

Ilyes BERKANE*

Vers un modèle intégré de la communication motivationnelle dans l'Organisation: Approche de compétences en communication au milieu de travail

Abstract. This paper aims to clarify the contributions brought by communication into the professional environment and its effects on the motivation of work teams. Moreover, I am particularly interested in aspects concerning nonverbal communication, listening behaviors, impression management, and the training of managers. In this vein, we feel the need to emphasize again the fact that the communication process represents a key factor for the performance of the organisation.

Keywords: motivation, communication abilities, nonverbal communication, impression management, context, feedback, interaction

1. Introduction

L'efficacité de l'individu à communiquer avec les autres dépend de sa capacité à comprendre et gérer les interactions sociales d'une manière réussie. Et pour achever ce succès nous avons besoin à jouir d'une capacité de diagnostic de la situation sociale et de choisir le comportement approprié qui soit compatible avec la situation (Hiz 2016, 21)¹. Le « feedback » a une importance significative dans la gestion et l'amélioration de la performance de l'individu sociale, en particulier pour ce qui est de répondre aux réactions de soi et des autres.

Etant stimulus qui orientent les comportements des individus vers les objectifs généraux et particuliers, les comportements doivent avoir plus d'intérêt au sein de l'organisation particulièrement lors de la prise de décisions par le biais d'accorder plus la parole au personnel afin de renforcer l'esprit de l'initiative du groupe et briser l'entrave de

* Université de Constantine 3 Salah Boubnider, Algérie

¹ C'est un ouvrage traduit de la langue anglaise à la langue arabe.

l'affirmation de soi pour certains d'entre eux dans des situations différentes, par exemple la négociation où nous devons créer auprès de ses parties des impressions positives envers nous et cela pour que les concessions soit d'une manière satisfaisante sur l'aspect psychologique (Hiz 2016, 27), et que l'on peut également constater des répercussions de l'efficacité de la communication qu'ont les individus au sein de l'organisation à travers des réseaux de communication très diverses qui peuvent être d'une part entre des travailleurs eux-mêmes, ou entre les subordonnés et leurs chef d'autre part, ces répercussions peuvent être représentées dans les plus simples comportements dans le milieu de travail, on peut par exemple convaincre un employé de ne pas absenter ou devoir être ponctuel sans créer une impression négative (créer l'auto-responsabilité.)

Mangham insiste que le directeur doit avoir la capacité de la lecture des individus qui l'entourent, et d'identifier leurs capacités et leur potentiel, ainsi les modalités d'en mobilisations de la meilleure façon possible. Dans cette optique, nous vison de ce travail à mettre en évidence le rôle de la communication et les compétences y afférentes que doivent l'équipe de travail – quel que soit chef ou subordonnés – d'en faire preuve pour optimaliser le climat organisationnel et améliorer la performance chez les employés.

2. L'approche cognitive de la communication entre les individus au milieu de travail

L'approche cognitive a pour intérêt de tous ce qui se déroule dans la tête de l'individu qui communique, et sa manière de penser envers lui-même et les autres, c'est à-dire on doit mettre l'accent sur la manière d'interprétation des individus à l'égard d'information qu'ils reçoivent en tant qu'un vecteur clé de la conduite (directeur de comportement) (Hiz 2016, 32). L'intention de l'individu avec son interprétation par un autre individu déterminent la tendance de l'interaction entre les individus.

3. L'approche interactionnelle de l'action sociale : un déterminant majeur du résultat de la communication entre les membres de l'organisation

Chaque individu cherche au sein de l'organisation à atteindre les effets souhaités à son profit et au profit de l'organisation à

laquelle il appartient, et par conséquent, chaque employé va fonder des conclusions et attentes à l'égard des comportements qui pourraient être publiés sur les autres parties de l'organisation qu'ils soient chefs ou subordonnés, ces conclusions et attentes peuvent être sous forme d'évaluation ou de questions à nombreuses dimensions en fonction de la nature de l'interaction sociale intervenu, et en conséquence le comportement de l'individu au sein de l'organisation est influencé par le critère de jugement sociale et par conséquent l'individu en adoptant un comportement lors un affrontement sociales il va imposer deux poids deux mesures qui sont la sanction et la récompense, le résultat de l'acte que nous voulons est déterminée par le comportement que nous montrons et choisissons d'une part, et la pertinence des réactions des autres avec ce comportement d'autre part. Donc il n'y a pas un type managérial absolu, par ailleurs c'est le résultat de comportement qui déterminera si une interaction est fructueuse satisfaisante ou contraire². A cet égard on doit prendre note de la nécessité pour les dérangeants de mieux comprendre les besoins de l'équipe de travail et leurs intentions des comportements qu'ils montrent, car l'individu peut agir positivement d'une façon génère la satisfaction de son responsable tandis qu'elle n'exprime en fait pas un niveau de satisfaction élevé auprès d'employer, et, par conséquent la connaissance de ses conditions envers sa fonction au sein de l'organisation et les tâches qu'il accomplit ne sont pas suffisantes si nous excluons autres facteurs extérieurs, la connaissance des composants internes de l'individu et son évaluation des relations aide les chefs des entreprises à mieux comprendre comment faire de l'individu au sein de l'entreprise capable d'évaluer d'une part ses relations avec l'institution à laquelle il appartient, et Avec ses supérieurs d'autre part comme une relation réciproque et satisfaisante,³ et par conséquent le succès de l'interaction sociale dans un environnement de travail repose sur la création d'un équilibre dans les interactions

² Voir le modèle de Larry portant sur les modèles de la communication organisationnelle (types de comportement en matière de communication), voire le modèle de Thibaut and Kelly (CL and CL-alt level) sur le niveau des comparaisons entre les conséquences possibles de la relation unique ou entre les conséquences potentielles dans plusieurs relations sociales

³ L'employé peut travailler avec perfection et s'acquittent bien de ses tâches, mais non pas en raison de son satisfaction de travail mais due à contraintes extérieurs et des comptes font d'employé estime bien le coût qui peut payer au cas où il perd son travail ce qui consisterait à des pressions sociales et économiques ou juridiques.

sociales et l'acte social, en d'autre termes, les comportements organisationnels au milieu de travail doivent être modifiés à la lumière de la réaction de l'autre partie (*feedback*), en outre l'individu tire ces comportements⁴ de ses réactions et les réactions des autres où sa conception et son interprétation des comportements des autres sont influencés, par conséquent sa planification du type de réactions dépend de plusieurs facteurs en l'occurrence ses connaissances et émotions⁵.

Et il convient de mentionner ici l'impact du contexte sur la compréhension de l'interaction sociale au sein du groupe de travail où la partie la plus importante du processus est l'harmonie entre le comportement de l'individu et la situation de communication à laquelle il se trouve. Le succès du processus communicationnel au sein de l'organisation réside dans la compréhension de ce processus comme un processus réciproques pour chaque partie, c'est à dire les compétences que nous apportons à créer des relations stables dans un environnement de travail qui constituent elles-mêmes une récompense mais pas un coût étant donné qu'elle a un objectif précis dont l'outil est l'interaction sociale, ainsi la modification (correction) des comportements est en fonction de la compréhension et l'interprétation des réactions des autres.

4. La formation des managers à des compétences de communication avec le groupe de travail – une étape cruciale pour la communication motivationnelle

L'efficacité de communiquer avec les autres inclut le diagnostic des facteurs qui se trouvent dans la situation sociale, et l'identification des actes qui doivent être menés pour atteindre les résultats souhaités, de plus traduire ces éléments sous forme d'une performance efficace (acte) dans la situation sociale (Hiz 2016, 52).

C'est pourquoi bon nombre de problèmes émergent au sein de l'Organisation et qui prennent la forme de gestes de mécontentement, de conflit et le manque d'engagement chez les employés et ainsi de suite, ses derniers formes de comportements sont causés par la non-reconnaissance et l'évaluation requises dans une situation sociale spécifique, on peut trouver par exemple un employé qui évite énormément le frottement avec son chef en

⁴ Consultez le modèle de Argyle portant sur les compétences sociales.

⁵ Pour de plus amples détails, lisez les facteurs intermédiaires d'Argyle modifié par Hergie.

situation de communication en dépit de ses compétences opérationnelles et son prestigieux poste au sein de l'Organisation, et ce, parce que son directeur l'encourage d'une manière d'un père à son petit enfant ou bien avec des mimiques et des intonations qui le prennent de haut malgré ce n'est pas le cas (la bonne intention du chef)⁶, et il convient de noter ici que le directeur ou l'employé qui caractérisé d'une compétence de communication élevé avec le Groupe de travail est le directeur ou l'employé qui mieux choisit le mode d'interaction approprié qui à même de réaliser les objectifs souhaités du Groupe de travail si bien que ce groupe organise son comportement en fonction de la nature d'interaction, on peut à titre d'illustration trouver un employé qui réussit à convaincre son chef pour lui rendre un service particulier en saisissant l'opportunité d'un contexte informel favorable pourvu qu'il perçoit son chef comme une personne plus sociable (le contacte facile) hors de l'entreprise qu'à l'intérieur, alors que l'interaction peuvent avoir des réactions inverse avec un autre chef.

Le Directeur ou chef au sein d'une organisation est considéré comme un dirigeant motivateur lorsqu'il donne aux ses subordonnés des programmes d'assistance ayant des effets positifs à long terme et qui réduisent leurs recours à lui de telle sorte qu'ils deviennent agir d'une manière Improvisée à résoudre leurs problèmes ce qui se reflète à leurs performance au travail, Or nous soulignons ici que choisir un tel mode managérial dans une situation donnée ne peut probablement réussir à toutes les situations (Bouhafes 2014), le manager peut être autocrate en situations de crise où le temps est court et il ne y'en a pas trop pour la consultation, donc on peut dire que tous les modes managériales sont motivateurs en prenant en compte le contexte auquel elles est utilisées. Le manager réussi c'est celui qui a la capacité de manipuler sans à-coups cette variété de modes dans son ensemble et par la suite il aurait les faveurs et approbation de tous.

Faisant preuve des compétences administratives le manager doit avoir des exercices pratique par étapes étant donné que la compétence de communication dans l'ensemble est composée de compétences secondaire

⁶ On doit respecter le cadre hiérarchique et adapter le style de communication selon la nature et la composition des parties au processus de communication, de plus l'habilité d'utiliser les messages verbaux et non-verbaux pour envoyer les significations sans heurt et en fonction de leur structure et les orienter via leurs comportements de telle sorte qu'une interaction positive et souhaitable de l'autre partie.

qui mènera par la suite à la compétence générale, ce pour cela il serait souhaitable pour les managers et leurs Groupe de travail d'entraîner par exemple à la compétence de choisir les paroles appropriées et exaltantes qui appelle l'attention de l'individu par les associer aux gestes et expressions gestuel appropriées, et par la suite une formation sur la manière de développer des compétences de la parole de telle sorte que cela permettra de développer des compétences du dialogue depuis lors il est plus vital de procéder une formation sur l'écoute afin de comprendre le sens complet que l'autre signifie avant la précipitation dans un préjugement ou d'un commentaire fondé sur une interprétation erronée, et cela semble évident dans les négociations où la bonne compréhension des conditions de l'autre partie et à quoi il vise une Clet de voute sur laquelle se fonderaient les renoncations réciproques fructueusement.

L'environnement de travail impose de traiter avec des personnalités, des cultures, et des niveaux divers, il faut donc pour les dirigeants des entreprise d'avoir adopté le mode d'apprentissage et de la rectification continues par le biais de l'expérience vécu dans leur milieu de travail, et ce pour identifier les causes sous-jacentes des disfonctionnements éventuelle de la communication qui peuvent réduire la motivation du personnel et donc leurs performance fonctionnelle, en conséquence essayer de les comprendre dans toute situation, et trouver d'autres moyens de communication serait auprès du directeur ou un employé une source (stocks) énorme d'information incluant des solutions qui relèvent de son expérience personnelle pour faire face à des situations analogues ou en inspirer d'autres solutions par la suite.

Compte tenu de la divergences dans nos valeurs, nos pensées, nos normes, notre réaction, les parole que l'on choisit, ou la manière de s'exprimer ça va refléter sur le résultat de notre réaction avec les autres si l'on est pas conscients de cette divergences au moment de l'interaction, c'est pourquoi la compétence la plus importante que l'individu doit faire preuve au sein de l'organisation – est une compétence qui va apparaître avec toutes les compétences tant les compétence initiales que secondaires- réside dans la connaissance de soi d'autrui. certains managers peuvent montrer au moment de tenir des réunions périodiques l'adoption de style de dialogue et une flexibilité élevé avec les employés en partageant avec eux leur sentiments de difficultés qu'il souffrent telle que les problèmes de la distance et celles liées au transport en incluant la non-disponibilité et l'embouteillage, etc., cependant ils ont hâte de donner des questionnaires

ou bien procéder à des prélèvements de salaire (mis à pied)⁷ pour les moindres fautes professionnelle avec une croyance ferme qu'ils suivent le même principe déclaré sans rendre compte qu'ils ont failli dans la plus simple compétence communicationnelle parmi celles susmentionnées, c'est pour cela certains managers ou fonctionnaires s'étonnent des attitudes négatives que construisent les autres à leurs égard, vue qu'ils – les managers- ne se sont pas connaissent de croyances construis par les autres dont eux-mêmes ne se sont pas conscients,⁸ Cela nous amène à comprendre l'ampleur et l'importance de la conscience de soi et son impact sur l'efficacité de notre communication avec l'équipe de travail et les effets qui peuvent survenir sur la performance de l'individu et de l'Organisation dans son ensemble.

Stephen Pino Kofi (2009) souligne que les individus qui ont une plus grande conscience de leurs habitudes et hypothèses sur les autres, et sont plus encore conscients qu'elles (habitudes et hypothèses) résultent de leur expérience vécu, auront donc le sentiment de responsabilité plus élevée à l'égard de leurs agissements. En outre, chaque individu doit construire une image objective sur lui-même et les autres, et ce par le biais de contrôle (examiner) nos idées et croyances, et l'ouverture aux autres et leurs idées et croyances.

Il incombe aux managers des entreprises de comprendre que leurs interprétations (lecture) de comportements des autres au sein de l'organisation viennent de leurs croyances et leurs préférences, et leur intérêts de la façon qu'elles (préférences et croyances) ont un impact sur notre lecture du monde qui nous entoure y compris des relations et individus avec qui on interagit, comme il est également nécessaire pour les managers de devoir comprendre la manière dont les autres ont des conceptions à leurs égards, et cela est dû au fait que nos croyances influent

⁷ Car, au moment de l'interaction avec l'autre partie on peut adopter une impression négative, ou être guidé par nos valeurs et notre culture sans être conscients de ce fait, la directrice peut par exemple refuser un homme qui s'est présenté pour le recrutement en dépit de son efficacité et son satisfaction de toutes les conditions nécessaires pour accéder à la fonction dès que son père était sévère à l'enfance, ou du fait qu'il ressemble à une personne détestée ou étant noir de la peau, etc., sans tenir compte de l'absence des normes d'évaluation objectives mais à défaut de sa conscience d'elle-même au moment de pris de décision.

⁸ Par exemple vous pouvez trouver un directeur au cours de son conversation avec une de ses employées donne des avances sexuelles à travers des allusions avec les yeux ou certains regards et mouvements sans prendre en considération que les autres considèrent peuvent les voir, en s'étonnant de tant de ragots à en rencontrer et que tous essaient de l'éviter dehors des heures de travail.

la qualité de informations auxquelles on accorde l'attention au cœur de notre tentative d'évaluation des autres⁹ (Hiz 2016, 77), c'est pourquoi il est nécessaire pour les managers des entreprises de bien comprendre qu'ils ne déploient le moindre effort pour comprendre et lire les autres, cependant ils s'appuient sur des stéréotypes toutes prêtes pour évaluer les personnes (les impressions erroné)¹⁰.

5. L'importance de l'estime de soi dans la motivation de l'individu à communiquer dans le milieu de travail

La perception négative dont un individu a sur lui-même influe sur l'efficacité de la communication avec ses collègues de travail, et réduit également de sa capacité (l'efficacité communicationnelle), comme affaibli sa confiance en soi où l'individu peut se sentir du manque de son importance dans l'événement sociale au sein de l'organisation à laquelle il appartient du fait de ses expériences avec des situations similaires qui lui rendent se voir inutile de prendre l'initiative, et donc cela se reflétera par la suite dans l'incapacité de fournir un tant soit peu d'assistance au Groupe de travail même dans les situations où il peut le faire en ayant beaucoup d'expérience et cela du fait de la création d'un ensemble d'interprétation qu'un groupe adopte comme des mécanismes pour justifier la non motivation d'agir pour le changement de situation sociale¹¹, par exemple si un directeur pense au moment de son installation que les choses ne changeront pas et qu'il existe une bureaucratie et corruption administrative à grande échelle dans l'Organisation, et que ses décisions seraient vain, et par conséquent il ne bougera un muscle en vue de trouver des solutions ou de créer de nouvelles alternatives motivant le Groupe de travail de faire face aux facteurs de la corruption administrative et la faiblesse de la performance organisationnelle¹², il faut donc prendre l'initiative d'essayer certains nombre d'alternatives à fin d'avoir la capacité de maîtriser

⁹ La conception et l'attention (la conception et l'attention sélectives) manipulent des facteurs internes (croyances et valeurs) et d'autres extérieurs.

¹⁰ Les impressions erronées influence nos comportements dès lors il serait nécessaire de les accorder une attention énorme et comprendre leurs effets par le biais des interprétations objectives sur nos hypothèses que nous formulons sur les autres.

¹¹ L'individu peut attribuer le succès d'autrui aux facteurs non contrôlables tels que la chance par exemple.

¹² Pour de plus amples informations lisez la théorie de « l'impuissance d'apprentissage » de Sligman.

les résultats (entrées-sorties) et les rendre utiles en sa faveur et au profit de l'Organisation. Afin que les individus fasse preuve de compétences en matière de communication avec les autres *wichland* prend note de la nécessité de développer leur prise de conscience subjectives plutôt que l'objective¹³ (Hiz 2016, 82), et pour le renforcer, l'individu doit contrôler ses agissements et de ressentir ce que ressentent les autres lors de l'évaluation de ces agissements, et de devoir donner également des explications sur l'intention et la raison de choisir précisément une tel action en indiquant ce qui peut en résulter comme ayant impact sur l'interaction sociale (Hiz 2016, 83).

6. L'intérêt de l'interaction de notre feedback avec le feedback d'autrui

La question suivante peut se poser comme suit : pourquoi nous doit-on être ouvert au feedback d'autrui ? La réponse tout simplement parce qu'ils savent notamment des choses sur nous que nous-même ne connaissons pas, mais le problème major réside dans le fait qu'ils ne nous éclairent pas de ces informations et qu'ils ne reconnaissent pas de l'importance que peuvent jouer ces informations à l'amélioration de l'efficacité de l'individu en matière de communication¹⁴, il est donc nécessaire de donner davantage d'attention au feedback et aux informations sur nous-même dont les individus ne veulent pas nous informer, et ce à travers la lecture du langage de corps et d'autres messages non-verbaux tel que mimiques, signes, ou autres, il est également essentiel de se préparer et de ne pas avoir peur de recevoir des informations nous pensions qu'elles vont nous décevoir ou affaiblissent notre image positive sur nous-mêmes, en outre, on ne devrait pas laisser L'autre partie prend une position défensive à l'égard de nos critiques ou bien encore recevoir négativement les critiques d'autrui, la solution réside donc dans le choix du style de dialogue adéquat, par exemple, il ne serait pas approprié que le contrôle de la ponctualité d'un prof universitaire se procède d'une façon direct devant

¹³ La prise de conscience objective indique la façon dont on perçoit nous-mêmes à la lumière des autres.

¹⁴ Du fait que les individus ont peur de ternir leurs image en public au cas où les critique des autres personnes seront justes, il n'est pas approprié, par exemple d'être franc avec votre directeur en critiquant sa méthode sélective de traitement en favorisant les femmes plutôt que les hommes ou du fait qu'il ne représente pas un exemple pour ses subordonnés concernant les fautes qui préconise de ne pas y retomber.

ces étudiants ce qui est de nature à compromettre la notoriété connue du professeur, néanmoins on pourrait choisir des méthodes de contrôle plus civilisées, en trouvant par exemple des prétextes fallacieux pour se rendre à la classe ou l'amphi, ou bien par la tenue de réunions avec les délégués des groupes (étudiants) afin d'évaluer les problèmes auxquels ils sont confrontés, car de cette façon il sera acceptable par le prof même s'il rendra compte de l'intention réelle de la visite ou la réunion alléguée.

7. Les compétences en matière de communication renforçant la communication motivationnelle au sein de l'organisation

Les Compétences liées à l'écoute

Beaucoup d'entre nous amalgament entre l'audition et l'écoute et ne connaissent que tout le monde entend mais personne n'écoute (Maggio 2009, 82). L'écoute implique à la fois: l'audition, la compréhension, se rappeler, l'interaction avec l'orateur en intégrant diverses expressions verbales et non verbales.

L'écoute n'est pas un processus banale comme certains croient, il ne contient pas seulement l'acte d'audition de ce que disent les autres, mais également est un processus d'interprétation et de comprendre pleinement et correctement le sens réel de ce dont a été entendu, et la recherche d'une compréhension complète et véridique du sens réel du messages que ont envoyé les autres, par conséquent l'écoute effective met l'accent également sur la compréhension des messages non-verbaux, et ce parce que le message unique peut avoir plusieurs interprétations d'une personne à une autre en fonction du degré de l'écoute effective du fait que la compréhension est étroitement liée aux références culturels et psychologique et biologiques, c'est pour cela l'écoute effective peut éviter des problèmes de malentendus qui peuvent émerger entre les différents acteurs de l'organisation tant des chefs que subordonnés dans des situations sociales différentes ¹⁵

Conformément aux types d'écoute proposés par Hargie on trouve : l'écoute en vue de compassion (sympathie) que l'on utilise lorsqu'on tente de comprendre que tentent les autres de nous informer tout en montrant que l'on a compris les idées et les contenus auxquels ils visent.

¹⁵ Les multiples interprétations liées aux facteurs complexes et interdépendants, comme le degré de déformation du message en raison de son passage par plusieurs stations d'une part, et les croyances et les valeurs de l'expéditeur tel que la conception et compréhension sélective d'autre part.

Le développement de la capacité de l'individu à l'écoute repose sur sa connaissance des facteurs qui appelle son attention sur les autres, par conséquent, dans chaque situation au sein de l'organisation, peu importe les parties de communication, chaque partie dans cette perspective doit évoquer dans son esprit une liste des points sur lesquels on doit appeler l'attention, et de sa partialité subjective qui influe sur son Interprétation du message, et ceci pour que l'accueil du sens soit efficace, et donc la réussite du processus de communication (l'empathie dans l'écoute en vue de compassion -sympathie).

L'efficacité du processus de communication au sein de l'organisation est étroitement liée à la capacité des acteurs de surmonter les obstacles en matière de communication liées à des éléments du processus dans son ensemble. Par exemple les individus ont tendance d'écouter et accorde une attention accrue aux personnes qui sont hiérarchiquement supérieurs (haut placé). Il faut donc que l'orateur maîtrise son rythme rapide de parole conformément au niveau du sujet et à quel point l'auditeur le connaît antérieurement, et il est aussi nécessaire de maîtriser l'intensité de ses émotions et de lui donner l'occasion pour les déchargés, pour que d'autres aient l'occasion de l'écouter par la suite (parole d'expression des sentiments des autres, des excuses, et d'éviter les comportements qui aggravent l'émotion...).

Le rôle du bon auditeur ne se limite pas seulement à l'attention et à la compréhension, mais aussi à aider l'orateur à communiquer son message de manière compréhensible. Ainsi que l'orateur doit connaître les facteurs qui entravent l'écoute active de l'autre partie et de les neutraliser par les moyens appropriés (la précipitation, la réaction hâtive, l'interprétation précipitée, l'absence des stimuli, l'état sanitaire, ses capacités linguistiques, l'ambiguïté de l'objectif du message, et les préjugés de l'auditeur d'avoir des informations antérieurement, et l'absence de détails, etc.).

Dans certains cas, le message peut perdre son essentiel si l'on ne entend pas la partie importante, et cela est étroitement lié au compétence de l'orateur à la bonne organisation des éléments du message, de telle sorte que la manière de sa présentation aide l'auditeur à comprendre la partie importante du message qui doit avoir davantage de traitement et de réflexion, c'est pour cela on souligne ici la nécessité d'une interaction avec l'orateur dans chaque partie de langage.

Le degré d'appréhender le message est aussi liée au contexte dans lequel il est exposé. pour renforcer effectivement la performance des employés, il n'est pas approprié de leurs donner des informations opérationnelles dans un environnement chaotique, à l'instar de préparation du discours, il est donc nécessaire de faire au préalable une préparation

pour l'écoute (en déchargeant l'esprit de tout ce qui entrave le processus d'écoute, et devoir avoir des informations préliminaires sur le sujet en question), et ce afin d'offrir une motivation pour l'écoute en vue d'avoir une meilleure compréhension du sujet faisant l'objet de débat, car il est indispensable de se former sur la bonne maîtrise du langage de corps et les modalités de développer des compétences en matière d'attention et de suivi¹⁶, par ailleurs, mettre l'accent sur l'expression des émotions d'autrui revêt une importance significative et cela par le biais de la langue corporelle d'autant plus que les gens peuvent ne pas divulguer constamment toutes les détails en permanence¹⁷.

L'expression des émotions d'autrui est utile particulièrement lorsque le dirigeant veut rencontrer un membre du personnel pour évaluer son performance (rendement), alors, l'écoute serait utile si le directeur ne met uniquement pas l'accent sur les faits qui sont fournis par l'employé, mais également sur son aspect émotionnel, car il y en a d'autres relevant du degré d'appartenance et d'attachement de l'employé à sa fonction, par exemple, dans l'université, certaines modules sont confiés à certaines de professeurs en raison des considérations d'ordre juridiques, tel que le grade, ou l'expertise (par années), cependant il y a d'autres considérations qui amènent un Professeur de choisir un module plutôt qu'un autre, car il constitue un centre d'intérêt de sa recherche de telle sorte qu'il se voit plus utile pour les étudiants qu'un autre ayant un grade plus élevé. L'écoute sera efficace si l'auditeur est en mesure de combiner d'un seul coup les expression des faits émotionnels avec les faits concernant le contenu en vue de vérifier les hypothèses qui ont été construites à lumière des réactions des autres, par exemple, un chef de département peut tester la non-satisfaction d'un professeur concernant le module dont il a la charge par les mots suivants : apparemment, je crois que vous n'êtes pas heureux du ce module de l'année, je crois qu'il très peu loin de votre champ d'intérêt, par rapport à celui de l'année passée, n'est-ce pas? L'expression des émotions d'autrui et la conclusion du sujet (synthèse) dans le milieu de travail aident le manager à comprendre davantage des faits et des informations sur son personnel, ces derniers qui n'hésitent pas à les divulguer s'ils ressentent autorisés.

¹⁶ Il faut affirmer et contrôler le rythme de l'interrogation questions dans la mesure où nous pouvons exprimer notre compréhension envers les sentiments de l'orateur ou en vue de recevoir des renseignements plus de l'avis de l'orateur et non pas celui de l'auditeur, et ne pas créer chez l'orateur le sentiment qu'il fait l'objet d'évaluation ou interrogation et de gérer efficacement le silence de l'orateur.

¹⁷ Les techniques utilisées strictement par l'auditeur pour exprimer chez l'orateur sur sa façon de comprendre sans l'interrompre.

Faisant preuve des compétences de lire le langage de corps et les expressions sonores et gestuelles, l'équipe de travail en général et le manager en particulier peuvent améliorer l'ampleur et l'efficacité de la communication, c'est à dire augmenter l'alimentation des informations nécessaires à l'accomplissement du travail et la résolution des problèmes différents, car Par cette compétence permet au manager de distinguer la nature des relations et les groupes tant alliés ou en conflit. Ainsi que le rencontre optique entre les individus renforcent aussi bien la convivialité entre eux que le sentiment positive de chacun d'eux vers l'autre (la place de chacun d'eux) Elle permet également au manager de connaître les niveaux liés à l'expertise, au sagesse, les représentations du personnalité de son équipe de travail (Hiz 2016, 118-150)¹⁸, ce qui lui permet de planifier des méthodes de communication personnalisées pour chaque membre dans l'organisation.

Certains se posent la question sur l'utilité de faire preuve de toutes les compétences en matière de communication afin de motiver les personnel de l'entreprise, tout simplement, il est possible d'en faire preuve comme l'interprétation des messages non-verbaux, soit séparés ou relevant des messages verbaux vu qu'ils sont différents sémantiquement¹⁹ (ayant des indices tout différents en raison de sa liaison avec plusieurs variables) .

Il est donc essentiel pour le dirigeant particulièrement dans les entreprises multinationales d'être parfaitement au courant des différences entre les communications non-verbales concernant en particulier les symboles sémantiques, ainsi qu'il doit utiliser efficacement des clarifications qui accompagnent les expressions verbales au cours de parler à fortiori les expressions spontanées non intentionnelles qui ont des connotations sur l'intention des individus dont on doit avoir une conscience de soi au cours de parler, en outre il faut lire leur apparence sur les individus pour déterminer aussitôt la manière de gérer la situation²⁰.

¹⁸ Voir a programmation linguistiques neurologique (PLN) sur les représentations de la personnalité (personne audio, sensorielle, optiques).

¹⁹ Le regard de l'employé sur le directeur diffère de celui de directeur sur l'employé, les regard en eux-mêmes est accompagné par des expressions qui font de chaque regard une signification spécifique soit hostiles tendait à un conflit et de sécession ou amiable vise à la familiarité et l'association et d'autres sentiments expressifs tels que la timidité et la volonté de mettre fin au discours ou contraire, comme la manière de toucher des autres a des connotations différentes selon la manière de toucher et le contexte accompagné par des expressions faciales et symbolique.

²⁰ Comme toucher de soi, les autres, et toucher les choses, cela offrir au individus des informations importantes sur le degré d'intimité, la place des personnes et l'intention de personnes telle que l'encouragement et autres, ces formes de toucher ont des

L'équipe de travail qui fait preuve des compétences en matière de communication non-verbale telle que la bonne maîtrise de la position du corps, ou sa bonne lecture sur des individus d'une façon effective, fait d'elle une source d'informations importante d'une part sur les attitudes des subordonnés sur eux-mêmes et sur les autres, et d'autre part sur leur culture, et la place qui occupent les individus au sein de leurs groupes, ainsi que cela permet à l'équipe de travail de choisir un contexte approprié pour envoyer efficacement son message. Le Directeur qui parle à son employé derrière son bureau, reflète un degré formel élevé lors de la gérance de la situation d'une part, et une absence totale d'intimité d'autre part, la distance entre les employés dans l'Organisation par exemple reflète beaucoup d'aspects en matière de sécurité psychologique et du niveau des relations et réseaux de communication au sein de l'Organisation.

En résumé, on peut dire que pour éviter les malentendus dans les communications et pour augmenter leur efficacité dans l'Organisation, il importe de comprendre les différences culturelles et sociales des membres de l'Organisation, par exemple le Directeur qui contrôle de près les nouveaux employés engendre le stress de plus en plus pendant l'exécution de leurs tâches, il est donc nécessaire de maîtriser habilement l'espace personnel des individus.

Gérer les impressions au sein de l'Organisation à travers la communication non-verbale

Les gestions des impressions manifestes par l'envi des membres de l'Organisation de choisir le taux d'influence sur d'autres individus et cela peut être concrétisé d'une sorte de contentement et ouverture sociale, ou sous forme de formalisation et du rang élevé (hiérarchiquement ou social), c'est pour cela les individus sont différents - quel que soit leur niveau dans la hiérarchie - dans leur confirmation du type vestimentaire dans sa forme, son genre, et ses couleurs qu'il emporte, sans parler des modes de communication dont nous avons parlé auparavant, on peut citer ici un exemple d'un professeur qui est vu constamment endimanché par ses collègues en choisissant en permanence le costume noir, et qu'il empest le parfum, donne auprès de ses collègues et ses étudiants l'impression de son niveau scientifique et sa rigueur dans la gérance des situations même s'il n'a en réalité aucun rapport avec les caractéristiques susmentionnées. Il

répercussions sur les relations sociales, cela aide les individus pour connaître la personne stressée ou timide, la personne qui a peur, l'hostilité, et le sentiment d'ennui et d'autres (honnêteté et mensonges).

est à noter ici l'effet inverse que peut la communication non-verbale porter, et les interprétations divergentes qui peuvent en découler au cas où elle est utilisée dans différents contextes en accompagnant avec des expressions qui reflètent l'irrespect, l'arrogance, ou bien l'hostilité.

Par exemple, l'aspect vestimentaire entre autres le parfum, peut avoir des significations toutes divergentes en l'occurrence le désir d'association (liaison) et de rapprocher tandis qu'il peut avoir parfois des connotations contraires en le considérant comme des avances sexuelles.

La compréhension du manager des communications verbales et non verbales que ce soient intégrées les uns avec les autres ou séparées, fait de manager conscient de la nécessité de l'interprétation des signaux contradictoires qui reflètent la réalité de satisfaction des employés dans une situation donnée (voire les signaux involontaires qui sont déterminés par Maurice Morris, principalement les signaux symbolique non spécifiques qui ne sont pas assorties de discours, les signaux spécifiques des mains, et l'habileté à lire les expressions faciales)

8. Organisation de a situation interactive – une étape importante pour accroître l'efficacité de la communication motivationnelle (pour maîtriser les divergences individuelles et leur impact sur le volume d'informations utiles)

L'importance des entretiens que le directeur organise avec son personnel se manifestent dans la connaissance de la pertinence des fonctions qui leur sont assignées, et les facteurs (motifs) provoquant la satisfaction au sein de l'Organisation, de tel sort qu'il pourra s'attendre aux réactions de son personnel vers des instructions ou une nouvelles lois (règles, législation) prévues par l'institution, en outre, à la lumière des informations d'entretien le Directeur serait en mesure de savoir quelles sont les revendications réelles au sein de cette organisation, il faut donc veiller ici à réduire le temps de l'entretien en mettant l'accent uniquement sur les informations intéressantes pour l'objectif de l'entretien.

Il est à noter ici la possibilité pour le directeur de rendre de l'entretien un outil de communication efficace par sa partition en parties correspondant à divers thèmes selon les activités internes de l'entreprise, comme la description des modalités de travail ou le diagnostic et l'évaluation des procédures poursuivies, ou il peut considérer également comme un entretien visant à connaître les tendances et les attitudes de personnel, et les sentiments aussi bien négatifs que positifs provenant des procédures d'action, car dans certains cas la performance fonctionnelle

élevée n'est pas considéré comme un indicateur réelle sur le degré de satisfaction de travail, il faut donc adapter l'entretien comme une situation sociale afin de recevoir un feedback fort d'employé, par conséquent on doit comprendre que des individus au sein de l'Organisation choisissent la manière dont ils doivent interagir avec l'autre partie en fonction des réactions des autres et leurs réactions particulières qui sont développées en raison de l'expérience dans des situations similaires d'une part; et d'autre part présenter leurs interprétations à l'égard des informations qui sont y accordée, il faut donc pour le demandeur d'entretien (que ce soit directeur, ou subordonné) prêter attention à leurs expressions non verbales émanant au cours de l'entretien et qui créent aux individus des interprétations contradictoires à l'objectif réel de l'entretien et qui réduisent par la suite les informations dont le demandeur d'entretien a besoin pour développer et améliorer la performance organisationnel dans son ensemble. Il est plus vital donc pour le dirigeant d'évaluer les comportements de ses employés et imiter leurs émotions dans une situation sociale donnée, ainsi qu'il doit tenir compte de leurs interactions et les interpréter plutôt que critiquer, et de prêter attention des partis pris qu'ils peuvent accorder aux informations reçus qui résultent des préjugés, principes, des concepts préliminaires, la source de ces partis pris généralement résulte de divergences entre les caractéristiques individuelles, démographiques (âge et le statut, le degré et la tendance de sensibilité des informations reçues) et psychologique des individus (tel que l'interaction des motifs, attitudes, et des croyances de partis de l'entretien avec les informations attendus), par exemple le directeur qui a pour objectif de donner des informations opérationnelles à travers un entretien avec un de ses subordonnés, et cela pour optimiser sa performance afin de se procurer des informations permettant d'évaluer la situation, il risque de se heurter à d'autres motivations de subordonné tel que la promotion et l'augmentation de la rémunération ce qui fait de lui concentrer sur les points positives et dissimuler les inconvénients de la manière dont le directeur ne serait pas permet de procéder à une évaluation objective de la situation en vue de corriger les points faibles existants.

À l'image des motivations, on trouve les attitudes qui peuvent avoir un impact sur la nature des informations que les autres nous offrent au cas où ils sont informés à l'avance de nos attitudes qui semblent contredire les leurs, il vont alors adapter leurs informations de telle sorte qu'elles ne semblent pas bizarres pour nous, et vice versa, l'auditeur peut rencontrer des difficultés quant à contrôler ses attitudes pour qu'elle n'aurait aucune influence sur son interprétations de ce que les autres disent.

La compétence la plus importante que le directeur doit accorder la plus grande attention lors de la convocation d'un ou plusieurs employés est de préciser l'objectif de l'entretien à travers des phrases liminaires claires qui n'accepte pas des interprétations multiples, et ce pour qu'il les préparer mentalement afin de collaborer activement avec la situations et de réduire leur effort à formuler des hypothèses de l'objectif de l'entretien, à son tour, le directeur doit comprendre les objectifs possibles de l'arrivée de l'employé auprès de lui, il est donc nécessaire d'éclairer l'employé sur la raison de l'entretien et les tâches qui doivent être établis au préalable, et cela doit être par correspondances administratives (comme des opérations effectuées pendant le dernier trimestre, ou une récapitulation détaillée de certaines fonctions et conditions), il faut également veiller à la bonne organisation de contexte physique du fait des multiples connotations prouvant affecter la qualité des informations fournies par l'interrogée (l'entretien en privé dans un bureau et à grande distance entre les deux partis n'est pas la même que celle qui déroule dans le couloir en marchant ou s'asseyant l'un à côté de l'autre) en vue de briser les les barrières et instaurer la confiance et la sûreté psychique dont l'employé a besoin) appeler l'employé par son nom, ou lui serrer la main d'une vois fortement bienveillante, et parler en premier lieu de sujets généraux).

9. Conclusion

Pour clore ce travail, nous concluons que la communication dans l'entreprise représente une clé de voûte, un vecteur majeur pour la performance de toute organisation de quelque nature que ce soit, et ce par son rôle motivationnel qui est concrétisé par quelques indicateurs précis et rigoureux tels que : le respect des contextes physiques, psychiques, temporels, le genre, le statut, la gestion des impressions, l'écoute active, la bonne maîtrise de la langue corporelle etc., par conséquent on insiste vivement pour une faisabilité d'étude en vue de cerner le taux l'influence que joue la communication sur les individus et ses répercussions sur la performance, l'engagement organisationnel, la création d'un climat organisationnel favorable pour y exercer.

Références

- ALBERT, E., SAUNDER, L. 2010. *Comment l'entreprise peut-elle agir face au stress de ses collaborateurs ?* Paris: Groupe Eyrolles.
- ALBERT, E. 2007. *Managers, faites-en moins !* Paris : Groupe Eyrolles.

- AUGER, P. 2008. *Manager des situations complexes : Quelles compétences développer pour l'entreprise de demain ?* Paris : Dunod.
- AUTISSIER, D. 2009. *L'intelligence de situation : Savoir exploiter toutes les situations.* Paris : Edition d'Organisation Groupe Eyrolles.
- BALLAND, S., BOUVIER A.M. 2008. *Management des entreprises.* Paris : Dunod.
- BAROUCH, G. 2010. *Booster la Performance de son entreprise : la boîte à Outils de votre succès.* Paris : Afnor et Edition livres à vivre.
- BIZOUARD, C. 2008. *Vivre la communication.* 8^e édition. Paris : Chronique sociale.
- BOUHAFES, A. 2014. *La communication dans l'entreprise.* Office des duplications universitaires, Algérie.
- BRILMAN, J., HERARD, J. 2006. *Les Meilleures Pratiques de Management : dans le nouveau contexte économique mondial.* 6^e édition actualisée et augmentée. Paris : Edition d'organisation Groupe Eyrolles.
- BRUN, J.P. 2009. *Management d'équipe : 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail.* Paris : Groupe Eyrolles.
- BRUNNER, R. 2009. *Psychanalyse des passions dans l'entreprise.* Paris : Groupe Eyrolles.
- BUENDIA, N. 2014. *Comment Convaincre et Etre Persuasif avec les Mots.* Club des livres techniques.
- CARDON, A. 1992. *Profils d'équipes et cultures d'entreprises.* Paris : Les Editions D'organisation.
- CARIOU-ROGNANT, A.M., CHAPERON, A.F., DUCHESNE, N. 2007. *L'affirmation de soi par le jeu de rôle : en thérapie comportementale et cognitiv.* Paris : Dunod.
- CARNEGIE, D. 1992. *Comment parler en public.* Traduit par Didier Weyne. Paris : Hachette.
- CAYATTE, R. 2009. *Manager une équipe à distance : 8 bonnes pratiques pour relever de nouveaux défis.* Paris : Dunod.
- CHETOCHINE, G. 2008. *La vérité sur les gestes.* Paris : Goupe Eyrolles.
- CHEVALIER, C. 2007. *Faire face aux émotions : Pour gérer au quotidien larmes, conflits, stress, agressivité.* Paris : InterEditions, Dunod.
- COURTOIS, G. 2009. *L'art d'être chef : près de 700 pensées ou maximes pour réfléchi.* Edition de référence, Fleurus.
- CUDICIO, C. 2003. *La PNL : Communiquer autrement.* Paris : Editions Eyrolles.
- DELLIERE, C. 2004. *Management de l'entreprise performante : Apprendre par l'action.* Bibliothèque du dirigeant Robert Jauzé.
- DEMILLY, S. 2010. *Manager avec l'approche Herrman : L'art de conjuguer les intelligences individuelles.* Paris : Groupe Eyrolles.
- DIRIDOLLOU, B. 2007. *Manager son équipe au quotidien.* Quatrième édition. Paris : Groupe Eyrolles.

- DUFOUR, B. 2008. *MBA : L'essentiel du management par les meilleurs professeurs*. Second édition, revue et complétée. Paris : Groupe Eyrolles.
- DUSOLLIER, B. 2006. *Comprendre et pratiquer le procès communication (PCM) : Un outil efficace de connaissance de soi, management et coaching*. Paris : Dunod-InterEditions.
- FAYET, M., COMMEIGNES, J.D. 2008. *Méthodes de communication écrite et orale*. 3^e édition. Paris : Dunod.
- FRANK B., DUVAL-HAMEL, J., ROUSSILLON, S., SCARINGELLA, J.L. 2007. *Comités Exécutifs : Voyage au coeur de la dirigeance d'entreprise*. Paris : Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles.
- GREBOT, E. 2008. *Stress et burnout au travail : Identifier prévenir guérir*. Paris : Groupes Eyrolles.
- GUEGUEN, N. 2002. *Psychologie de la manipulation et de la soumission*. Paris : Dunod.
- HIZ, J. 2016. *Les habilités de la communication entre les individus au milieu de travail*. Traduit par Marouan Taher ezoabi. Oman : Edition Dar el-maisara.
- IMBERT, M., BROUARD, V. 2015. *La Communication managériale : Méthodes et bonnes pratiques*. Paris : Dunod.
- JOSIEN, M. 2014. *Techniques de communication interpersonnelle : Analyse transactionnelle*. Paris : Groupe Eyrolles.
- KERJEAN, A. 2000. *Les nouveaux comportements dans l'entreprise : Oser secours l'organigramme*. Paris : Editions d'Organisation Les Echos.
- LABRUFFE, A. 2008. *Le savoir-etre : Un référentiel professionnel d'excellence*. Edition Afnor.
- LEFEBURE, R., VENTURI, G. 2005. *Gestion de la relation client*. Paris : Editions Eyrolles.
- LEVY-LEBOYER, C. 2006. *Re-Motiver au Travail : Développer l'implication de ses collaborateurs*. Paris : Groupe Eyrolles.
- MALAREWICZ, J.A. 2009. *Gérer les Conflits au travail : la médiation systématique en entreprise*. Pearson Education, France.
- MARC, E., PICARD, D. 2008. *Réalisation et communications interpersonnelles*. 2^e Edition. Paris : Dunod.
- MATHEY, E., MERILLOU, F. 2009. *Travailler et Faire Travailler en équipe*. Paris : Groupe Eyrolles.
- MOUGIN, Y. 2004. *Processus : les outils d'optimisation de la performance*. Paris : Editions d'Organisation.
- NADAUD, B., ZAGAROLI, K. 2008. *Surmonter ses complexes : les comprendre pour les assumer*. Paris : Groupe Eyrolles.
- PROULX, D. 2008. *Management des organisations publiques : Théorie et applications*. 2^e Edition. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- RAMOND, P. 2004. *Management opérationnel : Direction et Animation des équipes*. 3^e édition augmentée. Paris : Maxima.
- RAVON, D. 2008. *Apprivoiser ses émotions : L'intelligence des situations*. Paris : Groupe Eyrolles.

- RENCKER, E. 2008. *Le Nouveau visage de La Com' interne : Réflexions, Méthodes, Guide pour l'action*. Paris : Groupe Eyrolles.
- RIBOUD, F. 1999. *Le Leadership*. Paris : Nouveaux Horizons.
- ST-ONGE, S., AUDET, M., HAINES, V., PETIT, A. 2004. *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. 2^e édition. Gaetan Morin éditeur, Canada.
- THEVENET, M. 2000. *Le management : Pourquoi j'échoue ?* Paris : Groupe Eyrolles.
- VERGNAUD, J.M., de PIANELLI, A. 1990. *Conduire Un Entretien*. 3^e tirage. Paris : Les éditions d'Organisation.
- VERGNAUD, J.M., BLIN, P. 1994. *L'analyse Transactionnelle : Outil d'évolution personnelle et professionnelle*. 6^e tirage. Les éditions d'organisation.
- WILLIAMSON, C., COLVIN, G., MCDONALD, A. 2008. *Gestion des ressources humaines*. Tearfund.