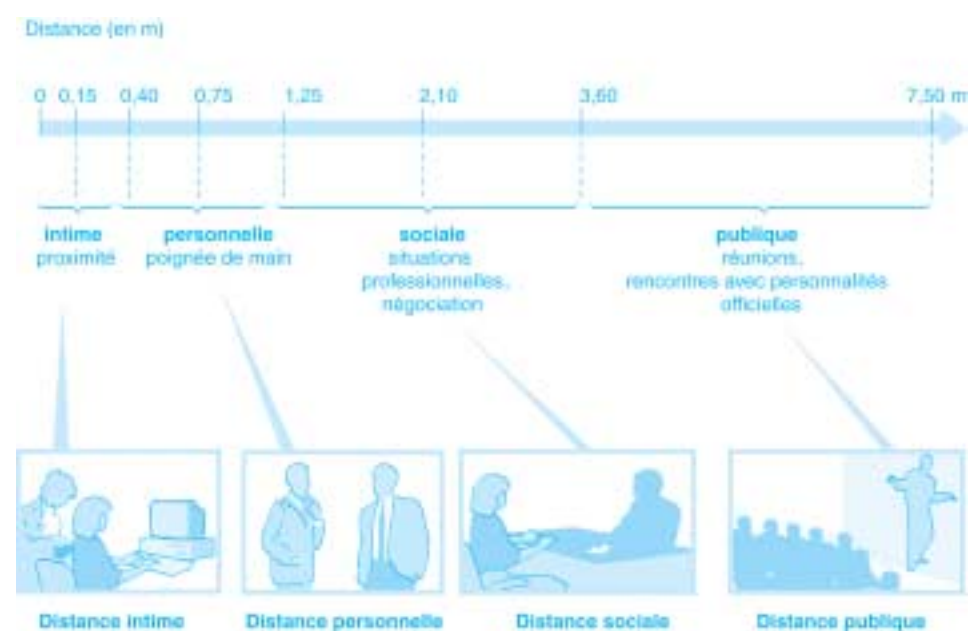
Dans la vie quotidienne, les rituels sociaux impliquent une distribution de « rôles » entre des acteurs revendiquant une identité propre. Ils apparaissent comme une sorte de codes normatifs facilitant la communication et structurant les échanges.

Exemples : négociations salariales entre patrons et représentants syndicaux, rituels des présentations.

Leur transgression peut être vécue comme le signe d'une agression.
Exemples : fumer sans en demander la permission dans une réunion, ne pas saluer un collègue.

b) La proxémique

Hall, dans *La Dimension cachée*, explore la notion de proxémique. Il étudie la **distance séparant les individus** les uns des autres en fonction des circonstances. Il détermine ainsi plusieurs types de distances (intimité, distance interpersonnelle, distance sociale, distance publique). Il démontre également l'existence d'un code sur le modèle de celui du langage auquel tous les membres d'une même culture se réfèrent, consciemment ou non. Si une personne se place à 50 cm d'une autre avant même d'avoir parlé, elle communique déjà quelque chose. Cette même distance, dans une autre culture, pourra avoir une tout autre signification.



3. L'expression d'enjeux

Dans toute situation de communication, à travers des stratégies conscientes ou inconscientes (conviction, séduction, argumentation logique ou affective...) s'expriment des enjeux.

Ils peuvent être de différentes natures.

a) L'enjeu informatif

Celui qui s'exprime souhaite **simplement communiquer** une ou des informations.

b) L'enjeu d'expression de son identité

Celui qui s'exprime **révèle un besoin** d'intégration au sein d'un groupe, un besoin de considération, de valorisation personnelle, de reconnaissance personnelle et sociale.

c) L'enjeu de pouvoir

L'intervenant veut **assurer son autorité** sur une personne, son leadership sur les membres d'un groupe.

d) L'enjeu d'influence

Celui qui s'exprime a des **idées** qu'il souhaite voir **adopter par d'autres**.

e) L'enjeu de séduction

L'intervenant souhaite **se faire apprécier**, aimer par les autres. La séduction est un moyen pour y parvenir.

Toute communication apporte donc des informations sur l'identité de la personne avec laquelle on communique : ses valeurs, ses émotions.

D. La prise en compte de la complexité des processus de communication en milieu professionnel

En situation professionnelle, le respect de quelques principes simples permet de faciliter la communication.

1. Prendre en compte le contexte de réception

Pour que l'**information** soit **accessible immédiatement**, il faut utiliser tous les procédés pertinents de mise en valeur et de mise en page qui améliorent la lisibilité des messages, donc la réceptivité de celui qui les reçoit.

Au niveau du contenu, il convient d'opérer une sélection parmi les informations à transmettre, structurer son texte, soigner son expression écrite, respecter l'orthographe et la ponctuation. Des dessins, des schémas facilitent l'accès à la compréhension.

2. Présenter les messages selon un code connu du récepteur

Tout message doit être adapté à la situation de communication et à la qualité du récepteur. Le contenu du message sera différent selon le type de relation que l'on cherche à établir.

Le **système de référence du récepteur** (l'ensemble de ses valeurs, connaissances, éducation, culture...) doit être respecté. Le choix du vocabulaire, du registre de langage, de la syntaxe, des expressions du discours établit un type de relation : intime ou distante, égalitaire ou hiérarchique, consensuelle ou conflictuelle, directive ou non directive...

3. Décoder les dysfonctionnements dans les processus de communication

Les relations au sein de l'entreprise constituent un enchaînement de processus de communication qui pose le problème de l'accès aux informations, de leur circulation et de leur partage.

La communication interne, notamment, souffre de **nombreux maux**, parmi lesquels sont le plus souvent cités :

- le manque de temps personnel de chacun, l'indifférence ;
- la difficulté du responsable hiérarchique à communiquer et le poids de la hiérarchie qui entraînent une faiblesse de la communication ascendante ;
- la centralisation excessive, la retenue de l'information ;
- les rivalités entre les personnes ;
- la mauvaise connaissance de « qui fait quoi », due à l'absence de dispositif formalisé ;
- les rumeurs, les discordances...

L'observation, l'écoute, l'attention facilitent la compréhension des dysfonctionnements des situations de communication.

Même s'il est illusoire de penser que la communication puisse être parfaite, s'interroger sur sa complexité, l'ambiguïté des messages, les interprétations possibles de la part du récepteur, les enjeux souvent cachés, contribue à améliorer sa qualité.