

TYPES, ENJEUX, STRATÉGIES ET ÉTAPES DE LA COMMUNICATION

SOMMAIRE

1 DÉFINITION.....	1
1.1 Étymologie.....	1
1.2 Distinction entre information et communication.....	2
1.3 Distinction entre communication et com'.....	2
2 DIFFÉRENTS TYPES DE COMMUNICATION.....	3
3 ENJEUX DE LA COMMUNICATION.....	3
4 DIFFÉRENTES STRATÉGIES DE COMMUNICATION.....	4
5 DIFFÉRENTES ÉTAPES DE LA COMMUNICATION.....	5
6 APPROCHE LINGUISTIQUE DE LA COMMUNICATION.....	5
6.1 Schéma et fonctions de la communication selon Jakobson.....	5
6.2 Application : phrases à relier aux définitions de Jakobson.....	6
6.3 Intérêts et limites de ce schéma.....	6
6.3.1 Schéma intéressant.....	6
6.3.2 Limites de ce schéma.....	7
6.3.3 Les malentendus.....	10
6.4 Actualisation de ces schémas : fonctions de la communication.....	11
7 BILAN : PRINCIPES D'UNE COMMUNICATION EFFICACE.....	12
7.1 Se connaître soi-même et être conscient de ses motivations.....	12
7.2 Être centré sur l'autre.....	12
7.3 Savoir à quels besoins répond la communication.....	12
7.4 Connaître les référents sociaux-culturels, religieux, moraux, politiques... du destinataire.....	13
7.5 Savoir que l'objectivité n'existe pas.....	14
7.6 Percevoir les enjeux de la communication : nouer des liens, exprimer ses pensées, convaincre, s'affirmer par un discours valorisant, dévaloriser.....	14
7.7 Identifier et prévoir les différentes altérations possibles du message.....	15
7.8 Pratiquer une écoute active.....	15
7.9 Respecter le contrat de communication.....	16
CONCLUSION.....	16

1 DÉFINITION

La communication inclut les paroles, mais aussi les attitudes, les gestes, les mimiques, le ton de la voix, les mots et tous les moyens de communication (écrits, téléphone, réseau Internet...).

1.1 Étymologie

Communiquer a pour étymon un verbe latin : *communicare*¹. Le sens premier de ce mot latin est « mettre en commun, partager » ; en bas latin, ce mot prend le sens d'« entrer en relation avec quelqu'un ».

Par conséquent, **le dialogue avec un interlocuteur est la base de la communication et il suppose que les différents partenaires sachent écouter :**

- ce que dit l'/les interlocuteur(s) ;

1 Remarque : le préfixe com – signifie « avec ».

- ce que disent ses/leurs expressions, son/leur ton, sa/leur gestuelle, sa/leur posture ;
- ce qu'il(s) ne dit/disent pas, parfois.

Communiquer suppose également une **mise en commun d'informations**, une **manière d'être ensemble**, un **processus interactif** ainsi qu'une **disponibilité et une ouverture d'esprit**. Enfin, il devrait être évident que lorsqu'on n'a rien à dire, mieux vaut se taire : la communication n'est pas la com' ! Il faut que le **discours change la façon de voir le monde, de le penser**.

1.2 Distinction entre information et communication

Pendant des siècles la rareté de l'information, et la difficulté de sa transmission étaient telles « *que l'on croyait de bonne foi que l'information créait de la communication* », explique le chercheur Dominique Wolton, spécialiste de la communication. Mais Dominique Wolton observe que malgré son développement, « *non seulement la communication ne rapproche pas forcément des points de vue, mais elle peut même amplifier l'incommunication* ». Le développement d'Internet a encore davantage modifié la donne, avec l'explosion des communications sous forme de blogs et de mailing, où la part d'information vérifiée a été dès le départ très modeste et beaucoup plus faible que dans les « systèmes d'information » des entreprises.

Cette **masse croissante de communication a suscité une demande de journalisme plus indépendant, capable de la trier, recouper, hiérarchiser, pour transformer de simples émetteurs de message en sources d'information**. Il s'agit donc de **vérifier auprès des institutions et entreprises que la communication affichée à l'extérieur par le porte-parole officiel correspond bien à la réalité vécue à l'intérieur**.

C'est d'autant plus important que, comme le rappelle Dominique Wolton, l'information est d'abord « *une revendication politique : la liberté d'information comme condition de la démocratie et le complément de la liberté de conscience* » puis « *le symbole de la presse* » et du « *droit de savoir ce qu'il se passe* ».

1.3 Distinction entre communication et com'

« Alors que tout le monde s'accorde à dire que nous sommes une société de communication, rarement le mot, sa fonction et les métiers qui la servent n'ont été aussi mal perçus et maltraités. En 2014, 50 % des Français n'avaient pas confiance dans la communication des entreprises, selon une enquête Mediaprism pour l'association Communication & Entreprise. Ils sont aussi 47 % à considérer que les entreprises mentent lorsqu'elles communiquent (source baromètre Authenticité Makéhia-Occurrence). « *Pour beaucoup, la communication est devenue de la "com", dépourvue de profondeur de champ, de réflexion*, reprend Séverine Lecomte. *À force d'être partout, la communication se retrouve... nulle part.* » (*La Tribune – Communication et médias*, novembre 2015, [numéro consacré à « l'utilité de la communication »](#))

« com' » n'est donc pas seulement l'apocope de « communication ». Ce terme est généralement connoté négativement, car **si la communication permet d'informer et de faciliter le dialogue, la com', elle, est très majoritairement vide de sens :**

- **soit le message n'est là que pour masquer l'absence de pensée, de proposition nouvelle et efficace**. C'est visible dans le documentaire d'Yves Jeuland montrant les coulisses de l'Élysée : [Un temps de président](#) (2015). Jérôme Guilbert, directeur de la communication de Sciences Po, explique que ce film « *montre que [...] plus le politique est impuissant, plus il produit d'effets de communication. Au nom de la transparence on nous montre tout, et ce tout... c'est le vide ! C'est vertueux de la part du pouvoir de montrer ça, mais cela confirme aussi que le seul programme du politique aujourd'hui est celui de la communication* » ;

- **soit le message dissimule certaines actions et/ou situations et/ou décisions peu faciles à déclarer ouvertement.** Ainsi quand Valéry Pothain demande en novembre 2015 pour *La Tribune* à Anne-Gabrielle Dauba-Pantanacce, directrice de la communication et des relations presse de Google France :
 « *Les réticences à l'égard de Google sont-elles toujours aussi fortes en France ?* »
 et que cette dernière répond :
 « *Les choses ont beaucoup évolué. Il y avait avant tout un fort besoin d'explications et de pédagogie de part et d'autre de l'Atlantique. Aux États-Unis pour expliquer ce qu'était la France et ce qu'elle pouvait apporter à Google, ici pour expliquer ce qu'était Google et quelle pouvait être notre contribution à la société et à l'économie françaises. Ceux qui doutaient voient qu'aujourd'hui l'entreprise emploie en France 650 collaborateurs. Nous avons ouvert à Paris un centre de recherche et développement, ainsi qu'un institut culturel comprenant une plateforme en ligne [créée en 2011] et un espace physique, lieu d'expérience et de prototypage au service de nos partenaires culturels [créé en 2013]. Ces initiatives, uniques au monde, font de la France un pays laboratoire pour l'entreprise sur le reste de la planète. Aujourd'hui chacun est persuadé de l'intérêt de travailler ensemble, qu'il est un vrai partenaire de l'autre* »,
 c'est clairement **une façon d'esquiver les sujets qui fâchent** : le fait que Google fasse de l'optimisation fiscale et paye donc trop peu d'impôts ; que sa gestion mondiale de l'information suscite de nombreuses craintes liées au respect de la vie privée et de la liberté d'expression ; que ses capacités intrusives – entre autres liées à la publicité – posent problème ;, etc.

C'est pour cela que l'on critique beaucoup la communication : on la confond avec des actions de « com' » où ce qui compte ce n'est pas le fond mais une forme permettant de manipuler plus ou moins les gens. Aurélia Lamy, maître de conférences en sciences de l'information et de la communication, estime que « *la communication a été instrumentalisée. Elle doit jouer un rôle de médiation pour aider une entreprise ou un homme à s'adresser à ses publics, mais de fait elle est surtout utilisée comme une simple ressource employée pour gravir les échelons.* »

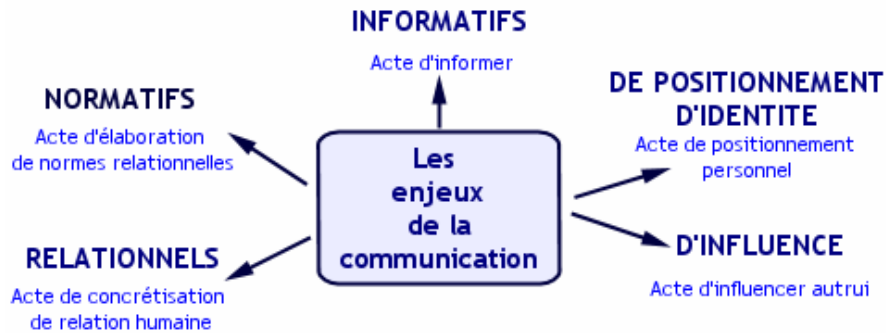
2 DIFFÉRENTS TYPES DE COMMUNICATION

- La **communication interpersonnelle** : échange d'informations entre deux personnes qui communiquent soit face à face (ex : entretien d'embauche), soit d'outil à outil, soit d'homme à machine.
- La **communication de groupe** : échange d'information au sein d'un groupe de taille limité (3 à 50 personnes) et à la culture commune. Cette communication doit permettre aux personnes de discuter, de se voir, se connaître, communiquer lors d'une réunion, etc.
- La **communication de masse** : il y a un émetteur pour une multitude de récepteurs. Les canaux utilisés sont la télévision, la presse, la radio, internet, la publicité. Les émetteurs sont les journalistes, publicitaires et hommes politiques.

La **communication organisationnelle** s'effectue avec des flux d'information verticaux et hiérarchiques ascendants ou descendants, mais aussi des flux d'information horizontaux (par exemple lors des comptes rendus).

3 ENJEUX DE LA COMMUNICATION

L'enjeu représente ce que chaque acteur de la communication cherche à gagner dans la situation de communication. Il existe plusieurs types d'enjeux qu'Alex Mucchielli a mis en évidence :



- l'enjeu **informatif** : la communication transmet nécessairement une information, mais elle est plus qu'un simple échange d'informations, d'où les enjeux suivants :
- l'enjeu **identitaire** : la communication insiste sur l'identité et se positionne par rapport aux personnes concernées. En effet, chaque acteur, dans une situation de communication, interprète un rôle qu'il cherche à faire reconnaître (exemple : un cadre se propose d'animer une réunion avec l'idée de conforter sa position hiérarchique.). Communiquer c'est donc, en partie, se positionner par rapport à autrui, en proposant des éléments de son identité ;
- l'enjeu **d'influence** : la communication agit sur l'autre pour le convaincre, pour qu'il change ses idées et/ou ses agissements ;
- l'enjeu **relationnel** : la communication crée ou consolide une relation en mettant en valeur l'égalité des partis exposés. En effet, la communication, c'est le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent ;
- l'enjeu **normatif** : la communication est un acte d'élaboration de normes relationnelles. On ne peut pas communiquer sans respecter un système de règles telles que les rituels de salutation, de remerciement, etc. Communiquer c'est donc, en partie, contribuer à la mise au point de règles de l'échange collectif.

4 DIFFÉRENTES STRATÉGIES DE COMMUNICATION

Les acteurs de la communication vont adopter un comportement verbal et non verbal qui va leur permettre d'atteindre l'enjeu fixé : c'est la stratégie.

- La stratégie de **coopération** : rechercher le consensus durant la communication, écouter l'autre et ses arguments.
- La stratégie de **résistance ou d'opposition** : être réfractaire au dialogue, s'entêter sur ses positions pour défendre ses intérêts ou ceux du groupe que l'on représente. La communication est difficile malgré l'échange d'arguments².
- La stratégie d'**évitement** : fuir le dialogue, éviter le conflit, par exemple en changeant de sujet. La communication est rompue³.
- La stratégie d'**influence** : essayer de faire changer l'opinion ou le comportement de l'autre.

2 Exemples : la [discussion sur le droit des étrangers à l'Assemblée nationale](#) en juillet 2015 ; ou encore cette [discussion de septembre 2017 sur la loi travail](#).

3 Exemple : [Rachida Dati, députée européenne, évitant en septembre 2015 de répondre aux questions de la journaliste Élise Lucet sur un possible conflit d'intérêt avec GDF-Suez](#) en septembre 2015.

5 DIFFÉRENTES ÉTAPES DE LA COMMUNICATION

Il est important de comprendre qu'**on ne communique pas de la même manière selon le type de communication ni selon l'objectif que l'on a**. Il implique de mettre en place une **stratégie différente selon les cas**. De ce fait, **la communication respecte différentes étapes** :

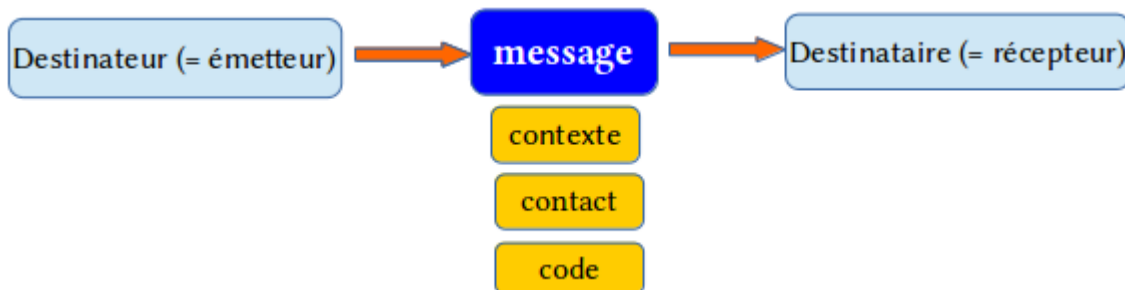
- d'abord, l'émetteur choisit le **but** de sa communication (exemple : enjeux d'influence et informatif) ;
- ensuite, il élabore une **stratégie** pour atteindre son but (coopération, résistance, évitement, influence) ;
- enfin, il **réalise** sa communication selon le support, le canal dont il dispose (type interpersonnel, de groupe ou de masse).

6 APPROCHE LINGUISTIQUE DE LA COMMUNICATION

6.1 Schéma et fonctions de la communication selon Jakobson

Dans les années 1960, le linguiste russe **Roman Jakobson**⁴ a élaboré une théorie linguistique de la communication verbale et non verbale qui distingue six fonctions, chacune concernant un des éléments liés à la communication. **Son schéma concerne plutôt la communication écrite officielle ou la transmission de savoirs lors de cours magistraux ou de réunions**.

À cette époque, on a répertorié six éléments en jeu lors d'une communication :



À chacun de ces six éléments, Jakobson a attribué une fonction :

4 (1896-1982) Au début des années 50, il est parti travailler à l'université de Harvard (Massachusetts).

Fonctions	Élément de la communication concerné par la fonction	Définitions
Fonction émotive ou expressive	Destinateur (= émetteur)	Attitude du sujet à l'égard de ce dont il parle (<i>interjections, modalisation...</i>)
Fonction conative	Destinataire (= récepteur)	Vise à obtenir de la personne à qui on s'adresse un comportement conforme à ce qu'on lui dit (<i>impératif, apostrophe, vb performatifs comme « demander »...</i>)
Fonction phatique	Contact	Elle établit, maintient ou interrompt le contact.
Fonction poétique	Message	Travail sur le signifiant (= les mots), la forme du message, soit pour des raisons esthétiques (<i>en littérature</i>), soit pour des raisons d'efficacité (<i>dans la publicité, lors des discours politiques, dans la conclusion d'un rapport...</i>). Présence de paronomases ⁵ , de slogans...
Fonction métalinguistique	Code	Elle donne ou demande des informations sur le code utilisé.
Fonction référentielle	Contexte	Elle permet de parler des objets du monde quelle que soit leur nature : perceptibles, imaginaires ou conceptuels. Cette fonction est quasi omniprésente.

REMARQUES : – dès qu'il y a un message, **la fonction référentielle est présente ;**

– **une phrase peut être concernée par plusieurs fonctions en même temps**

– ainsi « Est-ce que vous allez écouter, nom d'un petit bonhomme de chemin ? ! » remplit les fonctions expressive, conative, phatique, poétique et bien évidemment référentielle.

6.2 Application : phrases à relier aux définitions de Jakobson

A] « Bonjour » → **fonction phatique**

B] « Il y avait 83 étudiants inscrits en première année de DUT informatique cette année. » → **fonction référentielle**

C] « Répondez à ce questionnaire. » → **fonction conative**

D] « Les repas du RU ne sont pas terribles... » → **fonction expressive**

E] « Le mot “abricot” est d'origine espagnole, mais l'espagnol l'avait emprunté de l'arabe qui avait créé ce mot en utilisant la racine gréco-latine. » → **fonction métalinguistique**

F] « Bonduelle : Quand c'est bon, c'est Bonduelle. »⁶ → **fonction poétique**

6.3 Intérêts et limites de ce schéma

6.3.1 Schéma intéressant

En effet, il permet de comprendre pourquoi une intervention orale artificielle, par exemple un exposé, est difficile à commencer et à terminer : la fonction **phatique**, qui est naturelle, est malcommode dans un exercice de ce type d'où

5 Procédé qui consiste à rapprocher, dans une même phrase, des mots aux sonorités proches.

6 Il n'est pas nécessaire qu'il y ait des rimes pour que la forme poétique domine le message. Ainsi, le slogan de l'eau Cristalline « Ça coule de source ! » avec sa métaphore et sa polyphonie voit dominer la fonction poétique.

- des commencements maladroits du style « euh, donc » ;
- des conclusions du genre « voilà ».

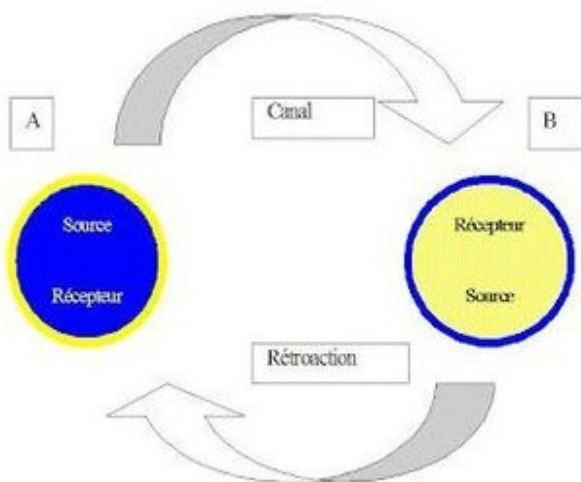
Pour éviter ces problèmes, on peut utiliser des formules comme « bonjour, je vais vous présenter... » ou, à la fin, « je vous remercie de votre attention ».

Par ailleurs, il montre l'importance des fonctions

- **expressive** : il est par exemple indispensable de paraître convaincu si l'on désire convaincre ses interlocuteurs – surtout quand ils sont réticents, ainsi lorsqu'il s'agit de faire changer des habitudes de travail, par exemple avec l'organisation des informations et des dossiers déposés par chacun sur le site intranet d'une entreprise ;
- **conative**, en particulier quand on crée une marche à suivre, par exemple destinée à modifier le comportement des salariés quand ils rencontrent un problème informatique ;
- **métalinguistique**, d'où la nécessité par exemple d'expliquer les termes et acronymes techniques ;
- **référentielle** : il est indispensable d'avoir les mêmes référents que ses interlocuteurs si l'on veut éviter des incompréhensions (ainsi « un bateau » ne renvoie pas à la même chose pour quelqu'un travaillant dans les travaux publics et pour un marin...) ;
- et même **poétique**, ainsi si l'on fait une intervention orale, il est impensable d'employer de longues phrases compliquées comme on peut le faire à l'écrit.

6.3.2 Limites de ce schéma

Ce schéma fait l'impasse sur la notion de **feed-back**⁷ – rétroaction de l'information du récepteur vers l'émetteur qui permet à ce dernier de vérifier que le message a bien été reçu. Le schéma de Jakobson ne rend donc évidemment pas compte d'une communication interpersonnelle, d'un face à face. De fait, il convient mieux à décrire la communication écrite ou un cours magistral.



En ce qui concerne la notion de **feed-back**, Wiener en distingue deux types :

- **feedback positif** : il conduit à accentuer un phénomène avec un effet boule de neige : ce feedback ouvre de nouvelles possibilités (les réactions de B renforcent l'attitude de A, par exemple, énervement entre deux personnes) ;
- **feedback négatif** : phénomène de régulation qui tend à maintenir la relation dans un état de stabilité et d'équilibre, qui amortit le phénomène, qui réduit l'écart entre les interlocuteurs (par exemple, les réactions de B conduisent A à se corriger).

En outre, le schéma de Jakobson est forcément **très simplificateur** et peut donc induire en erreur car en réalité **chaque terme recouvre une grande complexité** :

- **ceux qui échangent** :
 - ✓ par exemple, **l'émetteur se fait une idée du récepteur** – surtout quand il le connaît peu – forcément différente de la personnalité et des pensées réelles du récepteur. Pour ce faire, il se base sur des préjugés et des stéréotypes sociaux. Donc, le récepteur est toujours partiellement déterminé par l'image que l'émetteur en a. On

⁷ Cette notion provient des études du mathématicien Norbert Wiener en cybernétique (science qui se donne pour objet l'étude des systèmes vivants et non vivants tels qu'une société, une économie, une machine, une entreprise, un individu, un organisme...).

ne parle pas à un interlocuteur réel mais à ce que l'on croit en savoir⁸... Et lui n'agit également qu'en fonction de ce qu'il croit savoir de nous... ;

- ✓ l'émetteur comme le récepteur peut être **composé de plusieurs niveaux** :
 - exemple du jeu télévisé : le candidat / émetteur parle pour le meneur de jeu + le public présent + les téléspectateurs nombreux et divers,
 - il en va de même pour le récepteur d'un mail collectif dans une entreprise,
 - par ailleurs, l'émetteur et le récepteur appartiennent à des groupes (familles, amis, communautés...) qui prennent place dans une structure plus large (catégorie sociale, professions...). Or les sociologues John et Matilda Riley ont démontré que l'appartenance à ces ensembles et sous-ensembles influe directement sur les façons de penser, de voir et d'agir et, par corollaire sur la communication. **L'appartenance à un groupe ou à une structure dirige la communication ne serait-ce que par les affinités, la hiérarchie, les valeurs ou les sentiments** ;
- ✓ **le code : la langue n'est pas maîtrisée de la même manière par tous.** L'encodage par l'émetteur et le décodage par le récepteur peuvent être objets de maladroites, d'interprétations... De fait, même si les partenaires appartiennent à la même communauté linguistique, ils ne parlent pas forcément « la même » langue. En outre, une illusion sur la communication existe à propos du langage. En effet, **la langue ne fonctionne pas exclusivement comme un code.** Elle véhicule aussi un sens implicite et surtout elle n'est qu'un des éléments, un des moyens par lesquels le message produit son effet, son impression⁹ ;

- **le canal peut être imparfait** et donner lieu à des erreurs de visibilité, d'audibilité, donc de compréhension. C'est ce que le chercheur américain Claude Shannon appelait « bruit » dans son schéma de communication en 1949. Le jeu du « téléphone arabe » permet de s'en convaincre ;
- **le référent peut connaître toutes les variations de la vérité au mensonge, voulu ou pas.** Est-on toujours certain de ce que l'on rapporte ? La connaissance du sujet abordé permet de mieux partager : l'ignorant peut difficilement se représenter ce qu'on lui explique longuement alors qu'un mot suffira à deux complices pour se comprendre.

On s'est donc rendu compte que **communiquer entre individus ne se limite pas à transmettre de l'information. C'est également construire et maintenir une relation, en interprétant des mots mais aussi des regards, des gestes, des sourires, des attitudes, en exprimant son identité, tout en respectant des normes sociales, dans un contexte.**

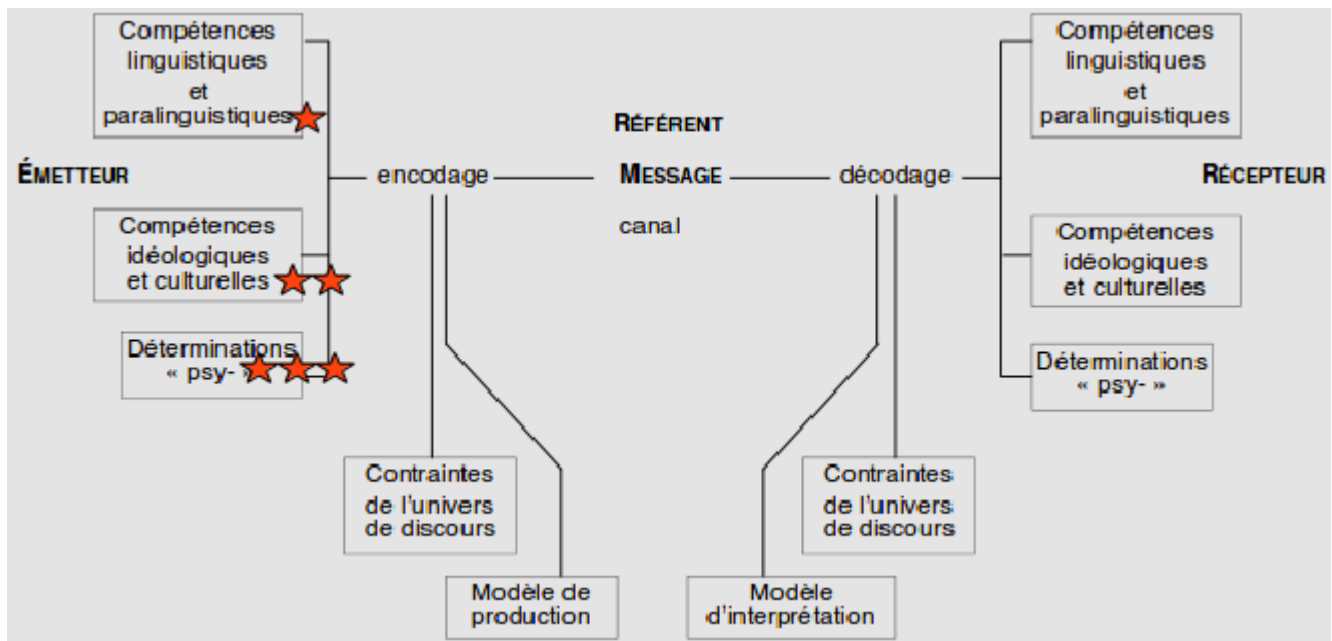
Les composantes de la communication sont donc plus complexes que ce que l'on croyait à l'époque de Jakobson :

8 On pourra ainsi croire qu'un recruteur a certaines attentes et pensées. Par exemple, si un DRH est qualifié de conformiste, on pensera qu'il valorise plus les diplômés et on les mettra par conséquent en avant, on pourra assumer qu'il valorise la discipline, la hiérarchie ; alors que s'il a l'air novateur, on appuiera plus ses expériences.

9 Le roman d'Amélie Nothomb (1999), et son adaptation cinématographique par Alain Corneau (2003) *Stupeur et tremblements* mettent en évidence les incompréhensions liées à une méconnaissance des codes. Ils racontent l'histoire d'Amélie, originaire de Belgique qui a vécu sa petite enfance au Japon, qui y retourne pour un contrat d'interprète au sein de la prestigieuse compagnie Yumimoto, afin d'y travailler et d'y vivre comme une vraie Japonaise en tant qu'employée. Mais la jeune femme se heurte à un système rigide auquel elle a du mal à s'adapter et enchaîne gaffe sur gaffe.



Catherine Kerbat-Orecchioni, en 1980, a donc complété / modifié le schéma de Jakobson – même si le sien¹⁰ est lui aussi plus apte à rendre compte d'une communication écrite qu'un échange oral :



Ce schéma est symétrique, signifiant ainsi que **l'émetteur comme le récepteur agissent et que tout récepteur est un émetteur effectif ou en puissance.**

10 **Définition des termes suivis d'un ou plusieurs astérisques dans le schéma** de Catherine Kerbat-Orecchioni :

* **La composante linguistique** c'est l'habileté ou non à interpréter et à utiliser différents types de discours en fonction de la situation de communication et des règles qui s'en dégagent (exemple : si en France on utilise facilement le prénom d'une personne accompagné de « vous », en Belgique francophone l'usage du prénom signifie automatiquement le tutoiement, et le prénom accompagné de « vous » ne s'entend que dans des situations comme chez le coiffeur).

La composante paralinguistique concerne les gestes, les mimiques et tout le langage du corps, ou ce qu'on appelle encore le langage non verbal.

** **Les compétences culturelles** sont les savoirs que l'on possède.

Les compétences idéologiques sont les interprétations que l'on a du monde (un athée et un croyant ne verront pas certaines choses sous le même angle, etc.)

*** **Les déterminations psychologiques** sont liées aux émotions (peur, énervement, calme, empathie, etc.), au fonctionnement psychologique (certaines personnes ne supportent pas la contradiction, d'autres apprécient le dialogue, d'autres sont sûres d'elles, etc.), aux préjugés, etc.

Ce schéma met aussi en question les notions de code, d'encodage et de décodage : dans un échange verbal, ce qui est mis en jeu ce sont deux particularités langagières propres à l'individu émetteur d'une part et au récepteur d'autre part. Il y a donc plusieurs codes. En effet, **l'appropriation de la langue du code est différente d'un individu à l'autre** puisqu'elle dépend des connaissances concernant la langue et ses utilisations. Donc lors de l'encodage comme lors du décodage des compétences linguistiques et paralinguistiques (concernant la communication non verbale) sont mises en place.

6.3.3 Les malentendus

Le psychologue Carl Rogers estime que **c'est notre tendance à juger, évaluer, notre habitude d'approuver ou désapprouver l'interlocuteur qui constituent la barrière la plus forte à la communication. Plus un individu est impliqué dans ses croyances et sentiments, plus ses communications sont difficiles avec les autres** ; on aboutit le plus souvent à deux idées, deux sentiments, deux jugements qui se croisent sans jamais se rencontrer.

Un exemple représentatif est le scandale provoqué dans les pays anglo-saxons par la **caricature** de Riss représentant le petit Aylan, enfant syrien de trois ans retrouvé mort sur une plage turque le 2 septembre 2015.



Le petit Aylan, enfant syrien de trois ans retrouvé mort sur une plage turque le 2 septembre 2015 ; caricature de Riss parue dans le numéro du 9 septembre 2015 de Charlie Hebdo.

En effet, **rien n'est plus difficile à comprendre que l'ironie et l'humour noir puisque l'ironie consiste à dire le contraire de ce que l'on pense et que l'humour noir veut faire rire avec des faits qui émeuvent les gens**. De ce fait beaucoup d'accusateurs ont cru que le dessin de Riss se moquait d'un pauvre enfant innocent mort dans des conséquences tragiques. Or, comme le note le *New York Times* qui se livre au périlleux exercice d'analyse de l'humour à la française pour ses lecteurs, c'est l'Europe et ses réactions qui sont critiquées par Riss. Coco, dessinatrice à *Charlie Hebdo*, a d'ailleurs écrit sur Twitter en réponse à une critique que ce n'était pas l'enfant qui était moqué, mais bien évidemment « la société de consommation qu'on leur vend comme un rêve ».

Dans cet exemple, ce qui provoque le malentendu, ce sont

- **avant tout les déterminations psychologiques** : les gens émus par la mort de cet enfant sont incapables de supporter un dessin humoristique le concernant. Ils ne peuvent donc pas voir ce qui est critiqué par Riss ;

- **mais aussi les compétences idéologiques et culturelles** : les Anglo-saxons n'ont pas le même humour que les Français. Par ailleurs, ils ne savent pas que *Charlie Hebdo* s'ancre dans un combat marqué à gauche et anti-raciste. Ils ne comprennent donc pas que Riss dénonce une société ultra-libérale pour laquelle le confort et la possibilité de gagner de l'argent sont plus importants que la fraternité et l'accueil des réfugiés, même si parfois elle est capable d'un élan de compassion vite oublié.

L'expérience du malentendu existe donc. Encore faut-il l'interpréter, et pour cela analyser les phénomènes de distorsion, d'incompréhension. La recherche des causes de distorsion doit se mener aux trois étapes du processus de la communication : l'émission, la transmission, la réception.

- ◆ Ce qui vient d'abord à l'esprit, c'est d'invoquer de quelconques **carences « techniques » concernant aussi bien l'émission, la transmission que la réception** :
 - soit de l'émetteur, soit du récepteur dans l'ordre du codage/décodage et de ses apprentissages (on peut manquer de vocabulaire, manipuler médiocrement grammaire et syntaxe et donc soit se faire mal comprendre, soit mal comprendre),
 - ou un décalage entre émetteur et récepteur dans le degré d'apprentissage du code (tout le monde ne possède pas les 50 000 mots du vocabulaire de Victor Hugo...),
 - ou encore une carence du canal : une mauvaise transmission, une distorsion du son, des interférences avec des bruits extérieurs... ;
- ◆ ensuite, **concernant l'émission**, on peut penser que quelle que soit la finesse de la langue, il n'est pas sûr qu'elle puisse permettre le codage de tous les phénomènes subjectifs qui sont par définition à vocation fondamentalement individuelle¹¹ ;
- ◆ enfin, **toujours concernant l'émission**, il se peut qu'il existe aussi une expression produite par l'émetteur qui n'aurait pas la communication pour finalité, une expression pour soi sans que l'autre soit appelé ni comme témoin, ni à plus forte raison comme récepteur de ce qui n'est pas le moins du monde un message¹².

6.4 Actualisation de ces schémas¹³ : fonctions de la communication

L'intention de communication de l'émetteur peut se traduire de différentes façons :

- ◆ si l'émetteur est centré sur lui-même, il cherche à exprimer ses opinions, ses idées personnelles, ses émotions ou son imaginaire... c'est la fonction **expressive** de la communication qui domine : la poésie, la peinture, la musique, le *billet* dans les journaux, etc. ;
- ◆ si l'émetteur est centré sur le récepteur, on parle de **fonction transactionnelle**¹⁴ et deux types d'intentions s'imposent :
 - ✓ informer le récepteur sur un sujet : **fonction informative ou référentielle**,
 - ✓ agir sur son comportement : fonctions **conatives**.

Dans ce dernier cas, il peut agir sur son/ses interlocutrice(s) et interlocuteur(s) de trois manières :

11 Ainsi, comment exprimer la force de son amour pour quelqu'un ?

12 Exemple : deux personnes discutent. Tout d'un coup l'une d'elle s'exclame « Quel abruti ! » et part en courant. Celle qui reste serait en droit de se sentir vexée par cette parole et par cette attitude. Sauf si un peu plus tard, l'autre revient et lui explique : « Désolé, je me suis rappelé que j'avais oublié de couper l'eau du lavabo. Heureusement, je suis arrivé à temps : je n'ai pas inondé mon voisin ! »

13 Beaucoup d'autres schémas existent. On en trouve un certain nombre dans un [article de Wikipédia concernant la communication](#).

14 Relations et échanges interindividuels

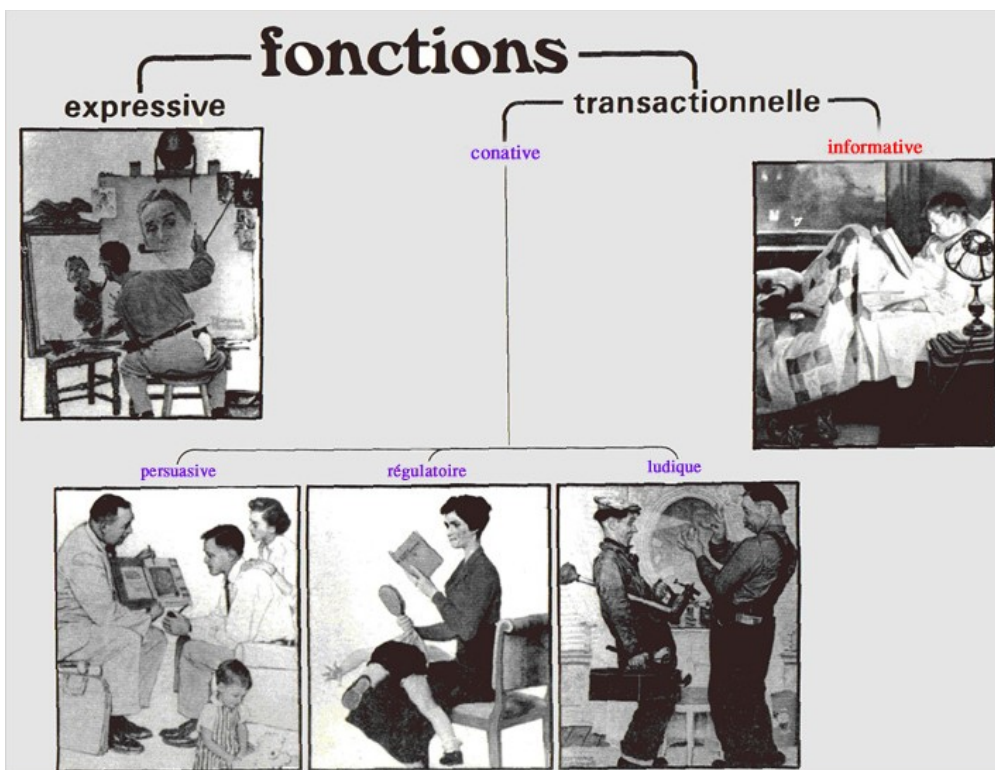


Schéma de Stéphanie Dansereau et illustrations empruntées à l'artiste américain des années cinquante Norman Rockwell.

- agir directement, c'est la fonction **régulateur** qui dicte une conduite, une action (les consignes d'utilisation d'un appareil, une recette de cuisine, etc.) ;
- agir indirectement, c'est la fonction **persuasive** qui cherche à convaincre, à séduire (publicité commerciale, vidéoclips,...) ou à influencer, à modifier une attitude, un comportement (la publicité sociétale en fait partie, par exemple pour lutter contre la conduite en état d'ivresse) ;
- amuser, détendre, créer une complicité, c'est la fonction **ludique** (certaines BD ou certaines caricatures dans les journaux...).

Même si **plusieurs fonctions de la communication peuvent coexister**, **UNE fonction prime** qui provient de l'intention de départ de celui qui s'exprime.

7 BILAN : PRINCIPES D'UNE COMMUNICATION EFFICACE

7.1 Se connaître soi-même et être conscient de ses motivations

C'est ce que disait déjà Socrate au V^e siècle avant JC : « *connais-toi toi-même* ». En effet, une communication efficace est une **communication qui répond à ses objectifs** : informer un salarié, fidéliser un client, etc. De ce fait il faut connaître parfaitement ses objectifs ainsi que ses déterminations psychologiques, sociales¹⁵, etc.

7.2 Être centré sur l'autre

La communication pour être bonne doit s'appuyer sur :

- la prise en compte des intérêts et des attitudes du récepteur ;
- la qualité de la relation établie : inter-relation, écoute, respect des rituels... ;
- la clarté du message, liée à la maîtrise des règles de l'expression orale ou écrite.

La qualité de la communication verbale et non verbale ainsi que l'écoute de l'interlocuteur participent à l'efficacité de la communication.

7.3 Savoir à quels besoins répond la communication¹⁶

L'association Communication & Entreprise a mené de 2013 à 2015 une réflexion sur la place de la communication dans la société. « *Nous nous sommes interrogés sur notre utilité, explique Séverine Lecomte,*

¹⁵ Exemple : Si le chef d'un service informatique n'apprécie pas les produits d'Apple et préfère l'open source mais que son patron impose Apple, alors il devra faire attention au choix de ses mots et à ses intonations quand il parlera des produits Apple à ses subordonnés pour ne pas révéler ses réticences.

¹⁶ D'après un article de *La Tribune* du numéro de novembre 2015 consacré à « [l'utilité de la communication](#) ».

administratrice de l'association et pilote du projet au sein du comité "communication responsable". C'est la question posée aux entreprises dans le cadre de la certification ISO26000 sur la responsabilité sociale et sociétale. Puis nous avons identifié avec les professionnels du secteur mais aussi toutes les parties prenantes – directeurs généraux, universitaires, ONG... – les principaux besoins de la société auxquels la communication devait répondre : besoin de mieux vivre ensemble, de développement économique, d'information... »

Les cinq besoins auxquels doit répondre la communication :

- **Le besoin de mieux vivre ensemble** en favorisant l'expression personnelle et collective, en contribuant à la démocratie et à l'équilibre des pouvoirs, en mobilisant et accompagnant les comportements et en favorisant la diversité et la tolérance. Sur ces points, les parties prenantes s'accordent à dire que la mission n'est pas encore accomplie tant par les entreprises que les pouvoirs publics ni la société civile.
- **Le besoin de développement économique** par la création de valeur directe et indirecte, la promotion des organisations et de leur rôle dans la société, par l'anticipation des évolutions, la création des liens et de la coopération entre les différents acteurs de la société.
- **Le besoin d'information et d'aide à la décision** pour donner des repères et du sens, mais aussi pour rendre compte des responsabilités et des engagements des différentes organisations. Bien qu'évident, ce besoin exige des communicants une capacité à fournir une information fiable, claire, accessible pour permettre à chacun de se faire sa propre opinion.
- **Le besoin de transmission**, d'enrichissement et de préservation des cultures pour faciliter le dialogue interculturel, identifier et partager des valeurs communes.
- **Le besoin de vision d'avenir** en transmettant un discours positif – étymologiquement « certain, réel » – capable d'alimenter les réflexions, les débats et prises de position, et de permettre la projection dans l'avenir.

7.4 Connaître les référents sociaux-culturels, religieux, moraux, politiques... du destinataire

Ces référents peuvent constituer des filtres chez l'interlocuteur, qu'ils soient sociologiques, affectifs ou intellectuels.

En effet, quand les interlocuteurs ne sont pas issus des mêmes cultures (professionnelle, milieu social, nationalité), ils ne recourent pas spontanément aux mêmes codes ni aux mêmes registres de langage. **Pour comprendre son interlocuteur et se faire comprendre, il faut donc décrypter correctement ces différences culturelles et les prendre en compte.**

Par exemple, lors d'un stage en entreprise, l'étudiant-e doit s'adapter aux codes et au registre de langage qui y dominent et renoncer, dans ce contexte, au langage familier voire codé qu'elle ou il utilise avec ses camarades de classe.

Il faut donc savoir trouver les mots justes dont les caractéristiques sont les suivantes : **clarté, concision, considération** (afin de ne pas heurter l'interlocuteur et de ne pas provoquer des sentiments négatifs).

Voir le très court documentaire [Lettre de Sibérie de Chris Marker](#) (1957 ; 1 minute 45) qui met en avant l'interprétation politique des informations et la manipulation des images – ces dernières, comme les faits, sont toujours interprétables de différentes manières.

Pour s'en rendre compte, il suffit également de comparer les articles économiques et politiques des journaux *Libération*, *Le Figaro*, etc. Ainsi concernant le procès de Claude Guéant, ancien ministre de l'Intérieur de 2011 à 2012 sous la présidence Sarkozy, accusé en 2015¹⁷ d'avoir reçu environ 25 000 euros,

¹⁷ Il a été condamné par le tribunal correctionnel de Paris pour « complicité de détournement de fonds publics et recel » à deux ans de prison avec sursis, 75 000 euros d'amende et cinq ans d'interdiction d'exercer toute fonction publique. Il a fait appel.

provenant selon lui de « primes de cabinet », « non déclarées » : titre du *Figaro* : « Claude Guéant jugé pour ses primes en liquide place Beauvau », titre de *Libération* : « Procès de Claude Guéant : monsieur s'est servi ».

7.5 Savoir que l'objectivité n'existe pas

Pour éviter de critiquer de façon stérile le manque d'objectivité de son interlocuteur lorsqu'il rapporte des faits, il faut savoir que cette dernière n'existe pas.

En effet, **l'information n'est jamais une simple description communiquée**. Nous n'avons jamais directement accès à quelque chose qui serait « le réel », « les faits » puisque **nous ne vivons pas dans un monde de faits mais dans un univers de signes**. Nous ne savons voir que ce qui nous fait signe. C'est pourquoi nous aurions tant de mal à décrire un événement quelconque dont nous serions témoins, en Chine, par exemple. Dans un tel cas, que signifie, que peut signifier, objectivité ou réalité ? Voit-on la même chose qu'un Chinois ? etc. De ce fait, l'objectivité, entendue au sens d'une neutralité et d'une intégralité absolues (j'ai tout vu et je vous décris exactement tout ce qui s'est produit), est une illusion. Nul ne peut prétendre avoir accès au réel... La perception que nous avons du réel est toujours une interprétation. Comme le disait Simon Leys¹⁸ à propos de George Orwell¹⁹, **la vérité des faits ne saurait exister à l'état brut, car « les faits par eux-mêmes ne forment jamais qu'un chaos dénué de sens »**. **Cette impossible objectivité implique donc une grande prudence lors de toute activité d'information.**

Il est cependant possible de distinguer

- **l'information** (= description²⁰ d'un événement ou d'une situation qui est faite avec exactitude et qui donc ne se discute pas – ou alors on fait comme les complotistes qui sont persuadés que les faits sont modifiables à l'infini à condition que ces modifications aillent dans leur sens !),
- du **commentaire** (ce que l'on peut penser ou ce qu'il faut penser à propos de la situation décrite – un commentaire peut se discuter, attention toutefois à avoir suffisamment de compétences et d'arguments pertinents pour le faire),
- ou de **l'opinion** (ce que je pense de tel ou tel événement ou situation, ce que je crois – cela est toujours discutable).

7.6 Percevoir les enjeux de la communication : nouer des liens, exprimer ses pensées, convaincre, s'affirmer par un discours valorisant, dévaloriser...

Plusieurs enjeux peuvent se jouer en même temps, par exemple lors d'un entretien d'embauche, il s'agit de nouer des liens, de convaincre que l'on est parfait pour le poste et donc s'affirmer par un discours valorisant.

Il est très important que les deux partenaires sachent, avant tout, **distinguer les types d'informations : faits, opinions, sentiments**²¹. Cette distinction est nécessaire afin de pouvoir **fonder**

18 Simon Leys était un écrivain, essayiste, critique littéraire, traducteur, historien de l'art, sinologue et professeur d'université de nationalité belge, de langue française et anglaise (1935 – 2014).

19 George Orwell (1903-1950), écrivain et journaliste anglais qui a entre autres écrit *La Ferme des animaux* (1945) et *1984* (1949).

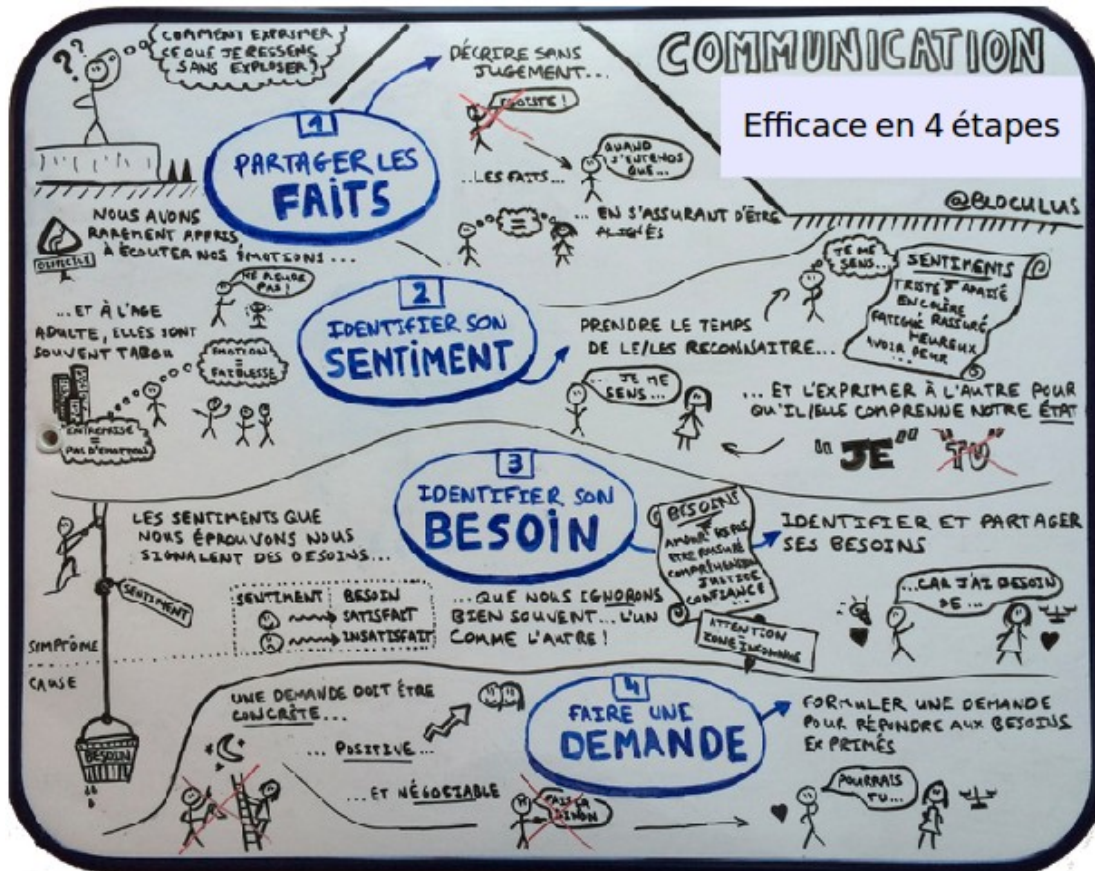
20 De même, la description est à la base de tout traitement informatique : un algorithme n'est jamais que la description de l'ensemble des opérations appliquées à des données.

21 Par exemple si lorsqu'un de nos proches ne participe pas aux tâches ménagères (fait), nous ressentons de l'agacement (sentiment), notre besoin peut alors être d'avoir plus d'équité dans la réalisation de ces tâches quotidiennes, d'être aidé, ou même de nous reposer. Par contre, le « besoin que l'autre passe l'aspirateur » n'est pas un besoin mais une solution pour parvenir à plus d'équité. **Nous confondons fréquemment besoin et solution. C'est un des points qui nous amène d'ailleurs souvent au conflit : nous voulons généralement imposer immédiatement la solution idéale que nous imaginons... et qui n'est pas forcément celle de notre interlocuteur !** C'est une fois le besoin compris par chacun que la recherche de solution peut commencer.

les affirmations sur des faits, éviter d'ajouter foi à des avis non corroborés par des faits, distinguer une opinion fondée sur des sentiments et celle sur la raison, afin de permettre des actions d'autrui.

Pour parvenir à cette situation, il faut donc savoir poser des questions afin d'obtenir des réponses correspondant au type de réponse souhaitée :

- **Pour obtenir un fait** : À quelle date aura lieu la réunion du Conseil d'Administration ?
- **Pour obtenir une opinion** : À combien estimez-vous le coût d'achat de ce matériel ?
- **Pour obtenir un sentiment** : Êtes-vous satisfait de ce nouveau matériel ?
- **Pour obtenir une action** : Pourriez-vous m'adresser un rapport sur cette étude ?



7.7 Identifier et prévoir les différentes altérations possibles du message

Celles-ci peuvent provenir de différents processus : déperdition quantitative, interprétation, déduction, hypertrophie d'un détail, ajout.

En outre, il ne faut jamais oublier que **seuls 30 à 50 % d'un message sont retenus...**

Il faut d'ailleurs penser que le cadre matériel dans lequel se déroule la situation de communication influence la façon de communiquer. Ainsi, une conversation dans un bureau ou dans un hall n'amènera pas la même concentration des interlocuteurs.

7.8 Pratiquer une écoute active

Pour que la communication soit efficace, il est indispensable de prendre le temps d'écouter, ce qui suppose une concentration axée sur les paroles de l'interlocuteur, et surtout **ne pas se laisser distraire par quoi que ce soit**. De plus, il **ne faut pas couper la parole de l'interlocuteur**, mais au contraire **marquer son intérêt par un visage compréhensif** au lieu de briser le rythme par des interventions inutiles et l'incommoder par des manifestations non verbales. Toute relation de communication interpersonnelle implique l'interaction presque constante entre les partenaires.

Il ne faut pas confondre « **entendre** » et « **écouter** » : souvent, on entend des paroles sans **analyser le message communiqué**. Afin d'écouter, il est nécessaire de **s'éloigner de ses préoccupations et également des idées préconçues**. Si on est tenté de juger, il faut attendre la fin du message avant de l'exposer.

Contrairement à ce que l'on pense, écouter n'est pas un exercice facile, on peut même dire qu'il est fatigant, car il faut **se concentrer**, c'est-à-dire mobiliser de l'énergie pour assimiler le message de son interlocuteur. Si la pensée s'égare, il faut la remettre sur le bon chemin en retrouvant le fil directeur de la conversation. C'est pour cela par exemple que les entretiens professionnels par téléphone doivent se préparer de manière à avoir un canevas, voire un plan.

Lors de l'écoute du message, il faut :

- identifier la structure du message ;
- repérer les points clés ;
- distinguer les faits et les opinions ;
- être attentif au contenu émotionnel ;
- prendre note mentalement des points à clarifier ;
- associer les mots utilisés à des choses familières ;
- résumer intérieurement le message.

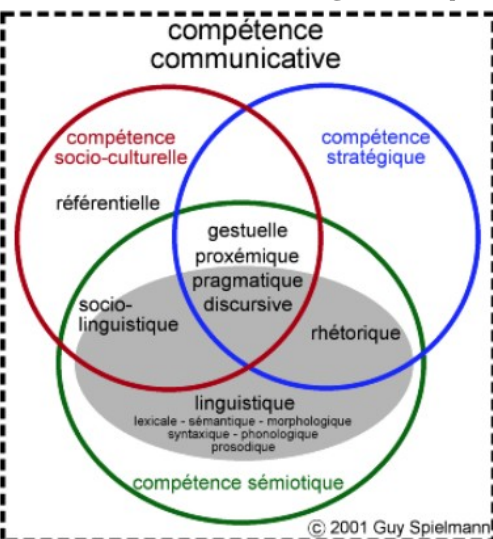
7.9 Respecter le contrat de communication

Le contrat de communication signifie que **l'informateur s'efforce de donner à sa description une forme permettant à l'auditoire de la comprendre sans difficulté, sans ambiguïté :**

- l'informateur utilise un **langage parfaitement compréhensible** par son auditoire (construction des phrases, choix d'un vocabulaire adapté, etc.) ;
- il accompagne sa description des **informations complémentaires éventuellement nécessaires à une bonne réception du message**. Rappelons qu'en latin, *informare* signifie « façonner », « former » ; d'où « représenter », « décrire » ou « former dans l'esprit », c'est-à-dire représenter par la pensée. En gros, c'est ce que fait un journaliste qui rend compte d'un événement (description du contexte, des circonstances, puis de l'événement lui-même) ; c'est aussi ce que nous faisons lorsque nous nous efforçons de décrire objectivement une situation.

CONCLUSION

- Il faut être conscient qu'une communication efficace passe par la **double connaissance de soi et du (ou des) récepteur(s)**.
- **Écouter, comprendre, prendre la parole, se faire comprendre et dialoguer** sont donc essentiels pour communiquer dans de bonnes conditions **d'autant que l'essentiel d'un message n'est pas toujours retenu**.



➤ Il faut savoir qu'une **bonne communication demande des compétences variées**. En effet, il faut être capable

- d'utiliser **divers systèmes signifiants** : le langage aux possibilités combinatoires presque illimitées, mais aussi le geste ou l'espace, ainsi que les systèmes dérivés, comme le vêtement, les codes sociaux et professionnels, etc. (compétence sémiotique) ;
- d'exploiter sa **connaissance de codes culturels et sociaux** – certains lieux, faits, personnages, symboles, produits, etc, connus

par une majorité des membres d'un groupe social – qu'ils soient linguistiques ou non (compétence socio-culturelle) ;

- de **bien choisir et agencer les divers types de sous-compétences** vers une efficacité maximum dans l'accomplissement d'une tâche donnée (compétence stratégique).

➤ Ces principales règles impliquent qu'**il ne faut pas confondre communication et « com' »**. La « com' », c'est parler pour ne rien dire de concret – soit que l'on veuille éviter une question embarrassante, soit qu'on n'ait pas d'idée ou de projet précis, soit qu'on tente de camoufler sa véritable pensée et/ou son projet réel. C'est ce que montre très bien Frank Lepage dans l'un de ses sketches : « [La langue de bois décryptée](#) ».

Mais il n'est pas toujours simple de différencier communication et « com' », car les deux peuvent parfois être proches comme le montre fort bien le film de Pierre Schoeller réalisé en 2011 : *L'Exercice de l'État*, en particulier le début, surtout de la 6^e à la 12^e minutes, [dont cet extrait](#).

➤ Enfin, il faut garder à l'esprit ce texte de l'écrivain Bernard Werber²², « Tentative » :

« Entre

Ce que je pense

Ce que je veux dire

Ce que je crois dire

Ce que je dis

Ce que vous avez envie d'entendre

Ce que vous croyez entendre

Ce que vous entendez

Ce que vous avez envie de comprendre

Ce que vous croyez comprendre

Ce que vous comprenez

Il y a dix possibilités qu'on ait des difficultés à communiquer.

Mais essayons quand même... »

22 Bernard Werber, né en 1961, est un écrivain français. Il est principalement connu pour sa *trilogie des Fourmis*. Son œuvre, traduite dans une trentaine de langues, fait se rencontrer spiritualité, science-fiction, polar, biologie, mythologie, etc. L'auteur qualifie parfois son style de « philosophie-fiction ».