

Auteur : Alain Emery		Version 2.0 04.04.15
 Mise en pratique	Licence  - http://creativecommons.org  Creative Commons 	

Les obstacles à la communication

Beaucoup d'éléments vont participer à la détérioration de la qualité et de l'efficacité d'une communication :

- Les contextes sociaux et environnementaux,
- Les valeurs, croyances et motivations des individus,
- Les émotions du récepteur,
- La lenteur,
- La peur de communiquer,
- Bruits, langage et canal de communication,
- Surcharge d'informations,
- Le message est modifié,
- La désinformation (action faite avec une intention de manipulation)

Voici quelques exemples vous permettant de voir l'étendue des situations possibles !

- M. Regle du département juridique parle avec Mme Chiffre, comptable de l'entreprise, chacun utilise le jargon propre à son métier pour expliquer à l'autre le contenu de son activité,
- M. Free donne des informations erronées à son collègue pour qu'il ne puisse pas avoir sa promotion,
- le bureau des assistantes est un grand espace ouvert où beaucoup de nuisance sonore est émise,
- un vendeur Suisse essaye de convaincre un client potentiel Indien de conclure un contrat, ils utilisent tous les deux une langue qui n'est pas leur langue d'origine, l'anglais,
- Au département des ventes les collaborateurs ne s'entendent pas du tout, l'information à tendance à arriver déformée,
- un e-mail est envoyé chaque semaine par la direction aux cadres pour leur dire qu'ils sont incompetents,
- Le responsable de l'entreprise Channeau, doit lancer toute une gamme de nouveaux produits. Plutôt que de convoquer des journalistes à une conférence de presse pour présenter les nouveautés il préférera envoyer un mail aux clients car en fait il a une certaine appréhension de parler en public,
- M. Delemarre qui vient d'avoir une interction avec un collaborateur doit recevoir les représentants du syndicat dans quelques instants,
- L'information doit circuler par 6 niveaux hiérarchiques avant d'arriver à son destinataire,

- Chaque jour le directeur de l'entreprise reçoit 150 pages de tableaux de bords et rapports sur la situation financière de l'entreprise,
- le responsable des ventes est un jeune arriviste alors que les collaborateurs de son département sont là depuis 30 ans,
- le service après-vente n'est jamais joignable et les plaintes s'accumulent,
- Chaque collaborateur reçoit chaque jour environ 80 messages électroniques,
- le vendeur vient de terminer le bilan de son année, qui fait apparaître une perte importante. Il ne va communiquer cette information à son responsable par peur de lui apporter une mauvaise nouvelle,
- M Henri et Mme Dubois se chamaillent régulièrement ce qui crée une ambiance délétère dans le département,
- Mme Rix part de l'entreprise dans 3 mois, son niveau de motivation est au plus bas et freine la transmission de l'information dans son département,
- M Flex vient de recevoir les résultats du département recherches et développement sur un produit qui doit être lancé prochainement. Les perspectives sont décourageantes ! M. Flex va modifier le commentaire du rapport final pour adapter le discours aux souhaits supposés de la direction,
- Mme Dert ne veut pas apprendre son travail à sa nouvelle collègue parce qu'elle pense qu'elle est trop jeune et inexpérimentée,
- Le service après vente donne des statistiques sur les pannes des produits un fois par an,
- M. Dubois ne va pas dire à son supérieur hiérarchique la vraie raison du départ d'un client important pour ne pas décevoir son responsable,
- M Houps qui a peur de son supérieur hiérarchique, préfère lui envoyer un mail que de lui parler de vive voix.

Je peux par rapport à ma situation, essayer de voir quelles situations sont pour moi d'éventuels obstacles.

Je fais une liste des points que j'aimerais voir évoluer :

-
-
-
-
-

Le poids du silence

Il est souvent vécu comme quelque chose absolument à éviter car assimilé à une incapacité à communiquer, alors que finalement il a toute sa place en communication !

Il permet :

- d'appuyer certaines phrases d'un discours,
- dans une négociation de faire pression sur la partie adverse*,
- de prendre du temps pour réfléchir,

*Winston Churchill a utilisé cette arme pour devenir 1^{er} ministre en Grande Bretagne !

Essayons donc de ne pas angoisser lorsqu'une conversation s'arrête, apprenons à rebondir, prendre notre temps. Un instant de pose est acceptable et souvent souhaitable, nous n'allons pas mourir parce qu'il y a un blanc !

Utilisons même les blancs pour permettre certains effets et donner un rythme au dialogue, il devient même avec le temps un puissant outil de communication.

La communication interculturelle

Il est sage de redoubler de vigilance quand nous sommes dans un contexte interculturel. Il est en effet déjà si difficile de se comprendre entre deux individus de même culture que cela relève de la prouesse que de pouvoir s'entendre entre personnes de cultures différentes !

Par exemple lorsque les personnes originaires d'Inde s'expriment, elles éviteront par tous les moyens de donner un non franc. Elles vont sourire et avoir un mouvement de la tête très caractéristique (une sorte de dandinement !).

Quelques conseils pratiques :

- Jusqu'à preuve du contraire, refuser l'hypothèse de la similarité,
- Privilégier toujours les faits aux opinions, interprétations ou évaluations,
- Considérer nos interprétations comme une simple hypothèse de travail,
- Écouter, observer plutôt que parler !

Canaux formels et informels

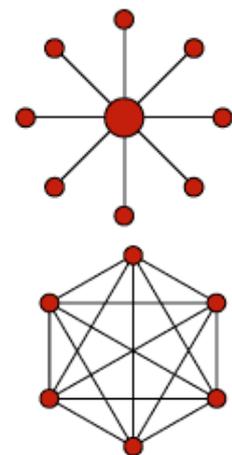
Canaux formels

La direction et les responsables hiérarchiques vont aménager la façon dont circule l'information au sein de l'entreprise.

Plusieurs méthodes existent chacune avec des avantages et des inconvénients. L'efficacité globale de la communication dépendra grandement du choix opéré.

"Voici les 2 grands types de réseau :

Réseau en étoile : les relations entre les différents membres sont centralisées, initiées et administrées par une personne physique ou morale : la tête de réseau. La communication passe nécessairement par elle. En informatique, on parlerait de système client/serveur.



Réseau en anneau : tous les membres peuvent avoir des relations directes entre eux. L'animation et la communication sont à la libre initiative de chacun (réseaux communautaires) ou régulées par projet avec un responsable attitré (réseaux d'achats mutualisés) ou encore donnent lieu à une animation tournante où les membres se relaient. En informatique, cela évoque le système peer-to-peer."

<http://www.placedesreseaux.com/Dossiers/comprendre-reseaux/types-reseaux2.htm>

Canaux informels

"Même si ces réseaux ne sont pas officiels, ils représentent une source d'informations importante au sein de l'entreprise.

Une étude a montré que 75 % des salariés prennent d'abord connaissance des dernières nouvelles par le biais de rumeurs et que dans 3 cas sur 4, les informations sont exactes !

Suggestions pour réduire les rumeurs :

- Annoncer, pour les décisions importantes, un calendrier de mise en œuvre,
- Expliquer les décisions et les comportements qui pourraient paraître incohérents ou mystérieux,
- Souligner non seulement les avantages, mais aussi les inconvénients associés aux décisions présentes et aux projets futurs,
- Évoquer ouvertement les pires hypothèses possibles (elles n'engendreront jamais autant d'anxiété qu'un fantasme non démenti).

Il est donc intéressant de reconnaître ces réseaux, savoir comment ils fonctionnent, qui les activent (environ 10% des salariés se chargent de la diffusion active des informations) afin de mieux prévoir et anticiper les circuits empruntés par les rumeurs !

Il est aussi un excellent moyen pour jauger l'état d'esprit des salariés, identifier les sujets qui leur semblent importants et d'apaiser leurs préoccupations."

Extrait : Comportements organisationnels – Stephen Robbins, Timothy Judge – 12ed. Pearson Education

Le tutoiement

Le tutoiement ou le vouvoiement dans le cadre professionnel, est un élément qui vient compliquer un peu plus la communication dans l'entreprise.

La culture d'entreprise va souvent influencer le style généralement adopté par chacun. Il est bien de se renseigner et d'observer les pratiques courantes.

Chacun appréhende aussi le tutoiement différemment, pour certains l'opération sera aisée et ne posera pas de problèmes bien au contraire il donnera un sentiment de proximité relationnelle, pour d'autres au contraire, il sera apprécié de conserver une certaine distance.

Il est aussi important de voir comment nous nous sentons avec cette distance et de se poser la question : est-ce que je me respecte en pratiquant le tutoiement, est-ce que je ne m'expose pas trop ?

Si par exemple je ressens que je manque encore de confiance en moi par rapport à mon âge et celui plus avancé de mes collaborateurs, et que j'ai peur de ne pas être respecté alors je peux décider de maintenir le vouvoiement.

La communication hommes/femmes

La différence physique entre les hommes et les femmes se retrouve également dans les formes de communication !

Les études scientifiques montrent que les hommes utilisent la parole pour affirmer leur statut, leur indépendance, leur pouvoir. Ils sont résolument tournés vers l'action.

Les femmes utilisent la communication pour créer des liens et exprimer des pensées. C'est plus du domaine de l'intimité. La parole permettra une proximité dans laquelle les gens pourront trouver et apporter une forme de confirmation et de soutien, mais surtout pas des conseils, car inconsciemment le conseil a une dimension dévalorisante pour les individus!

Les canaux de communication

Choisir le bon canal de communication en fonction de l'information que nous désirons diffuser est une clef essentielle que savent utiliser les meilleurs leaders.

Voici deux éléments à prendre en considération :

- Essayer de toujours favoriser les canaux les plus riches pour les messages compliqués, stratégiques,
- Canaux les plus faibles pour les messages routiniers.



Savoir écouter

Communiquer, c'est aussi écouter !

Comment pratiquer l'écoute active ?

L'exercice ne va pas de soi et nécessite de porter de l'intérêt pour notre interlocuteur. Autrement dit, il faut avoir suffisamment de recul et être moins centré sur soi pour pouvoir aller vers l'autre !

Écouter est donc un état d'esprit où nous nous intéressons aux autres, où nous pensons qu'ils peuvent nous apporter des choses, mais c'est aussi apprendre à respecter autrui.

Nous pouvons également travailler sur nos croyances, préjugés, image de soi, émotions pour améliorer encore cette écoute active.

"Et au-delà d'une meilleure connaissance de soi il est possible d'adopter un certain nombre de comportements :

- Rechercher le contact visuel,
- Multiplier les hochements de tête approbateurs et contrôler l'expression adéquate du visage,
- Éviter les mouvements et les gestes susceptibles de distraire l'orateur,
- Poser des questions,
- Reformuler à votre manière les propos de l'orateur,
- Éviter d'interrompre l'orateur,

- Éviter de parler en même temps que l'orateur,
- Opérer une transition fluide entre les rôles d'orateur et d'auditeur."

Extrait : Comportements organisationnels – Stephen Robbins, Timothy Judge – 12ed. Pearson Education

"Un autre "pollueur" dans l'écoute est le fait que nous avons une capacité d'écoute moyenne de 400 à 7'00 mots / minutes, alors que nous parlons à une vitesse moyenne de 150 mots / minutes.

Nous pourrions dire que c'est positif !

Oui cela l'est, sauf que nous utilisons souvent le surplus de temps pour réfléchir à ce qu'a dit notre interlocuteur et finalement perdre le fil de la conversation !

Obstacles à l'écoute :

Obstacles personnels :

- Le retentissement ou la résonance (impact du message que cela a sur moi),
- Le ressentiment, la déception,
- Faire preuve d'insécurité, d'incertitude sur moi ou sur l'autre,
- L'intentionnalité, le désir sur l'autre,
- Le désir de comprendre, de contrôler ce qui va se dire,
- Toutes les peurs,
- Le pseudo-respect

Obstacles à la perception et à l'observation :

- La subjectivité,
- La déformation professionnelle,
- L'égoïsme et le parasitisme."

Cefco – Cours communication

Qu'est ce que je veux mettre en place de nouveau dans ma façon d'écouter autrui ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....