COURS N°02 :
RÉVISION DES CONCEPTS FONDAMENTAUX LIÉS AU PROCESSUS DE COMMUNICATION

Pr. Soumia BOUZAHER

Cours du 3ième semestre présenté aux étudiants de la 2ième année licence management du projet de construction.

INTRODUCTION

- La communication est le mécanisme par lequel les individus partagent du sens, transmettent des informations et construisent des relations.
- Comprendre son fonctionnement est essentiel pour analyser la dynamique des organisations et des entreprises.

Le processus de communication repose sur une chaîne d'éléments interconnectés. Si un seul maillon faiblit, la communication échoue.

On utilise historiquement le modèle de **Shannon et Weaver**, complété par **Wiener**.

I. LES COMPOSANTES DU MODÈLE DE COMMUNICATION CLASSIQUE (LE MODÈLE DE SHANNON ET WEAVER)

1. **L'Émetteur (Source) :** C'est l'entité (personne, groupe, machine) qui prend l'initiative de transmettre l'information. Il a une intention de communication.

- ***Exemple en entreprise :*** **Le Directeur des Ressources Humaines (DRH) qui doit annoncer une nouvelle politique de télétravail.**

2. Le Message : C'est l'information elle-même, le contenu brut (une idée, une consigne, une émotion) à transmettre.

3. Le Codage (Encodage) : C'est l'action de traduire le message en un langage compréhensible (mots, gestes, images, symboles).

Exemple : **Rédiger une note de service formelle ou concevoir un diaporama de présentation.**

4. Le Canal : C’est le support physique ou technique par lequel le message circule de l'émetteur vers le récepteur (la voix, un e-mail, une visioconférence, une lettre écrite).

5. Le Décodage : C'est l'action inverse du codage. Le récepteur traduit et interprète les symboles reçus pour redonner du sens au message.

6. Le Récepteur (Destinataire) : C'est la personne ou le groupe à qui le message est destiné.

2. LE RÔLE CENTRAL DU FEEDBACK ET DU CONTEXTE

➢ **Le Feedback (Rétroaction) :**
C'est la réponse du récepteur à l'émetteur. Il permet à l'émetteur de vérifier si le message a été correctement reçu et interprété.

- **Feedback positif :** "C'est très clair, je m'en occupe."
- **Feedback négatif / Correctif :** "Je ne comprends pas ce que je dois faire pour l'étape 2."

Sans feedback, la communication est unilatérale (à sens unique).

2. LE RÔLE CENTRAL DU FEEDBACK ET DU CONTEXTE

➢ **Le Contexte :**

C'est l'environnement dans lequel la communication a lieu (cadre de travail, culture des acteurs, moment de la journée, historique de la relation). Le contexte influence grandement la manière dont le message est perçu. (social, psychologique, temporel)

- *Exemple :* Annoncer une réorganisation de l'équipe un vendredi à 17h50 (mauvais contexte temporel) vs. lors d'une réunion officielle le mardi matin (bon contexte).

3. LES FORMES DE LA COMMUNICATION

- **La communication verbale :** Repose sur l'utilisation des mots (à l'oral ou à l'écrit).

- **La communication non-verbale :** Tout ce qui passe par le corps (langage corporel, expressions du visage, posture, gestes). Elle représente souvent plus de la moitié de l'impact d'un message oral.

- **La communication para-verbale :** La manière dont on utilise la voix (le ton, le rythme, le volume, les silences).

- **Barrières physiques :** Une mauvaise connexion internet, un bureau trop bruyant, la distance géographique.
- **Barrières sémantiques :** L'utilisation d'un jargon technique non compris par l'autre, une langue différente, des mots ambigus.
- **Barrières psychologiques :** Les préjugés, le manque d'écoute active, le stress, la colère, la méfiance envers l'émetteur.
- **Barrières organisationnelles :** Trop de niveaux hiérarchiques qui déforment l'information (effet "téléphone arabe").

4. LES BARRIÈRES À LA COMMUNICATION (LES BRUITS)

RÈGLE D'OR : L'IMPACT DE VOTRE MESSAGE DÉPEND FORTEMENT DE VOTRE POSTURE ET DE VOTRE VOIX, PAS SEULEMENT DE VOS MOTS.

❖**Consigne :**

"Un manager pressé croise un employé dans le couloir et lui dit : 'Il me faut le rapport rapidement. Le lendemain, le manager est furieux car il n'a rien reçu. L'employé, lui, pensait que 'rapidement' signifiait pour la fin de la semaine."

Question : Quels sont les éléments du processus de communication qui ont échoué ici ?

Activité 1 : Analyse de cas express (Les barrières)

- **Le bug de l'encodage (Le jargon technique) :**

  - ***Situation :*** Un ingénieur en cybersécurité envoie un rapport à la Direction Générale : *« Nous devons migrer nos conteneurs vers une architecture Zero Trust pour mitiger les attaques par déni de service distribué (DDoS). »*

  - ***Résultat :*** La direction (le Récepteur) ne comprend pas le message (Décodage raté) car l'émetteur a mal codé son information en fonction de sa cible. La demande de budget est refusée.

  - ✓ ***Correction managériale :*** L'ingénieur aurait dû encoder ainsi : *« Nous devons renforcer la sécurité de notre site web pour éviter qu'il ne plante et ne nous fasse perdre 50 000 € par jour. »*

1. EXEMPLES POUR LES COMPOSANTES DU MODÈLE CLASSIQUE.

- **Le mauvais choix de Canal :**

  - ***Situation :*** Pour annoncer une restructuration majeure (suppression de postes), une entreprise américaine (comme la tech en a connu récemment) décide d'envoyer un e-mail automatique à 3h du matin ou d'organiser un Zoom collectif de 3 minutes sans possibilité de parler.

  - ***Résultat :*** Colère des salariés, bad buzz dans les médias, perte totale de confiance. Le canal écrit/virtuel de masse a déshumanisé un message hautement sensible.

1. EXEMPLES POUR LES COMPOSANTES DU MODÈLE CLASSIQUE.

- **L'absence de Feedback (La catastrophe industrielle)**

- ***Situation :*** Un chef de projet envoie un e-mail à son équipe de développeurs : «*Il faut absolument corriger les bugs majeurs de l'application d'ici demain matin.*» L'équipe ne répond pas **(pas de feedback).** Le lendemain, rien n'est fait. Les développeurs pensaient que les "bugs majeurs" concernaient la version 2, alors que le chef de projet parlait de la version 1 déjà en ligne.

- ✓ ***Correction managériale*** : Le chef de projet aurait dû exiger un accusé de réception ou une reformulation : « *Merci de me confirmer par retour de message que vous avez bien pris note de la liste des bugs joints et de l'heure limite.* »

2. EXEMPLES POUR LE FEEDBACK ET LE CONTEXTE

- **L'impact du Contexte (Le timing managérial) :**

- ***Situation :*** Un manager souhaite faire un feedback constructif (mais critique) sur le travail d'un collaborateur. Il choisit de le faire à la machine à café, devant d'autres collègues (mauvais contexte spatial).

- ✓ ***Correction managériale*** : Le collaborateur se sent humilié et se braque immédiatement (barrière psychologique). Le même message, délivré en tête-à-tête dans un bureau fermé (bon contexte), aurait été accepté et productif.

2. EXEMPLES POUR LE FEEDBACK ET LE CONTEXTE

- **Le management à distance (Visioconférence)**

- **Situation** : Lors d'une réunion sur Teams, un manager annonce une "excellente nouvelle" (l'obtention d'un gros contrat) mais garde sa caméra coupée, parle d'une voix monocorde et fatiguée (para-verbal faible).
- ✓ **Résultat :** Les équipes ne ressentent aucune dynamique, l'enthousiasme chute.

- **À retenir :** En entreprise, **l'alignement des canaux** est la clé du leadership. Si les mots disent "oui" mais que le visage ou le ton disent "non", les employés croient toujours le non-verbal.

3. EXEMPLES POUR LES FORMES DE COMMUNICATION (VERBAL VS NON-VERBAL)

- **Barrière organisationnelle (L'effet "Téléphone Arabe") :**

  - **Situation** : Dans une entreprise très bureaucratique à 7 niveaux hiérarchiques, le Directeur Général exprime le souhait de « *moderniser l'image de la marque* ». L'information descend de directeur en manager. Arrivée tout en bas, le designer comprend qu'il doit « *changer urgemment le logo et toutes les couleurs du site web*».

  - **Résultat :** Des semaines de travail et des milliers d'argents gaspillés par déformation successive du message à travers les strates de l'entreprise.

3. EXEMPLES POUR LES BARRIÈRES À LA COMMUNICATION (LES BRUITS)

- **Barrière psychologique (Le filtre de la peur) :**

- **Situation** : Dans Un directeur autoritaire et colérique convoque un employé en disant simplement : « *Passez dans mon bureau à 14h.* »

- **Résultat :** L'employé passe sa matinée stressé, persuadé qu'il va être licencié. À 14h, le directeur voulait simplement lui demander son avis sur un dossier. Le stress a créé un "bruit" mental tel que l'employé n'était pas en état d'écouter correctement les premières minutes du rendez-vous.

3. EXEMPLES POUR LES BARRIÈRES À LA COMMUNICATION (LES BRUITS)