

**UNIVERSITE SIDI MOHAMMED BEN ABDELLAH
FACULTE DES SCIENCES JURIDIQUES
ECONOMIQUES ET SOCIALES - FES**

Master : Management et Audit des Organisations



Préparé par :
Lotfi Aqasbi Ouahi
Kibou Jawad
Redouane Nejjari
En-Najjari Abdelali
Khalid Jkaari

Encadré par :
M. Gharbaoui

Année universitaire 2010 - 2011

PLAN DE L'EXPOSE:

INTRODUCTION.

PARTIE I :

communication organisationnelle : définitions, objectifs et formes

SECTION A : définitions, formes et dimensions de la communication organisationnelle.

- 1) Définitions:
- 2) Les types de communication organisationnelle.
- 3) Dimensions du processus de la communication organisationnelle.
- 4) Formes de la communication organisationnelle.
 - a) Communication du haut vers le bas
 - b) Communication du bas vers le haut
 - c) Communication horizontale

SECTION B : objectifs, enjeux et moyens de la communication organisationnelle.

I-OBJECTIFS DE LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE

1) INFORMER ET EXPLIQUER :

2) MOTIVER ET FEDERER :

3) ANIMER LA VIE ORGANISATIONNELLE :

II- les enjeux de la communication organisationnelle

1-L'enjeu social :

2-La communication produit :

3-L'enjeu technologique

4-L'enjeu vis-à-vis de l'environnement

III- moyens de la communication organisationnelle

A - moyens écrits

B - moyens oraux

C - les moyens technologique

PARTIE II :

COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE : problèmes et résolution.

SECTION A: les problèmes de la communication organisationnelle.

- 1) les obstacles de la communication organisationnelle:
- 2) les causes des obstacles de la communication organisationnelle:
- 3) les conséquences des obstacles de la communication organisationnelle:

SECTION B : solutions

- 1- L'analyse transactionnelle: un outil d'analyse de communication.
- 2-Conseils pour remédier les principaux obstacles à la communication :
- 3-Comment réussir une communication organisationnelle ?

Conclusion

Bibliographie

INTRODUCTION.

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.*

La communication peut être considérée comme la pierre angulaire du management des ressources humaines. Toutefois, le management des hommes est un processus très délicat. Il met en jeu non seulement la carrière des agents, mais aussi la vie de l'entreprise. Sous nos cieux, beaucoup de travailleurs consacrent la majeure partie de leur vie à l'organisation qui les emploie.

Dans ces conditions, lorsque le management ne joue pas le rôle qui lui est dévolu (direction, participation, cohésion, motivation, communication...), il met en danger la vie de l'organisation.

Ce présent article est scindé en deux parties:

La première s'intéresse à la communication organisationnelle: définitions, formes, objectifs, supports, et enjeux;

Tandis que la deuxième traite les différents obstacles et les solutions des obstacles de la communication organisationnelle.

PARTIE I :

Communication organisationnelle : définitions, objectifs et formes

SECTION A : définitions, formes et dimensions de la communication organisationnelle.

1) Définitions:

De son côté, Kreps Voir KREPS G., Organizational communication : theory : Perçoit la communication organisationnelle 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 (data-gathering) pour les membres de l'organisation. L'information se constitue dans la variable intermédiaire unissant la communication à l'organisation.

On attend de la communication organisationnelle, qu'elle informe les salariés sur la vie de l'entreprise, ses évolutions, son marché.... Cette attente concerne autant la direction générale que les salariés. Elle cherche aussi à rassembler tous les acteurs de l'entreprise, autour d'une solidarité collective, le développement de l'entreprise et des changements à conduire.

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 soit officielle et informelle. Soit officielle qui correspond à tous les réseaux officiels de l'entreprise mis en place pour centraliser les informations (à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation), Comme les réunions, les entretiens et les manuels de procédés (note de service

et note d'information...etc.). Alors que celle informelle correspond aux échanges faits dans l'entreprise, mais de façon spontanée et non programmée. Ce type de communication existe alors dans toute entreprise qu'importe sa taille. On appelle souvent cette communication « le téléphone arabe » où les échanges se font sans tenir compte du statut des employés, mais plutôt des relations interpersonnelles que créent les employés entre eux. Par exemple, après un meeting de production, le chef de l'expédition pourrait révéler certaines informations à son ami au département de recherche et développement. C'est ainsi que l'information circule au sein de l'entreprise.

3) Dimensions du processus 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 :

La première étape est que la communication est comme information (ce qui donne forme), configurant les opérations propres à chaque organisation. Ces opérations sont les transactions stables devant avoir lieu afin que l'affaire soit possible, le système normatif (mission, valeurs, principes, politiques...) qui soutient la pratique de l'organisation, les formes de contrôle ;

Comme diffusion, au sens de « donner à connaître », rendre public ;

Comme générateur de relations tournées vers la formation, la socialisation et/ou le renforcement de processus culturels. Activités récréatives, rituels et célébrations sont ici quelques-uns des processus de communication ;

Comme participation, comme action de communication de l'« autre ». Dans ce contexte, le cycle de communication se complète, la parole est explicitement donnée à l'autre, qui est entendu et reconnu. Il s'agit là des travaux en équipe, des programmes de suggestions, bref de toutes les pratiques organisationnelles qui permettent une participation effective en établissant des liens de pertinence et un engagement avec l'organisation.

4) Formes de la communication organisationnelle.

d) **Communication du haut vers le bas**

La communication vers le bas s'adresse à l'ensemble des salariés. Elle part du haut de la pyramide hiérarchique vers les employés et les ouvriers C'est la communication du haut vers le bas. 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.

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'entreprise
- Enfin, de parler de la vie de l'entreprise, des nouvelles organisations et nouveaux produits et services.

e) Communication du bas vers le haut

Le deuxième type c'est la communication vers le haut elle part des salariés pour remonter vers la hiérarchie ou la direction. C'est la communication dite du «bas vers le haut». Elle peut être provoquée et organisée par les syndicats ou toute autre comite, comme elle peut être spontanée. Elle permet de vérifier et de détecter d'éventuelles anomalies en matière de la communication interne dans l'entreprise 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...

Faire « remonter » l'information : La communication ascendante permet à chacun de s'exprimer et ainsi de se situer dans l'entreprise. C'est un outil qui peut être évalué par la capacité d'une entreprise à écouter son personnel. De la même manière qu'un responsable marketing essaye de cerner les besoins du marché, il faut savoir écouter et comprendre le marché interne. Des audits ponctuels de communication ou d'image permettent d'ajuster les messages, de répéter les informations et de valider la compréhension. Des enquêtes d'opinion servent à mesurer les attentes des salariés et les évolutions de celles-ci.

f) Communication horizontale

Elle favorise l'échange de l'information entre les différents acteurs de l'organisation, elle a pour objectif d'intégrer à la prise de décision et surtout à l'action de partage de connaissance entre les différents acteurs d'une entreprise.

SECTION B : objectifs, enjeux et moyens de la communication organisationnelle.

I-OBJECTIFS DE LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE

En examinant la littérature relative au domaine de la communication dans les entreprises, il apparaît que les motifs à la base d'une initiation des actions de communication interne sont multiples. En effet, dans une organisation donnée, on peut observer une variété d'échanges entre les différents acteurs, ainsi, on communique pour agir (ordres...) et réagir (compte rendu...), pour informer et s'informer, pour former, pour convaincre (justifier une action envisagée), pour restaurer la confiance (expliquer une action passée) ou pour le simple plaisir d'échanger avec autrui.

Ainsi, on peut regrouper les missions de la communication interne selon les axes suivants

- Informer et expliquer ;
- Fédérer et motiver ;
- Animer la vie organisationnelle ;

1) INFORMER ET EXPLIQUER :

Tout en nuanciant entre communication et information, la communication interne a 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 terme 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.

2) MOTIVER ET FEDERER :

S'il l'on s'intéresse à l'aspect individuel de la motivation, toute personne souhaite être prise en considération sur le plan psychologique et professionnel. C'est dans cette logique que réside le défi à relever par la communication interne qui se doit de favoriser le dialogue en permettant à chacun de s'exprimer, d'imaginer, de créer et de communiquer, et par conséquent modifier les habitudes et lutter contre la résistance aux changements.

Aussi, la communication interne permet de fédérer l'ensemble du personnel, motivé au préalable et pris en considération au double titre d'être humain et de collaborateur, autour du projet d'entreprise.

3) ANIMER LA VIE ORGANISATIONNELLE :

En mettant en relation 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 d'éviter le phénomène de routine et de stagnation qui agissent négativement sur la productivité individuelle et collective.

II- les enjeux de la communication organisationnelle

Les enjeux de la communication peuvent être appréhendés en quatre niveaux principalement: social, commercial, technologique, et vis-à-vis de l'environnement.

1-L'enjeu social :

On sait désormais mieux répondre aux problèmes de déqualification, par un plan de formation et de mobilité démarré à temps, ou à ceux de l'évolution d'une carrière en dosant promotion, formation, mobilité et rémunération. On sait plus difficilement diffuser l'information, précisément 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.

2-La communication produit :

Le produit se montre de plus en plus comme le représentant de son producteur. Il devient signe représentatif d'un contrat de valeurs entre son producteur et la société. La mobilisation interne du personnel passe alors aussi par l'expression que donne l'entreprise à ses produits ; cette expression-produit se doit d'être compatible avec les valeurs que génère l'entreprise.

3-L'enjeu technologique

Recouvre l'optimisation des compétences de l'entreprise et de son potentiel interne de résolution, ainsi que l'insertion réussie des nouvelles technologies implantées. Améliorer les compétences, c'est d'une part gagner sur le marché des compétences : réussir la communication du recrutement, la présentation de l'entreprise et de ses métiers. C'est aussi augmenter la capacité de résolution des problèmes auxquels doit faire face l'entreprise, tout en diminuant les délais; ainsi l'organisation optimise ses ressources disponibles en faisant mieux exprimer son potentiel existant.

4-L'enjeu vis-à-vis de l'environnement

Le positionnement de l'entreprise vis-à-vis de leurs environnements respectifs a fortement évolué. Les structures des organisations se sont complexifiées par les multiples connexions qui se développent vis-à-vis de l'environnement et au sein même de leurs structures. Face aux mutations technologiques et des marchés, les entreprises se doivent d'être plus réactives: anticiper et réagir vite aux évolutions perçues ou prévues.

III- moyens de la communication organisationnelle

A) moyens écrits

- **Le Livret d'accueil** : il s'agit sans doute du premier outil de cette rubrique en terme d'utilité et de nécessité. Un livret d'accueil exhaustif contient les informations suivantes :

- Le rappel de la politique Général d'emploi ;
- La présentation de Direction des Ressources Humaines ;
- Informations liées à l'emploi
- Informations concernant les rémunérations
- Informations concernant les avantages sociaux
- Informations concernant la politique de formation
- Quelques informations utiles : frais de déplacement, participation aux frais de transport, avances sur salaires, changement de situation personnelle, informations pratiques sur la sécurité ;

- **La plaquette institutionnelle** : elle est destinée à la fois à l'externe et à l'interne. Lorsque l'entreprise ne dispose pas d'un livret d'accueil, la plaquette peut servir de palliatif. Cependant, les informations qu'elle comporte sont loin d'être aussi nombreuses et pratiques que celles du livret. On y trouve principalement : historique, organisation, réalisations, dirigeants, esprit ou éthique de l'entreprise, implantation régionale.

- **Le journal d'entreprise** : il constitue le lien entre les membres du personnel et crée et renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Le journal interne reflète la vie de l'entreprise (activités économiques et sociales, nouvelles des clients, des fournisseurs, résultats obtenus, etc.). le journal d'entreprise bien qu'il soit un outil de la communication descendante par excellence, néanmoins un journal idéal est celui qui deviendra à plus ou moins brève échéance interactif en offrant au personnel la possibilité de s'exprimer dans ses colonnes.

- **Les Bulletins d'information, Lettres, notes et circulaires** : Pour les bulletins, ils peuvent émaner de plusieurs sources, et être destinés uniquement à l'interne. Ils ont des périodicités variables et un caractère d'actualité. Ils sont de

réalisation simple et peu coûteuse et comportent rarement plus de quatre pages. S'il y a plusieurs bulletins, il faut veiller à ce qu'ils soient en bonne cohérence. Concernant les lettres, notes et circulaires, ce sont des documents d'opportunité à utiliser cas par cas selon les besoins.

- **Le panneau d'affichage** : Etant obligatoire, ce type doit accueillir les informations de la Direction des ressources humaines, des délégués syndicaux et du comité d'entreprise. On y trouvera donc une majorité d'informations réglementaires, de notes et de circulaires...

B- moyens oraux

- **Les journées portes ouvertes** : On peut leur donner une vocation externe ou interne. Dans le dernier cas, ces journées sont décidées par la Direction Générale ou la Direction communication (ou une structure équivalente). Elles visent à faire découvrir l'entreprise dans sa globalité à chaque salarié, tout en facilitant des rencontres et des échanges. Peu coûteuses, elles sont très efficaces et bénéfiques pour le climat interne.

- **Les réunions** : dans le cadre de la communication descendante, les réunions sont formelles et visent à diffuser une information collective. Il en est une qui revêt une importance particulière, c'est la convention annuelle. Son but est de faire le bilan de l'exercice passé, d'annoncer les perspectives et objectifs et d'apporter une convivialité aux relations interpersonnelles.

- **Le discours du Directeur Général** : le personnel souhaite reconnaître un chef. Le discours du président répond notamment au besoin de reconnaissance du personnel par le chef ou la hiérarchie supérieure. Il peut être diffusé par écrit ou enregistré en vidéo. Cette dernière option de diffusion, en exploitant le pouvoir de fascination qu'exerce l'image télévisuel, est d'une grande portée.

- **Présence**: visites spontanées ou planifiées sur le terrain, présences à différents événements internes ou externes.

C- les moyens technologiques

▪ Le courrier électronique

Il sert à envoyer (et recevoir) toute sorte de documents : du courrier professionnel, de la correspondance personnelle, des notes de service, des graphiques, dessins, photos, courrier publicitaire... mais elle permet également de s'abonner à des revues électroniques. La messagerie électronique sert enfin à

participer à des groupes de discussion ou forums, professionnels ou non, sur des thèmes très variés (économiques...). L'e-mail est de loin l'application la plus utilisée sur Internet.

- **Les blogs**

Les blogs peuvent être créés sur le réseau interne de l'entreprise avec des logiciels serveurs. Chez Disney et à la BBC, ce sont des collaborateurs de l'entreprise qui ont eu l'idée de lancer leurs blogs interne d'eux-mêmes. Ils ont commencé à y écrire les projets sur lesquels ils travaillaient, leurs comptes rendus de réunions et les besoins qu'ils avaient. Ils créent une transparence sans précédent dans l'entreprise et sont beaucoup plus vivants que les sites Intranet classiques par leur facilité de publication et de consultation.

- **Internet**

C'est un espace créé par l'entreprise pour informer et initier une relation qui est le point de départ, le cœur du système. Quel que soit le domaine d'activité de l'entreprise concernée, ce site est le premier d'un système à palier qui repose sur la notion virtuelle (thématique, sociologique, professionnelle, culturelle...). Il s'agit de fédérer des internautes dans la durée avec un site permanent, ou de manière précaire autour d'un événement. L'entreprise se constitue ainsi un fichier de clientèle ciblé, qu'elle va pouvoir suivre - et satisfaire - individuellement.

Le site permet ainsi une communication relationnelle ou « one to one » : en échange d'information qu'elle met à la disposition des internautes, l'entreprise se constitue des bases de données fines, précises, mises à jour en permanence.

PARTIE II :

COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE : problèmes et résolution.

SECTION A: les problèmes de la communication organisationnelle.

1) les obstacles de la communication organisationnelle:

Quelle que soit la taille de l'entreprise et son secteur d'activité, la communication contribue à la réalisation de ses objectifs, elle améliore la qualité des produits et des services, favorise la motivation, contribue à la fidélisation des salariés et crée de valeurs partagées. Il existe des problèmes de la communication propres à l'entreprise.

a) Obstacles liés à la structure :

Le fonctionnement des entreprises nécessite une division horizontale et verticale du travail (notion d'Adam SMITH). ce qui crée dans l'entreprise des entités de travail différentes et multiples, cette différenciation nécessaire au management provoque des contradictions qui se voit à travers des problèmes de coordination mais aussi de communication.

A coté de cet effet d'autres problèmes liés à la taille de l'entreprise apparaissent, plus la taille augmente plus l'entreprise a tendance à se bureaucratiser et plus les problèmes de structure s'accroissent (control léger, communication lente, défaut de filtrage), c a d privilégier la communication écrite formelle sur la communication directe et langage relationnel)

b) Obstacles socioculturels :

Cette catégorie des obstacles renvoi aux considérations humaines de la communication au sein d'une entreprise et qui a pour origine le manque d'analyse de la composition des salarié, l'examen des différentes fonctions de

l'entreprise, les modes de communication et le niveau de la langue acceptable, d'où la nécessité du syndicalisme qui protège les intérêts des employés. Ainsi, les conflits du pouvoir et les stratégies des chefs pour garder leur marge de manœuvre créent des problèmes de communication. En un mot, la culture de l'organisation, c'est l'efficacité de la communication.

c) Obstacles liés au contenu des informations communiquées :

Les sujets les plus demandés par les salariés concernent la situation financière et patrimoniale de l'entreprise et sa position concurrentielle mais, ce qui leurs concerne plus directement c'est : leurs droits, les stages, la formation, la politique des salaires, l'organisation du travail, Les mouvements du personnel (embauches, licenciements, évolutions ...). Les salariés veulent du sérieux, mais le sérieux est souvent top secret. Même si la plupart des dirigeants reconnaissent que il n'y a pas d'informations confidentielles ou stratégiques. Ainsi, les conditions dans lesquelles les salariés sont informés ne sont pas fixées dans l'accord et une communication salariale spécifique aux thèmes qui intéressent le salarié ne se pratique plus.

d) Obstacles liés à la conduite de la communication :

La liberté d'expression, même si elle est considérée comme bénéfique voir souhaitable par les managers, est souvent inconciliable avec les structures profondes de l'entreprise : la communication interne pourra être dynamisée sans modifier les pratiques propres à la propre représentation de l'entreprise (les responsables cherchent à modifier le management pour les autres)

D'autres contraintes peuvent être citées:

- Le jugement de chaque personne : somme des expériences.
- Le filtrage d'information : tendance à filtrer les renseignements de façon à les percevoir positivement.
- L'écoute sélective : tendance à entendre et à percevoir ce que nous voulons bien.
- La différence des statuts : le message des employés de niveau hiérarchique élevé a plus de crédibilité que ceux de niveau inférieur.
- Les problèmes sémantiques : il peut y avoir certaines difficultés quant aux diverses définitions des mots et à la compréhension de certains jargons professionnels.

2) les causes des obstacles de la communication organisationnelle:

Ces obstacles sont a priori très nombreuses et d'importance variable. Ils n'empêchent pas la plupart des organisations fonctionnent. Mais lorsque les

dysfonctionnements sont observés, porter un diagnostic sur les problèmes rencontrés permet souvent d'y remédier.

Nous analyserons dans un premier temps les principales causes à l'origine des dysfonctionnements et dans un second temps en quoi les dispositifs formels de l'organisation peuvent parfois aggraver ces dysfonctionnements.

a) Causes mécaniques et causes systémiques:

On distingue deux familles de causes à l'origine des difficultés courantes en matière de communication dans l'organisation. Les unes renvoient à une approche mécanique (chaîne de transmission facilite la transmission du message), les autres relèvent d'une analyse du système mis en œuvre et des contradictions qu'il comporte.

→ Causes mécaniques : les décalages entre les intentions dans le processus de communication:

Des études expérimentales ont démontrés les difficultés rencontrées dans la communication entre les intentions d'un émetteur et l'impact réel de son message sur un récepteur, ils affirment qu'en moyenne le message entre les deux passe dans une proportion de 30 à 50% due à la non vérification de cet impact auprès des destinataires (cas d'un PDG impératif qui interdit les interventions, il provoque donc des incompréhensions) donc il est nécessaire d'utiliser un vocabulaire simple puisque l'interprétation des mots peut causer des malentendus entre émetteur et récepteur (lié aux capacités physiologiques et psychologiques). En plus, Le manque d'intérêt et la non implication du récepteur limitent également ses capacités de percevoir les solutions offertes par l'environnement.

→ Causes systémiques : les contradictions des messages et les paradoxes de la communication:

Une autre catégorie des difficulté est lié à des croyances (convictions) souvent fausses (elles ne prennent pas en compte la complexité des systèmes constitués par les groupes et l'organisation) et naïves sur la communication, et qui complique la résolution des problèmes. Ainsi, pour expliquer les dysfonctionnements de toutes natures qui ne manquent pas de se produire dans les communications organisationnelles, il existe plusieurs types de causes attribuées soit au système organisationnel soit à la psychologie des acteurs à savoir :

- ne pas lutter contre les défaillances du système organisationnel
- on attribue les causes aux personnes ayant une mauvaise volonté
- appliquer des solutions simples à des situations complexes

- Différences hiérarchiques changent les comportements (volonté de faire communiquer les subalternes).

b) Les dispositifs formels, facteurs aggravants:

En plus de la hiérarchie sous toutes ses formes, la complexité des structures et le formalisme,

L'organisation scientifique du travail et la spécialisation des tâches provoquent un blocage au niveau de la mentalité des interlocuteurs et une multiplication des particularismes ainsi qu'un repli des groupes sur eux-mêmes vient de naître.

L'existence de plusieurs zones de langage différentes, pose des problèmes de compréhension réciproques et de traduction (jargon propre à chaque spécialité).

Ainsi, les grands nombres de niveaux hiérarchiques (trajet du message) peut provoquer des distorsions et des manipulations, liées à l'intérêt des intermédiaires. De même, un trop grand éventail de subordination aura pour conséquences de rendre difficile l'adéquation des messages aux multiples destinataires.

3) les conséquences des obstacles de la communication organisationnelle:

Après avoir illustré l'ensemble des causes qui naissent dans les relations entre les membres d'une entreprise et rendent difficile l'établissement d'une communication optimale, il serait nécessaire de dégager les conséquences des problèmes liés à cette communication tels sont les deux composantes de la problématique

En présence de ces obstacles cités et sans intervention constructive l'entreprise peut se voir confrontée à plusieurs problèmes comme :

a) Le manque d'implication

Si la communication avec les salariés sur les projets, la santé de l'entreprise, ne se fait pas d'une façon simple et efficace pour les impliquer, et les motiver.

b) L'inadaptation aux changements :

Les managers se heurtent à la résistance des salariés non informés de l'intérêt des changements décidés par le chef d'entreprise et en démontrant la pertinence. Les perturbations associées au changement (nouvelle gestion informatisée, réorganisation des équipes sur les chantiers, arrivée d'un chef de chantier, etc.) ne seront pas comprises.

c) La mauvaise ambiance :

La communication interne joue un rôle déterminant dans l'établissement d'une bonne entente entre les salariés et entre les salariés et le chef d'entreprise. Par exemple, une communication insuffisante ou peu claire sur les liens hiérarchiques pourra conduire à une mésentente entre collègues. Un manque

d'information sur les projets de l'entreprise contribuera à ce que les salariés se sentent « à l'écart » entraînant ainsi une démotivation. A l'inverse, une bonne ambiance génère plus de solidarité, des services entre collègues (décalage des horaires) ou une meilleure volonté lors des périodes qui nécessitent un effort particulier.

d) L'apparition des rumeurs :

L'expression « il paraît que... » est symptomatique d'un manque de communication en interne. Elle est source de dégâts internes parfois même externes. Communiquer lentement, c'est créer des problèmes de cet ordre.

SECTION B : solutions

1- L'analyse transactionnelle: un outil d'analyse de communication.

Origines de l'Analyse Transactionnelle :

Dans les années 50, Eric Berne (1910 - 1970), médecin psychiatre, élabore un modèle du fonctionnement psychologique et interpersonnel, A partir de l'observation de ses patients, il développe une théorie originale de la personnalité avec la notion d'états du Moi, Il souligne que ses observations concernant les états du Moi. Berne propose une théorie organisée de la personnalité et de la communication. Il met l'accent sur la responsabilité de la personne dans la mise en place de son histoire de vie et dans sa capacité à changer.

Définition

L'analyse transactionnelle (aussi appelée [AT](#)) est une théorie de la [personnalité](#) et de la [communication](#). Elle postule des « [états du Moi](#) » (parent, adulte, enfant), et étudie les [échanges relationnels](#), appelés « transactions ».

Eric Berne a beaucoup insisté sur la responsabilité de **la personne** dans la mise en place de son histoire de vie et dans sa capacité à changer. Il croyait qu'avec une aide compétente, toute personne ne peut retrouver ses capacités originelles, qui n'attendraient que d'être délivrées des interdictions créées par les scénarios qu'elle a construits. Berne souhaitait permettre à ses clients de dépasser la

souffrance psychologique et d'atteindre une maturité qui se caractérise par une grande capacité de **conscience**, d'**autonomie** et de **spontanéité**.

Comme dans de nombreuses psychothérapies de type humaniste, il s'agit ici d'aider le client à :

- ← prendre conscience de ses comportements;
- ← revoir dans quel contexte (généralement familial ou culturel) les attitudes problématiques ont été adoptées;
- ← prendre la décision de se reconstituer des frontières interpersonnelles saines;

Principaux concepts

Le concept des « ETATS DU MOI »

Selon Eric Berne, «un état du moi est un système cohérent de pensées et de sentiments mis en évidence par un type de comportement correspondant». L'ensemble de ces états du moi constitue la personnalité de l'individu : ce sont le Parent, l'Adulte et l'Enfant (qui s'écrivent avec une majuscule).

Les trois états du Moi.

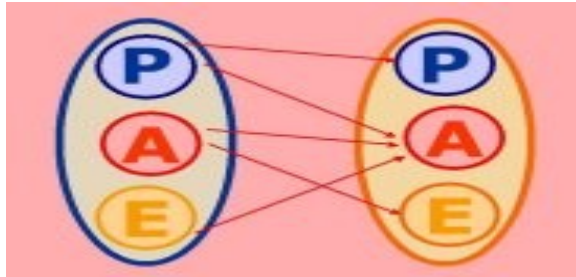
- le "Parent", qui concerne les règles, les normes, les valeurs ;
- l'"Enfant", qui concerne les émotions, la créativité, l'intuition ;
- l'"Adulte", domaine de la raison, de la réflexion, de l'analyse.

Une personnalité «complète» verrait cohabiter harmonieusement ces trois éléments.

Le concept des « TRANSACTIONS »

On appelle transaction un échange entre deux états du moi, constitué d'un stimulus et d'une réponse à ce stimulus. L'analyse des transactions permet de comprendre comment nous communiquons, de repérer et de traiter les dysfonctionnements dans la communication.

Il existe des transactions simples (complémentaires ou croisées) où se répondent alternativement un état du moi seulement chez chacun des deux protagonistes, et des transactions doubles où se répondent en apparence des États du Moi spécifiques (ex. Parent) et en même temps, à un niveau sous-jacent, d'autres États du Moi (ex. Enfant).



Exemples de transactions.

Transactions

simples complémentaires

Les transactions sont complémentaires lorsque les deux partenaires s'adressent à l'État du Moi dans lequel l'autre se trouve.

Exemple 1

A : « Avez-vous pu rédiger le rapport ? »

B : « Oui - je suis sur le point de vous l'envoyer par [courriel](#). » (Échange Adulte - Adulte)

Exemple 2

A : « Voulez-vous vous passer de cette réunion et aller voir un film avec moi ? »

B : « Avec plaisir - Je n'en peux plus de travailler, que pourrions-nous aller voir ? » (Échange Enfant - Enfant)

Exemple 3

A : « Tu aurais dû avoir fini de ranger ta chambre !" (Parent - Enfant) »

B : « Arrête de me pourrir la vie, je vais le faire !" (Enfant - Parent) »

Des échanges sur ce mode peuvent continuer indéfiniment. Évidemment, ils s'arrêtent au bout d'un certain temps, mais ce mode de communication est stable.

Les transactions simples croisées

La communication s'arrête ou change de mode lorsque les transactions sont croisées : lorsqu'une personne s'adresse à un autre État du Moi que celui dans lequel se trouve son partenaire.

Exemple 1

A: "Avez-vous pu rédiger le rapport?" (Adulte - Adulte)

B: "Arrêtez de me pourrir la vie, je vais le faire !" (Enfant-Parent)

Cette transaction croisée est susceptible de causer des problèmes entre les personnes. "A" pourrait répondre avec une transaction de Parent à Enfant, comme :

A: "Si vous ne changez pas d'attitude, vous serez viré !"

Exemple 2

A: "Est-ce que ta chambre est enfin rangée ?" (Parent-Enfant)

B: "Regarde, je suis en train de le faire." (Adulte - Adulte)

Cette transaction croisée change l'équilibre entre les protagonistes.

Transactions doubles

Dans ce type de transactions, une conversation se déroule à un niveau social, explicite, et en même temps, d'autres transactions sont échangées à un niveau psychologique, non-dit. Par exemple :

A: "J'ai besoin que vous restiez au bureau ce soir avec moi." (Mots Adulte)

le langage corporel indique l'intention sexuelle (Enfant flirtant)

B: "Bien sûr." (Réponse à la déclaration Adulte)

Sourire ou clin d'œil (l'Enfant accepte le motif caché)

L'intérêt de l'analyse transactionnelle dans la communication organisationnelle

L'analyse transactionnelle vise à permettre une prise de conscience ainsi qu'une meilleure compréhension des relations qui existent entre deux personnes et dans les groupes. L'analyse transactionnelle propose des grilles de lecture pour la compréhension des problèmes relationnels ainsi que des modalités d'intervention pour résoudre ces problèmes. Elle s'intéresse à la personne en tant qu'individu (son fonctionnement, sa communication) et aux systèmes organisationnels dont elle fait partie.

Rappelons-nous que chacun d'entre nous se caractérise par ce qu'il dit, pense et ressent ([dit, pense et ressent](#)).

Nous ne sommes pas figés.

Le bon fonctionnement d'un groupe nécessite l'association judicieuse de différentes personnalités, l'AT est un outil permettant à chacun de réfléchir à ses comportements

Voici un test d'évaluation de la personnalité basé sur l'AT :

Le test de l'Egogramme

L'EGOGRAMME permet d'appréhender votre personnalité selon 3 "Etats du Moi" :

Il montre comment vous répartissez le "temps de parole" entre ces 3 tendances fondamentales de la personnalité.

Et n'oubliez pas : vous devez répondre très vite, très spontanément !

Ja- mais	Rare ment	Sou- vent	Tou- jours	Questions 1-10
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vos opinions vous paraissent-elles plus vraies que celles des autres ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aimez-vous que les autres aient besoin de vous ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Passez-vous beaucoup de temps à rechercher une

Communication organisationnelle

				information avant de prendre une décision ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Attendez-vous d'avoir l'avis des autres avant d'engager une action ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	L'inconnu vous attire-t-il ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vos vêtements sont-ils confortables ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Dans une discussion, imposez-vous vos opinions aux autres ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Avez-vous le sentiment de vous sacrifier pour votre famille ou vos amis ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Déterminez-vous au préalable le résultat de vos actions ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vous sentez-vous maladroit ?

Ja- mais	Rare ment	Sou- vent	Tou- jours	Questions 11-20
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Trouvez-vous dans vos rêves des éléments de réponse aux questions que vous vous posez ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Agissez-vous suivant vos impulsions ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Trouvez-vous que les choses allaient mieux autrefois ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Etes-vous protecteur avec les autres ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Acceptez-vous l'opinion des autres ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Attendez-vous que l'on vous demande votre avis avant de vous exprimer ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jouez-vous des tours aux autres ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	La nouveauté vous emballe-t-elle ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Etes-vous critique envers les autres ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Donnez-vous de l'aide sans qu'on vous le demande ?

Ja- mais	Rare ment	Sou- vent	Tou- jours	Questions 21-30
-------------	--------------	--------------	---------------	------------------------

Communication organisationnelle

<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Avez-vous le sens de l'organisation ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vous sentez-vous égaré ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Croyez-vous que désirer quelque chose très fort aide à ce que cela arrive ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Exprimez-vous votre colère ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Pensez-vous avoir un bon jugement sur autrui ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aimez-vous faire le bonheur des gens malgré eux ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Etes-vous intéressé par la résolution des problèmes ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Remettez-vous au lendemain ce que vous pourriez faire le jour même ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Etes-vous créatif ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Trouvez-vous du plaisir à jouer avec les enfants ?

Ja- mais	Rare ment	Sou- vent	Tou- jours	Questions 31-40
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Croyez-vous qu'il faut peiner pour réussir dans la vie ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aidez-vous un inconnu en difficulté ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Prenez-vous des mesures de sécurité dans les situations risquées ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Etes-vous mal dans votre peau ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vous adaptez-vous aux situations nouvelles ou étranges ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aimez-vous travailler de vos mains ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Les enfants vous dérangent-ils ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Prenez-vous les problèmes des autres en considération, même si vous n'êtes pas directement concerné ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Combattez-vous les idées reçues ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	L'indifférence des autres à votre égard vous pèse-t-elle ?

Communication organisationnelle

Ja- mais	Rare ment	Sou- vent	Tou- jours	Questions 41-50
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Etes-vous intuitif ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Recherchez-vous le plaisir ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Trouvez-vous le comportement des autres ridicule ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Réconfortez-vous les autres ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Savez-vous bien ce que vous voulez ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Continuez-vous à discuter, même si vous êtes d'accord ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Y-a-t-il une partie de vous qui croit au surnaturel ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tutoyez-vous les autres ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Avez-vous de forts principes moraux ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aimez-vous vous occuper d'enfants ?

Ja- mais	Rare ment	Sou- vent	Tou- jours	Questions 51-60
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ajustez-vous vos objectifs à vos possibilités ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Avez-vous le trac ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Visualisez-vous les situations ou les lieux à venir ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Etes-vous bien dans votre corps ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Portez-vous sur les autres un jugement rapide ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rangez-vous les objets que les autres ont laissé traîner ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Envisagez-vous plusieurs solutions différentes avant d'agir ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hésitez-vous longuement avant de prendre une décision ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Devinez-vous ce que pensent les autres ?
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Etes-vous sensuel ?

2-Conseils pour remédier les principaux obstacles à la communication :

Déjà tous les obstacles ils ont été cités et signalés dans le 2^{ème} chapitre, alors ce qui va être ajoutés sera c'est seulement une explication de la manière de les éviter.

Du moment que communiqué consiste à transmettre des messages voilà le genre de messages qu'il faut surtout éviter.

- ☒ ***message imprécis:*** il est très difficile de le comprendre. C'est l'inverse de la concision, la perception de l'interlocuteur peut être complètement différente. Il faut donc mieux vérifier le message avant de le transmettre.

- ☒ ***Trop de messages à la fois:*** Notre mémoire ne peut retenir qu'une partie de ce qui est dit. Il est important d'accompagner un message comportant plusieurs éléments d'une aide visuelle (recourir à des aides visuelles telles que tableau, transparents...), sinon on aura tendance à reprocher à l'autre de ne pas avoir compris.

- ☒ ***message supérieur:*** Avoir une attitude de supériorité, que ce soit comme émetteur ou récepteur, va se traduire, Inconsciemment, par un non verbal exprimant le mépris. Cette attitude ne laisse pas de place à l'autre qui se sent automatiquement rabaissé.

- ☒ ***message double:*** Le non verbal (gestes, ton de la voix, expression du visage) de la personne contredit le sens des paroles qu'elle prononce. Ainsi, elle peut dire: "Je ne suis pas fâchée!" d'un ton très agressif ou "Je suis contente!" alors que tout son corps dit qu'elle est déçue. C'est tout d'abord la prise de conscience des sentiments, souvent amenée par le reflet de ce que l'interlocuteur voit, qui va aider une personne à se défaire de cet obstacle.

- ☒ ***message indirect:*** La personne prend des moyens détournés pour exprimer ce qu'elle veut dire. Au lieu de faire une demande claire, ce qui rend les interlocuteurs inconfortables et sur la défensive. Faire une demande claire, formuler son message, mettre en place des limites claires et précises vont permettre une meilleure communication et des relations plus harmonieuses.

- ☒ **message non dit:** Un des plus grands obstacles à la communication est de penser que l'autre va deviner ses sentiments, ses besoins, ses opinions ainsi que ses tabous. Ces «non dit », causés par la peur, la non-affirmation, le manque de confiance en soi, empoisonnent la relation avec l'autre et briment la communication. Apprendre à exprimer ses sentiments et se mettre véritablement à l'écoute de l'autre est très important dans une communication organisationnelle.

- ☒ **message inférieur:** Avoir une estime de soi négative, ce qui va affecter toutes nos relations avec les autres. Le statut social du sujet et le rôle (attendu de lui par l'allocuté à partir de son statut) qu'il assumera; la situation générale alourdissant ou allégeant le climat de dialogue; le langage et les normes du groupe d'appartenance peuvent constituer de solides barrières. Pour acquérir une estime de soi positive, il est important de reconnaître qu'on est une personne unique, avec ses forces et ses limites, capable d'avoir et d'exprimer des besoins, des sentiments, des opinions et des goûts. Dans ce cas, il faut changer la façon de communiquer avec soi-même.

- ☒ **message interprétatif:** Interpréter, c'est attribuer une signification personnelle à nos perceptions, Tout ce qu'on exprime, que ce soit au niveau verbal, non verbal ou symbolique, est sujet à interprétation. L'interprétation peut avoir pour synonyme la déformation .La vérification du message, l'expression et l'écoute des sentiments sont nécessaires pour changer cette mauvaise façon de faire. Pour s'assurer que les messages sont bien compris et interprétés, il est essentiel de faire appel à la rétroaction. La communication et l'information ne sont pas des synonymes. D'ailleurs, Thériault mentionne ce qui suit : « Dans l'information, "l'émetteur" se limite à transmettre un message et l'action prend fin. En revanche, dans la communication, le processus est plus complexe. Il y a le message, mais une vérification de ses répercussions. »

- ☒ **message défensif:** Lorsqu'on est sur la défensive, tout ce que dit l'autre peut se retourner contre lui ou contre soi. Être sur la défensive peut amener les reproches, le jugement, le refoulement, etc., qui causent la perte d'estime de soi chez l'un et chez l'autre: nous sommes alors en réaction plutôt qu'en action. La prise de conscience

de cet état de fait et l'expression de ses sentiments aident à se défaire de cette attitude.

3-Comment réussir une communication organisationnelle ?

La communication organisationnelle est la pierre angulaire de l'organisation. Elle requiert à la fois de la planification et de la réflexion. Son application est vaste, évolutive et gage de succès lorsqu'elle est bien employée. Mais comment s'assurer d'une utilisation adéquate, percutante et mobilisatrice?

On peut réussir un processus de communication organisationnelle grâce aux dispositifs suivants:

Ces dispositifs de communication favorisent l'information ascendante qui est souvent efficace du point de vue économique que social.

- ✚ Les enquêtes d'opinion s'adressent à l'ensemble du personnel ou à une partie seulement des membres de l'entreprise et ce par l'utilisation de questionnaire ou d'entrevue individuelles ou de groupe.
- ✚ Les réunions qui sont des moyens de communications fréquemment utilisés. Les réunions organisées à divers paliers hiérarchiques, ont l'avantage du « face à face » et sont des occasions de développer des relations interpersonnelles qui tissent l'identité de l'entreprise chose qui est très avantageuse.
- ✚ Les entretiens : il y a divers types d'entretiens, les enquêtes d'opinion et le processus d'accueil peuvent donner lieu à des entretiens permettant de recueillir ou de transmettre les informations utiles déjà évoquées. d'autres entretiens comme l'entrevue de départ, d'orientation et de perfectionnement, d'appréciation, facilitent l'expression des employés et la résolution des problèmes de rendement, chacun d'eux concourant ainsi au succès de la réalisation des stratégies de l'entreprise.
- ✚ Les groupes : la constitution de groupes formels d'employés au sein de l'entreprise représente une mini révolution dans les formes d'organisation.

- ✚ La boîte à idée : plusieurs entreprises récompensent les salariés dont la mise en œuvre d'une idée ou d'une suggestion contribue à l'augmentation de la productivité.
- ✚ Les syndicats : peuvent être des relais indispensables de la communication entre la direction et les salariés qu'ils représentent.

Comportements à privilégier par le gestionnaire et le professionnel de la gestion des ressources humaines

- Connaître les moteurs de la communication organisationnelle.
- Savoir analyser une situation concrète de communication et poser un diagnostic.
- Savoir identifier les besoins des clients internes pour suggérer des messages adéquats, percutants et mobilisateurs.
- Savoir écouter, communiquer et avoir un esprit critique constructif.
- Se positionner en amont de l'information transmise aux employés afin de répondre adéquatement aux questions subséquentes à la communication organisationnelle.
- Se positionner en aval de l'information transmise pour améliorer le processus de communication.
- Demander un soutien externe au besoin.

Il faut donc maîtriser l'objet de la communication pour adapter l'instrument aux réalités et aux besoins de l'organisation. Ainsi, on ne doit pas se concentrer sur la perfection théorique des moyens et des réseaux de communication, il faut plutôt chercher la perfection relative qui tient compte du rôle et de la volonté de chacun des acteurs.

CONCLUSION:

L'évolution de la recherche a été spectaculaire, à la mesure de l'extension des enjeux sociaux et professionnels du secteur. Alors qu'à la fin des années 90, la communication des organisations était souvent considérée comme une simple technique d'argumentation, voire de persuasion, il est apparu avec beaucoup plus de netteté qu'elle est intimement liée aux dynamiques identitaires des groupes et des collectivités, qu'elle est dépendante du contexte socio-économique global et qu'elle constitue une composante indissociable de l'évolution sociale.

Par conséquent, La communication organisationnelle est la pierre angulaire de l'organisation. Elle requiert à la fois de la planification et de la réflexion. Son application est vaste, évolutive et gage de succès lorsqu'elle est bien employée.

BIBLIOGRAPHIE:

- Carayol, Valérie. 2004. *Communication organisationnelle : une perspective allagmatique*, Éditions L'Harmattan.
- Henriet, Bruno et François Boneau. 1995. *Audit de la communication interne*, Les Éditions d'Organisation, deuxième édition.
- Westphalen, Marie-Hélène et Thierry Libaert. 2009. *Communicator, Le guide de la communication d'entreprise*, Éditions Dunod.
- Communication interpersonnelle et organisationnelle, l'effet palo alto par, Dionnie.P, edition: G.M.cop 1990 canada,p139.
- EINSBERG, Eric M. & GOODALL Jr. H.L., *Organizational communication : balancing, creativity and constraint*, New York, St Martin's Press, 1997.

- DANIELS, Tom D., SPIKER Barry & PAPA, Michael, *Perspectives on organizational communication*, Dubuque, Brown & Benchmark Publishers, 1997.