

LA PSYCHOLOGIE DE LA COMMUNICATION

PLAN DU COURS :

INTRODUCTION :.....	3
AXE I : PRINCIPES GENERAUX ET NOTIONS DE BASE EN SCIENCE DE LA COMMUNICATION.....	4
I.1- Les définitions sur la communication :.....	4
I.2- Les caractéristiques de la communication.....	5
1)- Les éléments du processus de communication.....	5
2)- Déroulement du processus de communication :.....	7
I.3- Les caractéristiques de l'émetteur :.....	7
1)- La crédibilité :.....	7
2)- L'attractivité :.....	8
I.4- Caractéristiques du message :.....	8
I.5- Les caractéristiques du récepteur :.....	9
II- Les modèles cognitifs récents de la communication :.....	10
II.1- Le traitement central (systématique) de l'information :.....	10
II.2- Le traitement périphérique (heuristique) de l'information :.....	10
III- Les situations de communication au travail :.....	11
III.1)- Les situations de communication de co-présence :.....	11
1)- Les relations de face-à-face focalisées :.....	11
2) Les relations de co-présence non focalisées :.....	12
3) les situations de communication médiatisées :.....	12
III.2- Les fonctions de la communication dans les situations de travail :.....	12
1)- communications fonctionnelles.....	12
2)- Communications relationnelles :.....	14
III.3- Les situations de communication dans l'entreprise :.....	15
1)- La communication interne :.....	15
2)- La qualité de la communication interne.....	16
2)- La communication externe :.....	17
IV- TYPES ET MODELES DE COMMUNICATION.....	18
IV.1- Les différents types de communications :.....	18
IV.2- Les langages de communication en entreprise.....	19
1)- Le langage verbal.....	19
2)- Les principes de qualité de la communication :.....	19
3)- Langage non verbal ou paralangage.....	20
IV.3- Les postures de communication : la communication téléphonique.....	22
IV.4- Les informations et leur nature :.....	23
1)- La nature de l'information :.....	23
2)- Circulation de l'information dans l'entreprise :.....	24
AXE II : COMPORTEMENTS COMMERCIAUX ET PSYCHOLOGIE DE LA VENTE... 26	
I. Présentation personnelle et tenue vestimentaire.....	26
I.1- L'apparence ?.....	26
I.2- La signification du vêtement : le code vestimentaire.....	26
II- Accueillir, se présenter : deux actes d'intérêt commercial.....	27
II.1- L'accueil comme une relation d'intégration :.....	28
II.2- se faire connaître.....	28
II.3- Les manies du commercial ou du professionnel :.....	29

Quelques éléments bibliographiques

Bromberg, M. (1993), communication et influence. In R. Ghiglione, J.-F. Richard (Eds), *cours de psychologie: bases, méthodes, épistémologie*. Paris : Dunod.

Gigier, J.-C. (2005), le concept d'attitude, consistance et changement. Nicole Dubois, *Psychologie sociale de la cognition*. Paris : Dunod.

Mucchielli Alex (1995), *Psychologie de la communication*, Paris, PUF.

Trognon A. (1986), « Les linguistiques de la communication » dans Ghiglione R. : *L'homme communiquant*, Paris, Armand Colin, 37-75

Watzlawick et all. (1972), *Une logique de la communication*, Paris, Le Seuil.

INTRODUCTION :

Pour la psychologie, la communication constitue l'une des modalités fondamentales de la conduite humaine. Les individus ne sont pas seulement influencés par les contextes sociaux, ils s'influencent mutuellement entre eux de par le langage qui est souvent le support privilégié des échanges. Notons cependant qu'il y existe également une communication non verbale qui tient le même rôle d'échange tout aussi pertinent. Pour ainsi dire, la communication joue un rôle non négligeable dans les processus d'interactions interpersonnelles et des changements qui peuvent intervenir chez les agents sociaux dans n'importe quelle organisation.

Ce cours sur la psychologie de la communication fournit un certain nombre de notions qui permettent de comprendre les autres pour mieux les influencer. L'intérêt principal des professionnels pour la psychologie de la communication ou la psychologie tout court se situe au fait qu'ils ont comme principale base de pouvoir leur personnalité. Autrement dit, les professionnels retirent leur pouvoir de leur personnalité. C'est un tel professionnel et lui seul est capable de vendre n'importe quoi à qui que ce soit. En effet, celui-ci sait user de tous les outils qui sont à sa disposition pour persuader les clients c'est-à-dire les amener à adhérer à son choix : mais sa seule présence peut (doit) être un argument de vente pour ce professionnel.

Aussi, ce cours s'articule autour de trois grands axes :

Nous aurons tour à tour, Les principes généraux et les notions de base en science de la communication ; les types et modèles de communication ; comportements commerciaux et psychologie de la vente ; et enfin, communication dans le groupe, processus de formation et de changement des attitudes.

Nous aurons un travail de recherche que vous mènerez, je ferai une synthèse à l'issue des discussions et nous ferons une synthèse à la fin du cours.

AXE I : PRINCIPES GENERAUX ET NOTIONS DE BASE EN SCIENCE DE LA COMMUNICATION

1.1- Les définitions sur la communication :

Dans les premières analyses des phénomènes sur la communication, COOLEY (1902) définit celle-ci comme « le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent ». Il est certain que cette définition somme toute restreinte et limitative a évolué. En effet, actuellement, la communication s'opère à travers des systèmes techniques, qui jouent désormais un rôle primordial, modifiant par la même occasion la structure même des échanges. Elle comporte maintenant l'utilisation de dispositifs dont la fonction est de transmettre des signes ou des images. Cela crée une nouvelle dynamique sociale des échanges. L'idée même de communication s'est ainsi transformée de par l'évolution sociale.

Finalement, la communication ou acte de communication est « un comportement de quelque nature que ce soit pourvu qu'il soit destiné à être observé par (et donc à changer l'état mental d'au moins) un autre agent que l'auteur. Un agent adopte un comportement de ce type pour communiquer une intention. Ainsi, des actes non verbaux tels que ceux destinés à référer en désignant gestuellement un objet, sont aussi des actes communicatifs ».

De façon générale, la posture, la distance, le paralangage (prosodie, intonation, etc.) et le langage constituent des moyens de communication.

Un acte de communication suppose donc nécessairement deux pôles : un pôle « émetteur » et un pôle « récepteur » ; avec entre les deux, un « comportement (...) destiné à être « observé », c'est-à-dire un signal qui passerait une intention de l'un à l'autre.

Communiquer consiste à échanger ou à transmettre des informations, de quelque nature que ce soit.

Il y a communication :

- Lorsqu'une personne décide de transmettre un message, sous n'importe quelle forme, à un ou plusieurs interlocuteurs ;
- Lorsque deux ou plusieurs personnes échangent mutuellement des informations.

La communication met en jeu différents éléments :

- Des motifs (le besoin ou l'obligation de communiquer) par exemple le client doit confirmer par écrit sa commande passée par téléphone

- Des partenaires (l'émetteur et le récepteur), ici le client et son fournisseur
- Un contenu (le message) par exemple, directives pour l'exécution d'une lettre à un client
- Une voie de circulation des messages (le canal) : le téléphone, télex, lettre etc.

1.2- Les caractéristiques de la communication

Le principe général de la communication se fonde sur les aspects suivants :

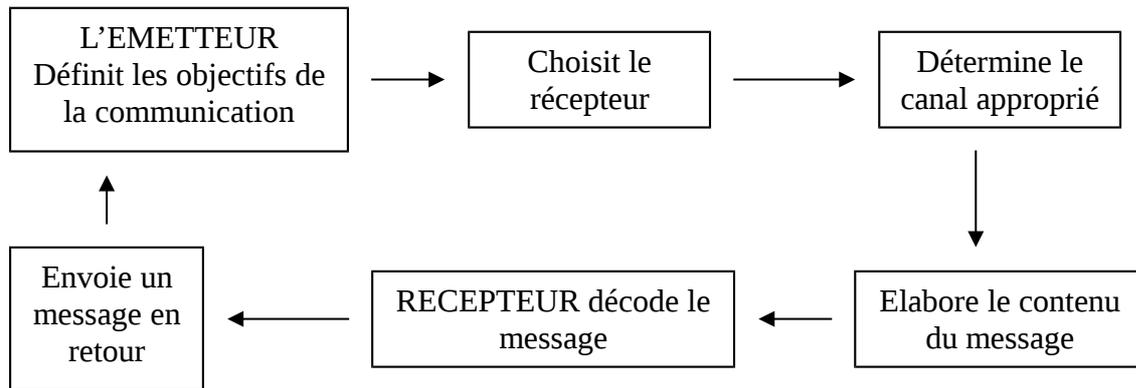
- Toute communication doit être considérée comme un tout où les différents éléments qui la composent agissent les uns sur les autres ;
- Il existe par conséquent une multiplicité de facteurs qui font de la communication un système complexe ;
- Enfin, toute communication se base sur des codes et des rituels qui régulent les échanges.

De fait, être compris et être cru tels sont les objectifs premiers que nous recherchons quand nous communiquons. Ce qui suppose que nous soyons capables d'influencer autrui. C'est pour cette raison que tous nos efforts tendent à organiser ce que nous disons afin de paraître le plus convaincant possible. La communication persuasive consiste, par conséquent, à réaliser ces deux objectifs au moyen du langage. Dans ces conditions l'émetteur construit son discours (message) aux fins d'être compris et donc d'être rejoint par son interlocuteur.

1)- Les éléments du processus de communication

QUESTIONS	ELEMENTS	DEFINITIONS
QUI?	Emetteur	Celui qui prend l'initiative de communiquer et qui transmet l'information.
DIT QUOI ?	Message	C'est l'ensemble des informations à transmettre au récepteur.
A QUI ?	Récepteur	C'est le destinataire de l'information : il écoute ou lit le message transmis.
COMMENT ?	Canal Codage Décodage	Moyen par lequel l'information va passer. Il peut être oral, écrit, visuel, audiovisuel et nécessiter l'utilisation de matériels appelés « outils de communication ». Transformation de l'information en synthèse repérables : mots, gestes, signes, etc. Identification et interprétation des codes par le récepteur.
AVEC QUELS EFFETS	Rétroaction ou feedback	Ce sont les réactions du récepteur. Elles prouvent qu'il a ou non écouté et compris le message et permettent à l'émetteur de le réajuster.
AVEC QUELLES DIFFICULTES ?	Bruits (ou freins)	Perturbations de toutes sortes altérant la communication.
EN FONCTION DE QUOI ?	Système se référence	Environnement, situations, objets, personnes, connaissances personnelles, expériences, compétences auxquels on se réfère.

2)- Déroulement du processus de communication :



Ceci est un schéma de communication « idéal ».

Dans la réalité, ce déroulement connaît bien de perturbations.

1.3- Les caractéristiques de l'émetteur :

De l'ensemble des travaux parcourus trois caractéristiques de la source c'est-à-dire de l'émetteur jouent un rôle dans l'efficacité du message transmis :

- La crédibilité,
- L'attractivité
- Le pouvoir qu'a la source

1)- La crédibilité :

Les caractéristiques de la source sont très importantes dans le champ de la persuasion. Si les recherches en psychologie attestent cet effet, il est nécessaire d'en expliquer les mécanismes. Dans le cadre de ce cours, nous prendrons un seul angle. La crédibilité de la source modifie l'efficacité de la persuasion en modifiant la façon dont les gens traitent ou élaborent les messages. Les indicateurs de la crédibilité de la source médiatisent la persuasion en agissant sur les processus cognitifs de traitement du contenu du message. Plus précisément, selon PETTY et CACIOPPO (1986), la crédibilité accroît la persuasion en agissant sur le nombre de pensées produites pendant l'écoute du message. Si le sujet croit que la source de la communication est un expert du domaine, il a toutes les raisons de relâcher ses défenses ou encore d'abaisser les motivations à examiner attentivement le contenu du message ; dans ce cas, il produira peu de réponses cognitives. Au contraire si la source est perçue comme peu

experte du domaine, il est probable qu'il reste sur ses gardes et qu'il accorde plus attention au contenu du message ; ce qui se traduira par une activité cognitive plus intense : élaboration de pensées critiques et de contre-arguments.

En résumé, a) la crédibilité a pour effet d'activer un processus de pensée pendant l'écoute du message ; b) ce processus sera d'autant plus important que la crédibilité de la source sera faible ; c) l'efficacité de la source est inversement proportionnelle au nombre de pensées élaborées.

2)- L'attractivité :

Lorsque la source d'influence est attractive, le changement d'attitude est médiatisé par un procès « d'identification ». Le sujet adopte le point de vue de la source sur la base des sentiments qu'il éprouve pour elle. A l'inverse, lorsque c'est la crédibilité qui constitue le facteur de changement, l'effet de la communication est médiatisé par un procès « d'internalisation » qui dépend du contenu du message. Dans le premier cas, le maintien du changement est fortement dépendant de la durabilité du lien affectif qui unit la source au sujet. Le changement consécutif à un processus d'internalisation dépend du message et de la valeur argumentative d'une part, il est intégré dans le système de croyances et de valeur de l'individu d'autre part.

Par ailleurs, le degré d'efficacité de la source dépend du degré d'implication du sujet à l'égard du thème de la communication et donc de la position défendue dans le message. Lorsque l'objet de la communication est peu impliquant, ce sont les caractéristiques de la source qui jouent un rôle dans la persuasion. A l'inverse, lorsque le sujet est fortement impliqué, c'est la qualité des arguments qui, cette fois, compte et non les caractéristiques de la source.

En fin de compte, plus les sources sont crédibles plus elles sont persuasives.

De la source c'est son message sinon son contenu qui construit le maintien ou non du lien avec l'autre qui est son interlocuteur.

1.4- Caractéristiques du message :

Le message est une séquence ordonnée d'éléments puisés dans un répertoire de signes par l'émetteur, qui les organise selon certaines lois inhérentes au message à transmettre. La communication suppose des répertoires identiques pour l'émetteur et le récepteur, à partir desquels chacun constitue le code de son message ; elle n'a donc lieu que lorsque ces éléments sont communs aux deux partenaires. Le récepteur reçoit l'ensemble des signes qui

constituent le message ; il les identifie, puis les repères comme des significations. Mais dans cette perspective, il intègre le message comme quelque chose d'autre que ce qu'il connaît déjà.

Le message est le support d'une nouveauté, c'est-à-dire d'un certain degré d'imprévisibilité, et c'est dans cette mesure qu'il a valeur d'information. Celle-ci s'apprécie par la qualité d'originalité qu'elle représente pour le récepteur. Pour la théorie de l'information, un message est considéré comme original lorsque ses chances d'apparition sont faibles.

Le message est conçu, d'après les travaux de Hovland et ses collègues, selon deux modalités :

- Le message unilatéral dans lequel ne sont présentés que des arguments favorables à la l'idée de départ de la communication. Guerre de USA avec l'Irak.
- Le message bilatéral dans lequel aux arguments précédents s'ajoutent des contre-arguments.
- les auteurs montrent ainsi que les arguments bilatéraux ont plus d'impact sur les personnes instruites et les arguments unilatéraux ont plus d'impact sur les personnes qui ont fait peu d'études,
- lorsque le récepteur possède initialement des contre-arguments à la thèse présentée, commencer par mentionner les contre-arguments dans le discours constituera une stratégie plus efficace.

Nous voyons à partir de ce moment l'importance du deuxième pôle de la communication qu'est le récepteur.

1.5- Les caractéristiques du récepteur :

Les théories de la persuasion ont pour objet de rendre compte des modifications des opinions, croyances, attitudes, consécutives à la réception d'une communication à visée persuasive plus ou moins complexe. Ici, elles avancent l'hypothèse que de tels changements sont la conséquence de modifications de processus psychologiques sous-jacents activés par la communication persuasive. Les chercheurs comme Hovland, Janis et Kelley (1953) suggérèrent que l'impact persuasif d'une communication dépendait de l'activation de trois processus successifs : 1) d'attention, 2) de compréhension, 3) d'acceptation. Mc Guire (1972) y contribua en ajoutant deux étapes supplémentaires : 4) la mémorisation, 5) l'action.

Autrement énoncé, pour qu'un message ait un impact persuasif, il faut que le récepteur prête successivement au message un minimum d'attention, puis qu'il le comprenne, qu'il l'accepte, qu'il mémorise sa nouvelle opinion et qu'enfin son comportement soit modifié.

La complexité de l'environnement de la communication est telle que des nouveaux modèles ont été mis en évidence dans des recherches récentes.

II- Les modèles cognitifs récents de la communication :

Cette approche cognitive des mécanismes responsables de la persuasion a été d'éclairer d'un jour nouveau cette problématique ; notamment en mettant en évidence le fait que le sujet psychosocial n'est pas un simple récepteur dans lequel on déverse l'information. Deux modèles cognitifs ont récemment été proposés pour tenter de rendre compte de façon systématique des procès mis en œuvre :

Le modèle de Petty et Cacioppo (1983) qui distingue deux modalités de traitement de l'information : central vs périphérique

Le modèle de Chaiken (1980) qui, de façon similaire, distingue deux modalités également : systématique vs heuristique.

II.1- Le traitement central (systématique) de l'information :

Lors de la mise en œuvre d'un traitement, l'agent focalise son attention et ses ressources cognitives essentiellement sur le contenu du message. En même temps le sujet analyse ce contenu et l'intègre à ses connaissances préalables. Parallèlement, il génère des réponses cognitives (réfléchies) internes liées au contenu du message. Ainsi, toute l'activité cognitive du sujet est concentrée sur le contenu argumentatif. Le traitement central des messages persuasifs est probablement le plus souvent un procédé sous le contrôle du sujet en ce sens qu'il acquiert son attention, et des efforts soutenus pour traiter le maximum d'informations.

L'individu prend en compte toutes les informations disponibles aux fins de valider ou non les pensées produites par la communication.

II.2- Le traitement périphérique (heuristique) de l'information :

A l'inverse, ce traitement repose sur l'idée que pour une grande part nous agissons sans vraiment faire attention aux informations de notre environnement. Soumis sans cesse aux multiples tentatives de persuasion, nous n'avons pas toujours les ressources nécessaires pour prendre en compte de façon exhaustive l'ensemble de ces tentatives, ni la possibilité

de les ignorer totalement. D'où l'idée d'un principe d'économie selon lequel on pourrait être influencé non seulement sur la base d'un traitement exhaustif de l'information, mais également sur une base relativement superficielle d'information indépendantes du contenu du message lui-même.

Par ailleurs, les recherches récentes ont mis en évidence l'importance de l'émotion et l'implication du sujet.

III- Les situations de communication au travail :

Prenant appui sur les travaux de Grosjean (1995), on distingue ces situations dans les catégories suivantes : Les situations de co-présence.

III.1)- Les situations de communication de co-présence :

Les situations de co-présence sont soit focalisées, soit alors des situations de face-à-face, duelles ou plurielles (vous serez souvent confrontés à ces situations dans l'exercice de votre travail), soit non focalisées comme dans les salles de contrôle (ces situations ne nous intéressent pas).

1)- Les relations de face-à-face focalisées :

Les relations de service, les relations commerciales, les appels téléphoniques d'urgence (SAMU), les entretiens et les communications fonctionnelles de face à face dans le travail constituent des exemples de relations de travail de face-à-face focalisées. Ici, la relation de service est l'interface entre le client et l'organisation. Ainsi, il est la « tête de pont » d'un réseau (d'un collectif) que constitue l'organisation avec ses collègues de travail et ses artefacts dont l'ordinateur.

Le professionnel doit être souvent dans une posture coopérative par laquelle les réponses aux questions sont soit complétives, correctives ou suggestives : dans ces cas, les « apports d'informations vont au-delà du besoin immédiat des opérateurs ».

2) Les relations de co-présence non focalisées :

Ces relations impliquent de travailler dans une salle de contrôle avec un certain nombre d'agents qui sont un cadre participatif variable (le contrôle d'approche du trafic aérien). Dans cette situation de communication, les tâches sont distribuées entre plusieurs contrôleurs.

3) les situations de communication médiatisées :

Avec interaction : l'une des situations de communication médiatisées concerne des interactions duelles (téléphone, radio) ou plurielles (conférence téléphonique) avec interaction. Certaines impliquent des professionnels qualifiés et se déroulent tantôt en langage naturel tantôt en langage opératif. D'autres, comme les conversations téléphoniques d'assistance « psycho-sociale » ou technique impliquent des experts et des consultants. Leur économie les rapproche des situations de communication face-à-face sauf que, le canal visuel est absent, la voix est l'unique ressource de contextualisation des énoncés.

Sans interaction : c'est l'annonce sonore dans les gares.

III.2- Les fonctions de la communication dans les situations de travail :

Il y a deux catégories : les communications fonctionnelles et les communications relationnelles lesquelles sont aux deux pôles d'un continuum verbal dont Trognon (1999) et Kostulski (1999, 2000a) ont montré qu'elles s'accomplissent conjointement dans les interactions.

1)- communications fonctionnelles

On parle de communications fonctionnelles ou opératives lorsque les échanges entre les acteurs concernent « directement le contenu du travail réalisé » ou lorsque ces communications constituent des actes réflexifs à régler des problèmes, à prévoir des actions futures, à répartir des tâches. Les premières sont des communications « opérationnelles » et les secondes sont des communications « méta-opérationnelles ».

- La fonction première de la communication est de faire circuler, de propager et de partager l'information dans le collectif de l'organisation.
- La seconde fonction de la communication est l'intelligibilité mutuelle de la situation et des actions. La signification d'une situation n'est pas donnée d'avance mais se construit à travers des communications dont le langage est le moyen privilégié. Cette construction de signification partagée s'accomplit à travers des processus interprétatifs qui permettent aux agents de s'ajuster mutuellement et détermine ainsi leur perception, leurs attitudes et leurs actions. Cet ajustement est dynamique tout comme le contexte dans lequel les agents du collectif évoluent et qui peut être tour à tour une situation routinière ou exceptionnelle, une situation de formation etc. Si l'élaboration conjointe d'un contexte commun aux partenaires, aussi appelé *grounding*, est une condition nécessaire du fonctionnement d'une relation de travail, c'est ainsi une condition fondamentale de réussite de l'activité d'accueil. Lorsque la signification du contexte n'est pas commune au client et à l'agent, la demande n'est pas satisfaite.
- La troisième fonction de la communication est une fonction d'articulation des actions et des activités. La communication sert aux membres d'un collectif à articuler les opérations qui y sont distribuées et dont l'interdépendance constitue précisément l'activité collective. Elle sert également à relier de « manière dynamique et contextualisée » toutes les activités collectives qui s'accomplissent dans une organisation.
- La quatrième fonction est la planification de l'activité. C'est important dans une organisation. Aussi, grâce à sa dimension informative et évaluative, la communication permet au collectif de rationaliser son activité en prenant du recul par rapport à celle-ci de telle sorte à pouvoir planifier l'action même si son déroulement effectif est sujet à révision et adaptation suivant l'évolution du contexte et les incidents éventuels qui peuvent surgir. C'est l'articulation structurante.

- La cinquième fonction de la communication : construire et maintenir un référentiel commun. En effet, l'hétérogénéité et l'inégalité des savoirs individuels conduit à expliciter leurs connaissances, les informations qu'ils détiennent et à les transmettre. Ces échanges ont pour résultat d'ajuster les représentations des opérateurs et de construire progressivement un savoir commun, un référentiel opératif commun en élargissant le spectre des phénomènes pris en considération, des savoirs et des compétences mis en œuvre dans le collectif.
- Et enfin, la dernière fonction de cette section est l'émergence d'une communauté de parole. Autant les communications ont une incidence sur l'accomplissement et la structuration de l'activité collective, le collectif de travail à son tour influence les caractéristiques de la communication dans le sens où l'on va voir émerger des communautés de parole qui « résultent de la co-présence, du contact répété, elles se forgent à travers le temps dans l'échange effectif et la collaboration, elles concernent la capacité des groupes à parler collectivement des questions qui les concernent, (...) elles sont stimulées par l'existence de réunions plus réflexives et plus collectives que les interactions ordinaires de travail. Ces communautés de parole peuvent évoluer en communautés discursives qui sont « structurées par des manières propres de parler, de penser et d'agir, par des valeurs attachées au langage, par des mots et des conduites verbales spécifiques qui unissent ses membres et les distinguent des autres ».

2)- Communications relationnelles :

Elles remplissent deux fonctions dans les situations de travail collectif.

- D'une part, elles servent à gérer les rapports hiérarchiques, d'autorité, et de pouvoir, elles véhiculent souvent des directives de travail ordonnées par les supérieurs hiérarchiques aux subordonnés. Ces communications sont généralement surdéterminées par le cadre organisationnel dans lequel elles s'inscrivent.
- D'autre part, les communications relationnelles permettent également de maintenir les relations sociales entre les acteurs car elles glissent entre les communications fonctionnelles servant à la réalisation de la tâche. Les communications relationnelles, outre le fait d'assurer le lien social, permettent

aux membres du collectif de se faire connaître en tant qu'agent et de faire reconnaître leur travail aux yeux du groupe et ainsi d'avoir une place dans l'équipe. Elles permettent enfin aux acteurs de partager leurs émotions.

La communication dans les situations de travail revêt donc une importance capitale dans le maintien des équilibres fonctionnels liés au travail mais également le maintien du lien social nécessaire pour la cohésion harmonieuse des relations interpersonnelles dans les groupes de travail.

III.3- Les situations de communication dans l'entreprise :

Dans l'entreprise, le travail administratif consiste surtout à communiquer, c'est-à-dire à recevoir des informations et à en émettre. Pour que l'échange soit réussi, il faut d'abord repérer dans quel type de situation il a lieu.

Les communications revêtent deux modalités dans l'entreprise :

- La communication interne, les informations circulent à l'intérieur de l'entreprise,
- La communication externe, les informations circulent de l'entreprise vers l'extérieur.

1)- La communication interne :

La communication interne est primordiale : sans un personnel motivé, pas de bonne image externe de l'entreprise. Quelles sont les fonctions de la communication interne ? Quels sont ses outils ? Quelles doivent être ses caractéristiques ?

En interne, l'information circule dans divers sens :

- L'information peut être communiquée par un responsable au personnel placé sous son autorité, c'est une information **descendante ou hiérarchique**.
- Un employé (subordonné) peut faire remonter des informations vers les supérieurs, la nature de l'information ici est ascendante
- Des informations circulent indépendamment des lignes hiérarchiques, c'est l'information horizontale
- Un responsable peut communiquer des informations relevant de sa spécialité à toute personne concernée : c'est l'information fonctionnelle.

Nature de l'information	Qui donne l'information	Contenu de l'information
Descendante	Le supérieur à un subordonné	Ordres, directives, consignes, conseils...
Ascendante	Le subordonné à un supérieur	Comptes rendus, rapports, réponses à une demande d'information, suggestions...
Latérale ou horizontale	Personnes de niveau hiérarchique identique	
Fonctionnelle	Un responsable à toute personne demandant des précisions techniques	Renseignement, directives en rapport avec son domaine etc.

Après réception de l'information, le récepteur peut transmettre à son tour un message pour demander une explication, accuser réception... Cette rétroaction est immédiate dans une communication directe ou téléphonique, sinon elle est différée. Elle permet à l'émetteur de savoir si son message a été bien compris.

2)- La qualité de la communication interne.

Comment assurer la qualité de la communication interne ?

Trois modalités sont à retenir pour permettre à la communication interne d'être intéressante, de requérir de la qualité :

- Le personnel doit être informé en premier : tout événement important (lancement d'un produit, campagne publicitaire, parrainage etc.) doit faire l'objet d'une information interne avant toute communication externe ; ainsi, le personnel se sent considéré et s'implique dans l'opération ;
- L'information diffusée doit intéresser le personnel : elle concerne les destinataires et elle doit être annoncée de façon claire, simple, aussi brève que possible ;
- L'outil de communication doit être adapté : pour un impact de type journalistique (vidéo-journal, feuille d'information, information téléphonique) ; pour une information dense choisir les notes de service ou le journal d'entreprise ; pour une consigne, une information légale il faut faire l'affichage et notes de service.

On peut apprécier la qualité de la communication interne en faisant une enquête auprès du personnel sur ce qu'il pense de la communication actuelle et sur ce qu'il souhaiterait (quelles informations ? quels supports ?).

2)- La communication externe :

Entre l'entreprise et les interlocuteurs externes, les informations se font avec :

Les clients,

Les fournisseurs et le public.

AVEC QUI	NATURE DES INFORMATIONS
LES CLIENTS	Contrats, litiges, publicité, promotion de produits, prospection, prospection de nouveaux clients...
LES FOURNISSEURS	Contrats, litiges, prospection de nouveaux fournisseurs, négociations de conditions particulières...
LE PUBLIC	Publicité, promotion de produits...

Dans l'entreprise ou tout autre organisation, la communication revêt un rôle éminemment important. La place structurante et la cohésion sociale qu'elle engendre sont centrales dans la bonne marche des organisations. Le personnel devra, dans ces conditions, s'imprégner des techniques de communication qui lui permettront toujours de donner une image constamment position de l'organisation.

IV- TYPES ET MODELES DE COMMUNICATION

IV.1- Les différents types de communications :

Selon les personnes qu'elles mettent en relation, les communications ne revêtent pas les mêmes formes.

TYPES	RELATION	EXEMPLES
INDIVIDUELLE <i>Ou bilatérale</i>	Emetteur(s) → Récepteur A PERSONNE	Entretien, négociation, transmission d'instructions, compte rendu d'un travail
DE MASSE <i>Ou unilatérale</i>	A un groupe connu, de taille importante DE PERSONNE A une foule inconnue	Lors d'une conférence, les individus ne sont pas connus, seul le groupe est reconnu et la rétroaction est difficile à obtenir Lors d'une émission télévisée, le directeur général d'une entreprise, interviewé par un journaliste, fera passer un message pour lequel aucune rétroaction n'est possible
DE GROUPE <i>Ou intercommunication</i>	Plusieurs personnes A plusieurs personnes	Réunions d'information, de travail, cercles de qualité Possibilité de réunions à distance à l'aide d'outils de transmission : <ul style="list-style-type: none"> • téléconférence • audioconférence • réunion téléphone
HOMME / MACHINE <i>Nécessité de respecter un code précis, imposé par les caractéristiques de la machine</i>	DE L'HOMME VERS LA MACHINE DE LA MACHINE VERS L'HOMME	Une secrétaire travaille sur micro-ordinateur et utilise un logiciel de traitement de texte. Elle saisit un texte et donne l'ordre à la machine de le sauvegarder L'ordinateur affiche un ordre en retour « donnez un nom au fichier »

Ces différents types de communication sont présents dans l'entreprise. Ils conditionnent la bonne marche de celle-ci, la fluidité des relations professionnelles et la cohésion sociale des

personnels de l'entreprise. Chaque type joue une fonction régulatrice dans l'entreprise et leur maîtrise concourt à l'articulation des différents maillons de la structure de l'entreprise.

IV.2- Les langages de communication en entreprise.

Pour communiquer, on utilise deux sortes de langages, le langage verbal et le langage non verbal ou paralangage.

1)- Le langage verbal

ECRIT	ORAL
Tout document : <ul style="list-style-type: none"> • lettre • publicité • note de service sur papier ou sur écran	Par téléphone Radio Télévision ...

2)- Les principes de qualité de la communication :

L'émetteur doit veiller aux principes de qualité de la communication dans la mesure où celle-ci préside au dynamisme ou non de l'organisation. En effet, le récepteur doit mesurer le sérieux de l'interlocuteur qui émet à travers la pertinence du contenu de son message. Que le message soit écrit ou oral, **L'OBJECTIF COMMUN RECHERCHE EST L'EFFICACITE DONC LA COMPREHENSION DU RECEPTEUR.**

LE DOCUMENT ECRIT	LE MESSAGE ORAL
Il doit être :	Il faut :

<ul style="list-style-type: none">• explicite• clairement construit,• rédigé dans un langage correct,• présenté sur un support de qualité.	<ul style="list-style-type: none">• utiliser un vocabulaire adapté au récepteur,• éviter les phrases longues, donc complexes,• ne pas hésiter à répéter le message.
---	---

Composé de mots, c'est le langage parlé, ou transcrit par écrit.

Il exprime clairement le contenu du message.

Le registre du langage est déterminé par le choix des mots et le style :

- langage familier ou relâché (*à éviter*) : exemple, « passe moi ta doc »
- langage courant (le plus utilisé dans l'entreprise) : par exemple, « peux-tu me prêter ta documentation ? »
- langage soutenu (rare) : auriez-vous l'amabilité de me procurer de la documentation sur ce sujet ? »

Pour être bien compris, l'émetteur doit utiliser le langage courant du récepteur, en tenant compte de sa formation, de son milieu de travail.

Par ailleurs, la structure du message est également importante pour la compréhension :

- un plan logique,
- des phrases courtes
- des redondances (répétitions) volontaires, sous des formes différentes.

Les réactions du récepteur sont utiles à l'émetteur pour vérifier que son message est réellement passé.

Finalement celui qui fournit l'information doit toujours donner des informations sûres, vérifiées. Et l'exprimer dans un langage adéquat et compréhensible de celui à qui l'information est destinée.

3)- Langage non verbal ou paralingage

Il est constitué par tout ce qui n'est pas la parole : gestes, regard, mimique, apparence...

Il peut exprimer des sentiments ou donner des descriptions.

- La présentation

Par la façon dont nous sommes habillés, coiffés, nous indique quelle image nous désirons donner de nous : tenue soignée, correcte ou négligée.

Pour bien communiquer, on doit se sentir à l'aise dans ses vêtements.

- Le regard et les mimiques sont très chargés de sens :

Suivant que le regard est direct ou fuyant, le contact est plus ou moins bien établi. La signification du regard est accentuée par les mimiques : moue, sourire...

	ROLE	EXEMPLES	CONSEILS
REGARD <i>Souvent chargé de signification</i>	Etablit le contact et renseigne sur l'intensité de la relation	Regard franc, fuyant, absent...	Ne pas avoir peur de regarder en face la personne à qui l'on parle
GESTES <i>Moyen de « parler avec les mains »</i>	Renseignent sur la personnalité	Gestes calmes, d'énervement, arrogants...	Ne pas oublier de dire clairement ce que vous expliquer avec les mains
MIMIQUES <i>Expressions spontanées du visage</i>	Sont un complément de la signification du regard	Sourire, moue...	Ne pas donner l'impression de se forcer à sourire, ne pas laisser paraître une humeur maussade
ATTITUDE POSTURE Position et/ou mouvement	Sont révélateurs de l'attention des interlocuteurs	Position avachie ou trop raide sur un siège, tremblements...	Ne pas bouger sans cesse sur son siège, se tordre les mains...
APPARENCE Image que l'on veut donner de soi	Révèlent concrètement certains traits de la personnalité	Tenue soignée, correcte, négligée...	Ne pas paraître « déguisé », soigner son aspect et avoir l'air naturel.

Certaines attitudes peuvent être étrangères à la communication (jambes croisées, griffonnage...); certains gestes, dictés par l'éducation, ne sont pas significatifs (sourire, salutations...).

IV.3- Les postures de communication : la communication téléphonique

Parce qu'elle permet un contact direct, elle est devenue le moyen de communication orale privilégié dans l'entreprise. Bien que l'outil soit intégré dans la vie familiale et professionnelle, il est es encore et souvent fort mal utilisé.

Pour quelle raison ? Parce que souvent on ne prend pas en compte les éléments qui contribuent à établir une bonne conversation téléphonique : la voix, l'attitude physique, l'expression et le ton, le contenu du message.

<p>VOIX</p> <p>Il est nécessaire de s'exprimer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • De manière distincte • D'une voix ni trop haute, ni trop basse • Selon un rythme modéré 	<p>ATTITUDE PHYSIQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il faut veiller à son attitude et à ses gestes qui peuvent perturber la conversation <p>Ex : bruissement de feuilles lors d'une recherche de renseignements.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bien qu'il ne s'entende pas le sourire est perçu au téléphone
<p>EXPRESSION – TON</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soigner l'expression (vocabulaire, constructions grammaticales, tournures de phrases) • Maîtriser le ton de sa voix qui est le reflet vocal des sentiments éprouvés : impatience ou colère, embarras ou indifférence... 	<p>CONTENU DU MESSAGE</p> <p>Préparer celui-ci :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir l'objectif de la communication • Réunir toute la documentation nécessaire. <p>S'assurer en cours de communication que le message est bien passé :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poser des questions • Reformuler les points les plus importants

Pour être efficace, la communication téléphonique, comme la communication de face à face, doit tenir compte de tous ces éléments.

IV.4- Les informations et leur nature :

Les problèmes de l'information du personnel et de la communication dans l'entreprise ont pris une grande importance ; ils ne peuvent plus être considérés autrement que comme des conditions essentielles au bon fonctionnement de celle-ci.

Les informations peuvent, par ailleurs, être des éléments nécessaires au travail quotidien ou concerner la vie de l'entreprise.

1)- La nature de l'information :

Deux types d'informations existent :

GENERALE	Non directement liée à l'exécution des tâches, elle concerne la vie de l'entreprise en général, et permet d'informer, de motiver le salarié. Elle longtemps été négligée parce qu'elle semblait inutile ou gênante Ex : rapport d'activité remis au personnel
TECHNIQUE	Indispensable pour réaliser correctement les tâches confiées, elle est fournie dans le cadre de l'activité Elle a toujours largement circulé ; en effet, sans elle, le travail ne peut s'effectuer.

La circulation de l'information générale dans l'entreprise peut avoir des répercussions :

- Sur le plan de l'efficacité : l'information doit circuler, mais aussi être comprise, partagée ; chaque individu du groupe entreprise doit se sentir concerné par la vie de l'entreprise et adhérer aux choix de celle-ci ; cela permet de mobiliser l'énergie de tous.
- Sur le plan psychologique et sociologique : si les conditions de travail (locaux, matériel, ambiance, confiance, communication) sont favorables, le sentiment d'appartenance à un groupe social va se développer pour chaque salarié. Celui-ci alors connu, reconnu, considéré, éprouve un sentiment de satisfaction ;
- Sur le plan social avant tout effort de concertation, les responsables doivent faire comprendre, faire accepter les buts de l'entreprise ; pour cela l'information doit être connue de chacun.

Sa diffusion est assurée :

Dans une PME, généralement par la direction,

Dans une grande entreprise : soit par le service de communication, soit par le service des ressources humaines.

2)- Circulation de l'information dans l'entreprise :

La communication interne se fait à différents niveaux : les supérieurs communiquent avec leurs subordonnés et réciproquement. Les représentants du personnel communiquent des informations aux salariés qui leur font part de leurs problèmes et les employés communiquent entre eux. Selon sa nature la circulation de l'information sera assurée par :

CANAL HIERARCHIQUE	CANAL DES IRP (instances représentatives du personnel)	
	Ex : le CA diffuse le	Ex : le stationnement des

Conseil d'administration	procès verbal de la réunion au cours de laquelle il a procédé à la désignation du PDG de la société	Délégués du personnel	véhicules se fait sur un terrain vague appartenant à l'entreprise ; les délégués du personnel font savoir à la direction que les employés souhaiteraient un aménagement.
Cercle de qualité	Ex : l'objectif de l'atelier C est d'obtenir 0 défauts dans le montage de pièces. Le cercle de qualité mis en place essaie de trouver des solutions pour atteindre cet objectif	Délégués syndicaux	Ex : afin de pouvoir présenter des candidats aux élections des représentants du personnel, le délégué du SENA organise une réunion ses adhérents dans le local syndical qui leur est attribué
Groupe de qualité	Ex : la direction a décidé de mettre en place un groupe de qualité pour installer dans un local déjà existant, un atelier spécial destiné à fabriquer un produit nouveau, ce groupe dispose de 3 mois pour réaliser ce projet.	Comité d'entreprise	Ex : il organise une sortie à la montagne ou en forêt et demande à ceux qui sont intéressés, par voie d'affichage, de s'inscrire auprès de Mme X... représentante du CE.

Tout ceci se fait par les différents moyens :

- moyen écrit : livret d'accueil, panneaux d'affichage, journal d'entreprise, note, lettre, revue de presse, boîte à idées, tracts ;
- moyen oral : réunions, conférences, groupe de travail, séminaires ;
- moyen audiovisuel : journal vidéo, journal téléphoné, visio-conférence.

AXE II : COMPORTEMENTS COMMERCIAUX ET PSYCHOLOGIE DE LA VENTE

Les comportements commerciaux sont sous tendus par un certain nombre de critères qui vont du vestimentaire au langage en passant par la connaissance de son entreprise, des produits à vendre c'est-à-dire de la qualité et de l'efficacité de ces produits.

I. Présentation personnelle et tenue vestimentaire.

La première impression que l'on a d'une personne tient surtout à son apparence, à ce que l'on voit d'elle au premier abord.

D'où l'importance qu'il faut attacher à sa présentation personnelle.

1.1- L'apparence ?

- Tient sur des petites choses : la démarche, l'allure, se tenir droit, sans raideur.
- Les vêtements, les accessoires, les couleurs : dans les services administratifs, costume sombre, chemise blanche ou de couleur et cravate discrète pour les hommes ; tailleur pour les femmes.

Pour les consultants, recherche de l'élégance

Dans les services de marketing d'une entreprise de publicité par exemple, chemises bariolées ou noire, jeans sombres.

Pour les secrétaires, en général, tenue classique mais pimpante : tailleur, chemisier de couleur, quelques bijoux discrets (jeans et décolletés bannis, sauf dans le domaine de la publicité).

- Le visage : se mettre en valeur le mieux possible, mais accepter ses imperfections, éléments de sa personnalité ; soigner sa coiffure.
- La poignée de main : donner une poignée de main ferme mais non prolongée ; surveiller la netteté de ses ongles.

1.2- La signification du vêtement : le code vestimentaire

- C'est un signe d'éducation, dans une vie en société :

Le savoir-vivre au bureau impose à chacun d'avoir une hygiène rigoureuse, tant corporelle que vestimentaire.

- La tenue des salariés véhicule l'image de l'entreprise :

Le style vestimentaire est souvent en accord avec l'activité de l'entreprise ;

Sévère dans une entreprise industrielle,

Strict dans la banque,

Fantaisistes dans une entreprise de publicité.

- C'est aussi une image de la fonction

Alors que dans les services administratifs, la tenue masculine est plutôt classique, les commerciaux et l'équipe marketing agrémentent le costume-cravate de couleurs plus voyantes.

Pour choisir ses tenues vestimentaires, il faut se conformer aux usages de l'entreprise, tout en faisant preuve de personnalité.

Le vêtement des femmes est particulièrement remarqué :

Souvent les hommes peuvent adopter une tenue classique passe-partout.

Par contre, la tenue des femmes fait partie de leur image professionnelle :

- elle met en valeur leur différence (elles n'auraient donc pas intérêt à porter le tailleur-pantalon) ;
- une plus grande fantaisie leur est autorisée, notamment pour les couleurs, mais toujours dans les limites du bon goût.

II- Accueillir, se présenter : deux actes d'intérêt commercial

A priori, tout visiteur est un personnage important. Or, la première impression laisse un souvenir durable et influence le comportement futur du visiteur. Il faut donc réussir l'accueil, sur le plan matériel et sur le plan humain.

Le cadre de l'accueil doit être convivial et fonctionnel :

L'accès des locaux doit être facile, les entrées du parking et bâtiment doivent être repérables par une signalisation visible (logo, numéro ou fléchage).

L'accueil ne concerne pas seulement l'hôtesse, c'est l'affaire de toutes les personnes pouvant être en contact avec les visiteurs, le public, les clients ou les fournisseurs. Par conséquent, il faut accueillir chacun comme un ami respecté pour lequel nous avons beaucoup d'égard d'intérêt ou si vous voulez comme quelqu'un de la maison, faites lui sentir qu'il fait partie de

la maison, accordez lui de l'intérêt, il sera plus en confiance et reviendra. Aussi la fidélisation des clients et des fournisseurs dépend de l'intérêt que vous leur accordez à la première visite comme aux visites suivantes.

II.1- L'accueil comme une relation d'intégration :

Vous devez être accueillant quelque soit le poste de responsabilité que vous occupez car c'est l'image de l'entreprise que vous vendez à chaque acte de contact avec l'extérieur :

- le sourire est de rigueur,
- la disponibilité, être toujours prêt à renseigner le visiteur ;
- attentionné, en cas d'attente, proposer une distraction, une boisson si possible en tout cas le visiteur ne doit pas s'ennuyer pendant ce temps d'attente quelque soit sa longueur.

Vous devez surveiller votre langage, vous exprimez correctement et clairement. Ne pas parler inutilement ou poser des questions indiscretes : il est question d'agir en professionnel car, la première rencontre d'une personne, d'un groupe, d'une entreprise peut créer un sentiment de gêne, de malaise. Pour que des relations efficaces s'instaurent, les présentations doivent dégeler l'atmosphère, mettre à l'aise.

II.2- se faire connaître

Les présentations permettent d'établir le contact entre deux personnes qui ne se connaissent pas encore, mais qui sont amenées à avoir des relations. Aussi, quand vous vous présentez à un visiteur, à un client ou à fournisseur, vous devez décliner votre nom, votre prénom, votre titre et votre fonction. Tout ceci est fait avec ce sourire indispensable qui symbolise l'hospitalité et l'intérêt que vous accordez à votre interlocuteur.

Ayez toujours une attitude correcte : se tenir debout, ne pas fumer ; tendre la main uniquement si vous êtes la personne la plus importante du groupe, avec un client ou un fournisseur, c'est souvent d'égal à égal que vous discutez alors l'un ou l'autre peut tendre la main sans que cela ne paraisse déplacé.

Par ailleurs, vous devez regarder la personne que vous saluez en face, mais sans insister (ne pas tenir la main de l'interlocuteur inutilement et longtemps). Ce premier contact est très important pour la suite des opérations commerciales. Par conséquent, il est indispensable d'être attentif dès le départ. Quand le client rentre, soyez

capable de le jauger, d'évaluer ce qu'il peut bien faire à cet endroit. Cela vous permettra :

- D'identifier et de prendre en compte le contexte professionnel du client, ses attentes, ses besoins. Si vous connaissez la profession du client, vous êtes au courant qu'il connaît le produit qu'il achète ou pas, cela vous évite de développer inutilement sur le produit ou utilement si le client ne s'y connaît pas. Vous satisferez au mieux vos clients en s'intéressant à eux. Leurs attentes doivent être votre préoccupation et leurs besoins votre principale motivation.
- Lors du premier contact, ayez les mots et les attitudes qui mettent en confiance : la courtoisie, l'intérêt que vous portez au client et se comporter en professionnel (vous connaissez ce que vous vendez).
- Dès le départ, se mettre sur la même longueur d'onde (se "syntoniser") : verbalement et non verbalement, n'ayez pas de gestes ou des mimiques inutiles qui peuvent vous desservir forcément. **Ayez la discrétion du curieux professionnel.**
- Capter l'attention du client vous permettra de mieux le persuader, de l'intéresser.
- Se présenter et présenter son entreprise de façon valorisante.

II.3- Les manies du commercial ou du professionnel :

- Le sourire est l'une de ces manies, c'est l'outil premier du commercial, non pas un sourire béat, mais un qui souligne la compréhension et l'intérêt auxquels il faut ajouter sa disponibilité à servir celui qui est en face de lui ;
- La politesse et la courtoisie dénotent de l'importance que vous accordez à votre interlocuteur. Il doit se sentir roi pour intégrer votre espace car, cette courtoisie donne une image de l'entreprise au point que le client ou le visiteur voudrait faire partie.
- L'écoute doit être aussi un comportement commercial, cela matérialise la disponibilité effective. Ainsi, les qualités nécessaires à une bonne écoute sont, la disponibilité : pour écouter ce qui est dit avec attention et suivre l'exposé jusqu'au bout, l'auditeur doit libérer son esprit de toute préoccupation et ne pas se laisser distraire par des événements extérieurs ; l'intérêt porté à l'autre : vous devez avoir un a priori favorable pour celui qui parle, savoir reconnaître la valeur de sa position, même si ce n'est pas la sienne ; la politesse : c'est écouter sans manifester de signe d'impatience (bâiller,

consulter sa montre), d'agacement (soupirer, hausser les épaules), et naturellement sans couper la parole.

L'écoute doit être active c'est-à-dire vous devez faire une analyse du langage verbal et non-verbal pour mieux saisir la demande du client, puiser dans son langage les ressources de persuasion.

- Un professionnel doit avoir un langage d'influence c'est-à-dire les mots stratégiques sur lesquels il s'appuie pour amener le client à lui sans forcer. Par conséquent, il doit connaître le client, classer les clients en typologies pour mieux les cerner et donc les comprendre.
- Traiter un client suppose avoir l'information la meilleure possible sur ce client. Aussi, vous devez utiliser des techniques de questionnement qui vous permettent de l'approcher et le connaître.
- Par ailleurs, il est souvent demandé d'utiliser les méthodes de re-formulation ; ce sont des méthodes qui permettent de reprendre ce qu'a dit le client avec vos mots et les faire accepter au client de fois ou souvent à votre avantage. La re-formulation est souvent utilisée par les commerciaux.
- Lorsqu'il y a des objections de la part du client, il faut répondre sans agressivité mais avec sérénité et sourire. Toujours afficher votre compréhension et votre adhésion à son argumentaire.
- Analyser les attentes et les problèmes du client en se centrant sur l'essentiel et sur la recherche de solutions. L'essentiel c'est vendre au client le produit sollicité. Vous devez ainsi présenter commercialement une solution technique pas pour qu'il soit perdu mais adopter un langage technique qu'il croit comprendre surtout pour expliquer l'utilité du produit.
- Conclure son intervention en laissant une bonne impression.
- La conclusion : faire évoluer le client vers la décision, s'engager personnellement, repérer les indicateurs de décision, conclure avec élégance quelle que soit la décision du client
- S'il y a échec, identifier les principales causes d'échec d'une négociation pour prendre les mesures adéquates pour l'avenir. L'analyse des causes de l'échec doit vous permettre de vous améliorer.

NB : Trois mesures que vous devez adopter pour fidéliser un client notamment :

- Entretenir une relation de confiance avec le client, lui donner des informations bonnes ou mauvaises, lui faire parvenir les promotions, lui faire des chèques fidélité etc.
- Assurer un service après-vente de qualité

- Anticiper les évolutions du client pour s'adapter à ses nouvelles exigences et les changements de goûts du client.

L'étude des comportements d'achat ne peut être pertinente que si l'on tient compte de la nature de la relation et de la forme de l'échange. Certains échanges sont transactionnels et ponctués dans le temps, d'autres en revanche sont plus relationnels et se déploient dans la durée. Par ailleurs, certains échanges sont formellement contractualisés, d'autres ne le sont pas. Si les entreprises, par un souci évident de fidélisation, tendent à s'orienter vers un marketing de type relationnel, elles devront également mettre en perspective un modèle d'analyse du comportement du consommateur et de l'acheteur adapté à la forme de la relation.