

# Champs et objets de la communication

Dans le domaine des relations professionnelles, les champs et objets d'études couverts par les sciences de l'information et de la communication sont divers. Ils recouvrent la communication interpersonnelle et les relations sociales au sein des groupes, la communication interne en tant que sous-système de l'organisation, la communication médiatisée (externe) à destination de l'environnement de l'organisation.

## 1 – La communication interpersonnelle et les relations sociales au sein des groupes

La communication interpersonnelle et les relations sociales au sein des groupes ont fait et font toujours l'objet de multiples études relevant de la linguistique (modèle de la cible, modèle de Jakobson), de la cybernétique (modèles de Lasswell, de Shannon et Weaver, de Wiener), de la psychanalyse (analyse transactionnelle), de la psychiatrie (école de Palo Alto) et de la psychologie (théories de la motivation, en particulier). Ces études appliquées ou menées dans le monde du travail et au sein des organisations sont bien souvent motivées par le constat de dysfonctionnements et de comportements inadéquats observés par des responsables qui désirent améliorer le fonctionnement et les performances de leur entité.

Ces aspects ayant déjà été couverts dans la fiche de synthèse 1 ou lors de l'étude des théories des organisations dans le cadre de l'UE 7 du DCG, nous nous limiterons à des rappels succincts.

### 1.1 – La communication interpersonnelle

La communication interpersonnelle met en relation deux personnes (ou plus) qui communiquent directement ou indirectement par l'intermédiaire d'un moyen de communication (canal et support). Elle se réalise lors de toutes les situations de la vie courante, professionnelle ou non, dès que deux individus sont en présence. Elle se compose de toutes les dimensions de la communication (le verbal, le para-verbal et le non verbal). Au contenu transmis s'ajoutent les dimensions affectives et tout ce qui relève de la stratégie d'acteur des protagonistes et du processus continu dans le temps et marqué de ponctuations qu'est la communication (*cf.* les principes de Palo Alto, fiche 1 de cette série).

Aussi, certains facteurs influent sur la communication interpersonnelle et sont susceptibles de l'aider ou de l'entraver :

- le sujet, sur lequel porte la communication, qui influera sur le contenu des messages et qui rendra la communication plus ou moins difficile ;
- la personnalité des acteurs ;
- les enjeux, projets, objectifs, stratégies et intentions des protagonistes ;
- la motivation des acteurs à communiquer ou non ;
- le cadre de référence (normes, codes, règles dans lesquels s'inscrit la communication) ;
- les positions des acteurs (statut social, place dans le groupe ou dans la société, manière de se positionner les uns par rapport aux autres) ;
- le temps (car la relation s'inscrit sur une durée, un passé et un futur éventuel d'échanges) ;
- l'espace (dans un lieu donné, sur un « territoire éventuel », avec une disposition particulière) ;
- les bruits, parasites à la communication, venant de raisons techniques, cognitives, psychologiques, culturelles, contextuelles ou organisationnelles.

## 1.2 – Les relations sociales

Les relations sociales concernent les relations des individus au sein d'un groupe et le fait que les individus ressentent le besoin d'appartenir à un groupe ou de constituer un groupe. Ces besoins ou déterminants de l'interdépendance groupale sont :

- **l'affiliation**, approche psycho-individuelle correspondant au fait d'entrer dans un groupement, en y étant admis comme membre, par adhésion ou rattachement ;
- **les tâches supra-ordonnées** (ordonnées par une force extérieure au groupe) qui ne peuvent être menées à bien que par la coopération entre des individus au sein d'un groupe ;
- **les buts du groupe** et leurs conséquences sur les choix de partenaires de travail, la nature d'un but de groupe pouvant influencer sur la composition interne du groupe de par la recherche de certaines compétences ou types de personnalités ;
- **l'autocatégorisation sociale** (la reconnaissance par soi-même de l'appartenance à une catégorie sociale), par l'intégration du sentiment du « nous » à l'identité du sujet, précède et conduit à l'interdépendance positive et à la coopération au sein du groupe ;
- **le rapport coût/gain de l'échange social** qui constitue une version utilitariste des raisons d'adhérer à un groupe ;
- **l'effet d'attraction/similarité** qui concerne un aspect plus affectif des relations interpersonnelles dans le groupe (« qui se ressemble s'assemble ») ;
- **la comparaison sociale** (Festinger) qui ramène au besoin ressenti par l'individu d'utiliser les autres comme sources de comparaison afin d'évaluer ses propres attitudes et capacités.

## 2 – La communication interne à l'organisation

### 2.1 - Les types de relations de communication

**La communication descendante**, c'est-à-dire la communication d'un niveau hiérarchique supérieur vers un niveau inférieur, est essentiellement constituée par :

- des communications opératoires (directives et informations au sujet de la tâche à accomplir et instructions particulières au poste) ;
- des communications générales (politiques, orientations, résultats, valeurs et culture de l'organisation) ;
- des communications motivationnelles présentant aux salariés ce que l'organisation leur offre en termes de rétribution (au sens large) en contrepartie de leur contribution.

**La communication ascendante** : la communication des subordonnés vers le niveau hiérarchique supérieur concerne essentiellement l'information relative à leurs problèmes et à leurs performances, l'information touchant aux conséquences des politiques et méthodes organisationnelles et l'information sur le travail à effectuer et sur les manières très précises de le faire à leur niveau.

**La communication horizontale** : elle permet des échanges entre les membres d'un même service ou de différents services de l'organisation, se situant en général au même niveau hiérarchique. Elle permet la coordination des activités et la transmission d'informations permettant la résolution de problèmes conjoints. Bien souvent informelle, elle peut être formalisée par la création de comités de liaison ou groupes de réflexion. L'information transmise par la communication horizontale, sauf en cas de rivalités entre collègues, est moins filtrée que celle transmise verticalement car elle n'a pas à traverser différents paliers hiérarchiques et elle est généralement plus spontanée. Elle est aussi utilisée par les individus pour transmettre leur appui social et émotionnel à leurs collègues.

## 2.2– Les réseaux de communication internes

**Les réseaux formels** correspondent à tous les réseaux officiels établis lors de la structuration de l'organisation. Leur objectif est de canaliser les flux d'informations de l'organisation. Ces réseaux peuvent être centralisés, les communications passant invariablement par la même personne, bien souvent leader du groupe. Ils peuvent aussi être décentralisés, c'est-à-dire sans acteur central, tous les membres du groupe ayant un statut équivalent.

**Les réseaux informels** constituent des courroies de communication non structurées mais essentielles à l'efficacité organisationnelle car ils permettent d'assurer une plus grande coordination entre les diverses personnes et unités de l'organisation situées à un même niveau hiérarchique ou à des niveaux hiérarchiques différents mais n'ayant aucun lien de subordination hiérarchique entre elles. Ils sont plus flexibles et permettent de raccourcir les délais de transmission des informations.

L'inconvénient des réseaux informels est que l'on ne maîtrise pas la qualité de l'information transmise, en particulier quand le côté émotionnel prend une certaine importance. Ils constituent des vecteurs importants de diffusion des rumeurs. Ils reposent souvent sur des intérêts communs et sur des liens d'amitié qui unissent les individus. Ils peuvent aussi être instrumentalisés par la hiérarchie.

## 2.3 - Les obstacles à la communication interne aux organisations

Dans l'étude des modèles de communication, il a déjà été fait allusion à la notion de bruits venant altérer la qualité du message transmis ou reçu. De même, les biais perceptuels constituent d'importants obstacles à la réception de la communication. D'autres obstacles liés aux paramètres organisationnels et informationnels nuisent aussi à la qualité de l'information :

- **La longueur de la ligne hiérarchique** ou du réseau, ou encore la complexité de ceux-ci sont autant de facteurs de déformation, de déperdition et de filtration de l'information.
- **La position hiérarchique de l'émetteur** : en général, moins la position hiérarchique de l'émetteur est élevée, moins le récepteur ajoute foi au contenu du message.
- **L'absence de rétroaction possible** : La communication unidirectionnelle (émetteur-récepteur sans feed-back), qui n'est appropriée que pour la transmission d'informations simples ne nécessitant pas de rétroaction, peut générer des dysfonctionnements. Elle peut aussi concourir à la démotivation des acteurs qui ont l'impression de ne pas être écoutés et de ne jamais pouvoir influencer sur le cours des choses.
- **La quantité d'informations** : les acteurs de l'organisation peuvent être envahis par une masse de plus en plus importante d'informations obtenues dans un laps de temps de plus en plus court. Ils ne peuvent donner suite à toutes les sollicitations et survolent de nombreux messages. D'où l'importance d'émettre des messages succincts et compréhensibles qui attirent l'attention des récepteurs, tout en favorisant leur interprétation et leur utilisation.

Il ressort de tout ce qui précède que la communication interne doit être pensée et organisée de façon stratégique surtout dans les grandes organisations où les circuits de l'information sont plus complexes et les acteurs plus nombreux. Cependant, il n'existe pas de recette miracle et chaque organisation constitue un cas particulier. Aussi, il est nécessaire avant toute chose, comme pour toute démarche stratégique de procéder à un diagnostic de la communication interne afin de faire des choix pertinents concernant les acteurs, le contenu de la communication et les supports utilisés.

### 3 – La communication médiatisée

Chaque organisation s'expose aux différentes évaluations de tous les éléments de son environnement. Aussi, elle est appelée à communiquer en direction de ceux-ci afin d'améliorer son image et influencer favorablement la perception qu'ils ont de l'organisation.

#### 3.1 – Evolution de la communication externe

La communication externe des organisations a beaucoup évolué, passant d'une communication d'information visant à mieux faire connaître ses activités et ses produits, à une communication d'institution visant à promouvoir ses valeurs et asseoir sa légitimité.

Les raisons de cette mutation importante sont à chercher dans les évolutions contextuelles :

- **Le contexte économique et social** : les citoyens demandent des comptes, aux organisations en général et aux entreprises en particulier, et peuvent contester leurs choix ; les organisations doivent donc se justifier et légitimer leur action.
- **Le contexte sociologique** : l'opinion publique est mieux informée et devient de plus en plus exigeante concernant les produits et services de l'organisation, les conditions de travail de ses salariés aux quatre coins du monde et le respect de l'environnement. L'organisation doit donc, là aussi, se justifier par la communication.
- **Le contexte organisationnel** : les activités étant de plus en plus dispersées et les structures de plus en plus éclatées, il est nécessaire de les fédérer par une communication globale à la fois externe et interne.
- **Le contexte financier** : les exigences des marchés financiers et le poids des partenaires financiers nécessitent aussi un travail important de l'organisation au niveau de son image.

#### 3.2 – Enjeux de la communication médiatisée

La communication médiatisée, ou de masse, sert à donner une image de l'organisation à son environnement. Elle a pour fonctions de donner confiance, de rassurer et de se faire aimer, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. L'image reflétée par l'organisation est plurielle dans l'espace car elle varie en fonction de la culture nationale ou régionale et du public concerné. Elle n'est pas définitive et peut très rapidement être ternie. Elle doit donc être entretenue et restaurée en cas de détérioration.

Devant valoriser l'organisation, l'image doit être originale et différenciatrice par rapport aux concurrents. La communication doit être parfaitement adaptée au reflet que l'organisation désire donner d'elle-même. L'image devant être durable, la communication doit être conçue pour le long terme.

#### 3.3 – Aspects opérationnels de la communication médiatisée

Pour communiquer vers leurs différents publics, les organisations utilisent différents moyens de communication de masse (presse écrite, affichage, cinéma, radio, télévision, Internet) et font généralement appel à un certain nombre d'acteurs spécialisés en la matière : directeur ou chargé de communication, personnel spécialisé, agences-conseils, sociétés d'études, créateurs indépendants, sociétés de productions, médias, régies, centrales d'achats d'espaces.

Les publics destinataires étant très divers, les messages doivent être adaptés à chaque cible. Se pose alors le problème de la cohérence de l'ensemble de la communication de l'organisation (commerciale, institutionnelle, externe ou interne). Il est donc nécessaire d'harmoniser l'ensemble des campagnes menées et des messages adressés, dans une optique de stratégie globale de communication.