

BAMUSANGANEMARIYA Alphonsine
C/O Ministère des Finances
B.P. 158 KIGALI

Kigali, le 23 juin 1992

At AF EXT.
Date 23.6.92
N° 9793 Je 24/6

Objet : Rapport du Séminaire
sur la Communication
Outil de Direction.

Son Excellence Monsieur le Président
de la République Rwandaise
KIGALI
S/C de Monsieur le Ministre des Finances
KIGALI



Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de transmettre à Votre Excellence le rapport du Séminaire sur la Communication, Outil de Direction auquel j'ai participé du 9 au 20 mars 1992 à Abidjan en Côte d'Ivoire.

Ledit séminaire était destiné aux responsables de tous les secteurs désireux d'améliorer leurs aptitudes en communication.

Je Vous en souhaite bonne réception et Vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma plus haute considération.

BAMUSANGANEMARIYA Alphonsine
Chef de Division Services
Généraux au Ministère des
Finances

- Copie pour information à :
- .. Son Excellence Monsieur le Premier Ministre
KIGALI
 - .. Monsieur le Ministre de la Fonction Publique
KIGALI

PLAN DU RAPPORT

- I. Introduction
- II. Objectifs du Séminaire
- III. Méthodologie de Travail
- IV. Déroulement du Séminaire
- V. Contenu de la formation
- VI. Résultats, Conclusions & Recommandations

ANNEXES :

1. Liste des participants
2. Programme du Séminaire (Emploi du temps)

Rapport du Séminaire sur la
"Communication, Outil de Direction"
ABIDJAN du 9 au 20 mars 1992

I. Introduction

Présentation Générale du CAMPC

Le Centre Africain de Management et de Perfectionnement des Cadres (CAMPC) est une Institution Interafricaine, spécialisée dans le Conseil et la Formation en Gestion des Entreprises et Organismes privés et publics. Son caractère international en fait un lieu privilégié d'échange d'expériences et permet de développer des actions parfaitement adaptées au contexte africain. Son siège se trouve à Abidjan en Côte d'Ivoire.

II. Objectifs du Séminaire

Le Séminaire sur la "Communication, Outil de Direction" auquel j'ai eu l'honneur de participer, réunissait les responsables à tous les niveaux et dans tous les secteurs d'activité, désireux de développer leurs aptitudes à la Communication.

Il avait entre autres objectifs de :

- situer l'importance de la communication dans toute relation de travail
- relever les obstacles qui gênent ou bloquent la bonne communication.

III. Méthodologie de travail

Dans le but de répondre aux objectifs ci-haut énumérés, le Séminaire sur la "Communication, Outil de Direction" s'est déroulé sous forme modulaire. Les méthodes d'enseignement reposent sur l'échange d'expériences des participants, les ateliers, les exercices de simulations, les études de cas, les exposés-débats, les exercices d'auto-diagnostic.

IV. Déroulement du Séminaire

Comme cela a été signalé plus haut, le Séminaire sur la "Communication Outil de Direction" a débuté ses travaux lundi le 9 mars et les a terminés vendredi le 20 mars 1992. Il réunissait 18 participants originaires des pays suivants :

- | | |
|--------------------|-------------|
| - Le Burkina Faso | - Le Gabon |
| - Le Burundi | - Le Mali |
| - Le Cameroun | - Le Niger |
| - Le Congo | - Le Rwanda |
| - La Côte d'Ivoire | - Le Togo |

Le programme de formation a porté ainsi essentiellement sur ces grands chapitres suivants à savoir :

- . Le savoir à maîtriser;
- . Le savoir-faire à acquérir;
- . Le savoir-être à cultiver.

Ces chapitres ont été répartis sur deux semaines selon la grille-horaire en annexe.

La première semaine a été consacrée aux concepts théoriques tandis que la deuxième semaine a été réservée aux aspects pratiques de la communication ainsi qu'aux situations concrètes vécues dans les Entreprises. Ce séminaire fut donc pour les participants, une occasion d'enrichir leurs connaissances et attitudes pouvant leur permettre d'améliorer leurs aptitudes à la communication, leurs techniques d'encadrement, les rapports humains et leur impact sur le rendement.

Ils ont pu également apprendre comment créer et consolider l'image de marque de l'entreprise, comment améliorer le délai de circulation de l'information dans l'entreprise; comment mieux orienter les outils et les moyens de communication et enfin comment gérer le flux et l'impact de la communication.

V. Contenu de la formation

5.1. Problématique de la Communication

L'animateur du cours a abordé tour à tour les principes de base de la communication, les formes et les moyens de la communication, les obstacles de la communication, le champ d'application infini de la communication en gestion etc...

A cet égard, il a indiqué que l'essence de la communication est bel et bien le dialogue. En effet, on dit qu'il y a communication entre deux individus ou un individu et un groupe d'individus, lorsque, à un MESSAGE émis, on peut associer une réponse du RECEPTEUR.

La Communication est donc un processus d'échange. Communiquer c'est partager les idées, les connaissances, les attitudes et les sentiments.

La communication ne s'appuie pas uniquement sur les mots, mais aussi sur l'expression du visage, les gestes, l'intonation de la voix,...

La communication nous permet ainsi de nous informer des problèmes de nos interlocuteurs, de leurs opinions et de leurs idées et d'écouter attentivement leurs réponses, lesquelles réponses restent essentielles pour nous aider à décider de ce que nous voulons communiquer. C'est donc en écoutant que nous créons la confiance et c'est en écoutant que nous pouvons mieux définir nos priorités. Une bonne communication nécessite la volonté de s'exprimer clairement et de s'assurer que le message est bien compris.

Par une meilleure connaissance du processus de communication, nous pouvons déceler les obstacles ou barrières qui entravent la communication et ainsi, être en mesure d'améliorer nos habiletés dans ce domaine. La communication est donc un processus qui permet aux êtres humains de mettre en commun leurs connaissances respectives dans le but de modifier leur comportement respectif.

Un bon communicateur doit être capable de relativiser ses perceptions c'est-à-dire qu'il doit être capable d'admettre que son savoir, son point de vue, son jugement des faits, sa conception des choses, sa manière de voir et d'apprécier les réalités sont relatifs et peuvent par conséquent être remis en cause par un contre courant plus critique en provenances des collaborateurs (ses subordonnés ou ses supérieurs). Il faut donc avoir présent à l'esprit en communiquant que "personne ne détient à priori la vérité absolue". Un bon communicateur doit également être capable de prendre conscience des obstacles à la communication

Il s'agit principalement des obstacles personnels : émotion, timidité,...

des obstacles physiques : bruit....

des obstacles sémantiques : malentendus sur les mots,
différence de langue,

des obstacles interpersonnels : différence d'intérêt,
distance hiérarchique....

La communication en tant qu'élément de transfert d'information d'une personne à l'autre dans une entreprise, a au moins 4 fonctions importantes :

a) Fonction d'information

Elle fournit l'information nécessaire aux prises de décision. Les dirigeants ont besoin d'information pour établir des alternatives et préciser les résultats possibles de leurs choix.

b) Fonction de motivation

La communication, bien faite, encourage l'implication des employés quant aux objectifs de l'organisation; elle augmente ainsi la motivation. Une bonne communication entre le chef et les subordonnés peut améliorer le climat de travail. Une bonne communication peut éviter les frustrations inutiles. Une bonne communication peut améliorer la productivité.

c) Fonction de contrôle

La communication une fois qu'elle est bien faite, clarifie les devoirs, précise les postes d'autorité des responsables et permet un contrôle des opérations. Les ambiguïtés dans ce domaine empêchent de discerner les vraies causes des problèmes et de leur apporter des solutions.

d) Fonction émotive

La communication permet l'expression des sentiments, de la satisfaction ou de la non satisfaction des besoins. La communication est le fondement de toute la vie sociale. Supprimez dans un groupe social tout échange de signes oraux ou écrits et le groupe en tant que groupe, cesse d'exister.

De ce fait, la communication est un processus de transmission d'un message qui se fera grâce à un code qui peut être formé de gestes, de mots d'expression etc...

C'est pour cela que nous distinguons différentes formes de communication :

a) La communication verbale : Celle-ci comprenant notamment :

la communication expressive à savoir

la parole

l'écriture

la communication réceptive à savoir

l'écoute

la lecture

b) La communication non verbale : Celle-ci sert à amener les gens à la projection c.à.d. à rejeter aux autres la position qu'on souhaiterait ne pas avoir.

Celle-ci utilise différents supports non verbaux tels que :

Attitudes (signaux posturaux), signaux gestuels (gestes), signaux d'expression (miniques), signaux sonores (voix), silence etc...

La communication non verbale devient souvent le seul indice réel qui reste à l'homme pour prendre davantage conscience du fond intime de l'être humain, de toutes les phases par lesquelles il passe de ses facultés sensorielles, souvent peu ou mal développées (toucher, odorat, goût, ouïe, vue) de la succession **rapide et changeante de ses idées et de ses concepts, de l'abondance des sentiments** autant positifs que négatifs, ambivalants, intenses ou modérés qu'il éprouve avec lui même ou envers les autres.

5.2. Importance de l'écoute et du Feed-back dans la communication

Dans ce module, il a d'abord été question de développer, à l'intention des Séminaristes, toutes les aptitudes à l'écoute. En effet, un bon communicateur est celui qui parle peu mais écoute beaucoup. Ce n'est pas pour rien que Dieu nous a donné une seule bouche et deux oreilles!

Comme cela avait été démontré dans les chapitres précédents, pour qu'il y ait communication, il faut qu'il y ait échange entre deux personnes ou plusieurs personnes. D'où la notion de Feed-back dont nous distinguons deux types :

- Feed-back de régulation

- Feed-back de formation

Le premier se définit comme étant l'ensemble des questions que le récepteur pose à l'émetteur pour être situé sur la nature et le fond de la tâche à réaliser. Le deuxième étant l'ensemble des réponses que l'émetteur donne pour éclairer le récepteur afin de lui permettre d'avancer dans l'exécution de la tâche.

Donc il apparaît clairement que la recherche permanente du Feed-back favorise la communication et les apprentissages.

Il y a donc lieu de retenir qu'en Entreprise, ou toute autre institution, pour s'assurer que leur message a été bien reçu dans un cas de transmission d'ordres, les supérieurs hiérarchiques doivent permettre aux exécutants de leur poser toutes les questions de compréhension (Feed-back de régulation) et être disposés à donner la réponse nécessaire et juste (Feed-back de formation).

Nous pouvons donc conclure qu'une situation de communication à sens unique est mauvaise car s'il n'y a pas de feed-back, on ne peut pas vérifier la validité et la fiabilité de ce qu'on a dit et de ce qui va être fait. Sans feed-back, on ne peut pas parler de communication.

5.3. Communication dans l'Entreprise

L'animateur de ce module nous a indiqué que dans toute entreprise, la communication doit, pour être efficace, commencer par l'écoute de ceux qui se trouvent dans votre entourage, ou mieux dans votre environnement immédiat. La communication constitue à cet égard un outil de gestion précieux tandis que l'écoute constitue un outil privilégié de prise de décision. Les décideurs qui n'écoutent pas ont moins d'information pour prendre de bonnes décisions.

La communication dans une Entreprise se répartit donc en communication verticale et en communication horizontale. Chacun doit donc savoir ce qui passe à côté de lui et ce dans le cadre de la communication interne dans l'Entreprise.

Ainsi donc la première tâche d'une Entreprise est non seulement de s'identifier ou se distinguer à travers sa marque et ses produits, mais aussi d'assurer une relation construite et permanente entre elle et le citoyen-consommateur.

Donc dans la Société, l'entreprise assume une fonction économique mais aussi sociétale.

Pour ce faire et pour sa survie, l'Entreprise, doit à travers l'ensemble de ses messages, se construire un véritable territoire d'identité et de personnalité.

.../...

Les fondements de ce territoire étant la culture de l'Entreprise partagée par un groupe humain.

Ainsi la communication de la "marque" prend en charge, tous les éléments de la communication globale. Les principales dimensions de la communication dans l'Entreprise sont :

- Le "Corporate" c.à.d. tout ce qui concerne la carte d'identité de l'entreprise
- L'institution en tant qu'entreprise dans la cité.

A ce niveau, on parle de communication institutionnelle :

- La marque à travers laquelle une entreprise affirme sa personnalité et son style.
- Le concept ou l'expression d'une volonté stratégique de l'entreprise.

Il se manifeste au niveau de l'Institution, de la marque et de la campagne.

5.4. Culture dans l'entreprise

La culture dans l'entreprise peut se définir comme étant un ensemble de particularismes c.à.d. les règles et conduites qui distinguent une entreprise des autres en ce qui concerne :

- les habitudes
- les manières de penser
- les valeurs
- les doctrines
- les règles de fonctionnement
- les politiques.

D'ailleurs un peuple sans culture est un peuple qui n'a pas d'identité propre. Il est de même d'une entreprise.

Ceci dit, il faut placer toute entreprise dans un contexte environnemental général (technologique, social, éthique, international, économique politique et organisationnel) et immédiat (compagnies affiliées, concurrentes, clients, fournisseurs, agences gouvernementales, syndicats etc...); ceci permet au gestionnaire de mieux planifier, mieux organiser, mieux diriger et mieux contrôler au niveau de l'entreprise.

Pour bien asseoir une vraie culture d'entreprise, trois principes s'avèrent être les meilleurs atouts :

• Ambition :

- Etre leader de...
- Développer une concurrence très forte
- Contribuer à la promotion de...
- Assurer un service public dans les meilleures conditions
- Améliorer le management des hommes
- Assurer une tradition de formation en cascade.

• Une orientation stratégique majeure :

- Entrer dans le domaine de la haute technologie;
- Augmenter le degré de polyvalence des postes;
- Songer à l'émergence des métiers spécifiques nouveaux liés à l'évolution technique.

• Une éthique :

L'éthique est la morale ou la culture de l'entreprise. L'entreprise doit donc élaborer sa propre déontologie d'où les principes d'auto-discipline, de valeurs partagées, de partenariat, de confiance, du respect des engagements, de responsabilité, de réparation des préjudices etc...

Tout ceci constitue ce qu'on appelle un Projet d'Entreprise. Face à ce projet d'entreprise, 4 exigences sont à respecter. Il faut donc :

- Des hommes particulièrement compétents et créatifs;
- Il faut qu'ils aient la possibilité de continuer à apprendre à développer leurs compétences à travers des formations. La structure et le système d'objectifs doivent générer l'enthousiasme à tous les niveaux.
- Les responsables doivent mener leurs affaires avec une honnêteté et une équité **intransigeantes**, ces responsables doivent être choisis en fonction de leur capacité. Tous les niveaux doivent travailler ensemble pour la réalisation d'objectifs communs.

La politique de l'entreprise devra être d'établir clairement des objectifs généraux sur lesquels tout le monde doit être d'accord.

- Il appartiendra par la suite à chacun de définir dans sa zone de responsabilité les meilleures façons de servir ces objectifs.

En guise de conclusion, développer une forte culture d'entreprise, c'est créer une carte d'identité pour l'entreprise. En un mot c'est asseoir une civilisation organisationnelle. La Culture dans l'Entreprise repose donc sur la communication.

5.5. Communication et conflits :

Dans ce module, nous avons vu que sur le plan général, les conflits sont le résultat du comportement des individus au sein d'une organisation et non de la structure même de l'Organisation ou de l'Entreprise.

Il s'agit en fait de toutes les situations dans lesquelles les buts des partenaires en présence sont ou semblent être en opposition.

Les conflits peuvent être ouverts, déclarés, relativement simples à régler.

Par contre, il existe également des conflits larvés, non déclarés. Ceux-ci sont difficiles à régler évidemment. Ils se font sentir dans une entreprise par des indicateurs bien connus (taux d'absentéisme, nombre d'accidents du travail, rumeurs, baisse de la productivité etc...).

Un bon manager est donc celui qui est capable de gérer même toutes les situations conflictuelles en évitant autant que faire ce peut, une destabilisation de la cohésion du groupe.

Pour cela, il doit pouvoir intégrer tous les interférents, connaître parfaitement la structure de l'Entreprise ou Institution (organisations formelles et non formelles) ainsi que les inconvénients inhérents à la constitution des groupes informels (résistance au changement, conflits de rôles, bruits etc...). Enfin il doit être capable de faire des propositions concrètes en ce qui concerne la résolution de tels conflits et gérer par la même occasion les réactions éventuelles pouvant se produire. Chacun doit savoir son rôle et sa position dans l'entreprise car toute personne non ou mal informée tend à se démotiver. Chacun doit avoir l'occasion et les moyens de s'exprimer.

5.6. Communication et Négociation

Un autre aspect non négligeable dans le domaine de la communication est bel et bien la négociation. En effet pour bien négocier, il faut bien définir ses objectifs stratégiques ou opérationnels lesquels objectifs se décomposent après en Activités et en Tâches.

Tout ceci se réalise naturellement dans une certaine suite logique. La négociation vise donc à permettre un accord entre les personnes qui possèdent à la fois des intérêts communs et des intérêts opposés en trouvant des compromis capables de satisfaire toutes les parties.

La Négociation présente les avantages ainsi que les inconvénients.

Comme inconvénients :

Les négociations entraînent souvent un coût supplémentaire notamment en temps et en tension nerveuse, un désordre apparent, une incertitude pour l'avenir, l'instabilité et évidemment la reconnaissance des situations conflictuelles qui risquent de se maintenir plus longtemps que prévu.

Comme avantages :

Ce type de management permet d'autres avantages, notamment au niveau des mentalités. Les partenaires s'impliquent davantage, ils sont plus réalistes et aussi plus créatifs, plus réceptifs pour d'éventuels changements. Une compréhension réelle dans un respect mutuel peut préparer un avenir plus serein.

Nous pouvons nous exercer à la négociation en servant de médiateur à deux parties en désaccord en utilisant la démarche suivante :

- Le médiateur demande à chaque protagoniste ce qu'il veut et il reformule ce qui a été dit;
- Il demande à chacun ce que le fait d'atteindre son objectif lui apportera et il met à jour l'intention positive de chacun;

- Il trouve un but commun aux deux parties;
 - Il recherche une coopération effective auprès de chacun d'eux.
- 1) Pour toi, c'est important de... (2) Pour cela tu souhaites qu'il...
 - 3) Pour qu'il respecte ton besoin, acceptes-tu de respecter le sien?
- Enfin, il encourage les deux partenaires à trouver des solutions...
(qui peuvent être originales, non prévisibles).

Ainsi donc, une négociation bien menée aboutit-elle à une modification de comportement donc à un changement en passant par les 3 étapes fondamentales que sont :

- (1) Le degel = Il s'agit d'amener les gens à modifier leurs attitudes et comportements afin qu'ils soient prêts à accepter les changements.
- (2) Le changement proprement dit : Il s'agit d'une mise en oeuvre réelle de ce qu'on veut changer. Il s'agit d'inciter par exemple, les travailleurs d'une entreprise à accepter le changement.
- (3) La consolidation : C'est le renforcement incontestable de l'acceptation et du changement d'attitude de façon à ce que le changement opéré soit permanent et incontestable.

5.7. Communication et entretien d'évaluation

Dans ce module, il a été question de définir ce qu'est l'entretien, ses objectifs ainsi que les techniques utilisées pour le réaliser.

L'entretien est donc un mode de communication et de formation qui met en contact deux interlocuteurs dont l'un préconçoit un objectif. Ce dernier est généralement le Chef de l'autre surtout en Entreprise.
Il s'agit d'une rencontre de deux personnes face à face.

Celui qui parle doit être clair, attractif et celui qui écoute doit accepter, comprendre, donc doit être ouvert pour mieux écouter.

Les objectifs préconçus de l'entretien sont :

- L'information simple, donnée individuelle;
- L'enquête de sondage d'opinion par ex. ;
- La motivation, incitation, conseil;
- La sélection;
- La poursuite d'une étude (personnes de même compétence ou de compétences communes).

En général, il existe trois techniques d'entretien qui sont les plus utilisées.

Il s'agit de :

- L'entretien dirigé (questionnaire pour enquêtes psycho-sociologiques);
- L'entretien non directif (libre confidence pour savoir ce qui ne va pas);
- L'entretien guidé (=dirigé + non directif) ou semi-directif.

Conditions de réussite :

Pour bien réussir l'entretien, il conviendra d'avoir des notions de psychologie et de relations humaines, savoir observer et écouter afin de mettre son interlocuteur en confiance.

Au niveau des entretiens d'évaluation, la technique la plus utilisée est celle de l'entretien guidé ou semi-directif. L'entretien porte généralement sur le maintien du sujet sur les points jugés essentiels. Il permet de prendre les engagements pour le futur. C'est donc un élément valorisant pour les agents travaillant dans une entreprise par exemple. Ainsi donc, nous pouvons dire que la Communication est un outil très important pour une bonne gestion au sein d'une Organisation ou une Entreprise mais surtout un outil de gestion préventive. Une bonne communication permet donc une meilleure circulation de l'information, celle-ci constituant par ailleurs l'élément central de la communication et une ressource majeure et essentielle au management d'une organisation dans la mesure où elle influence directement la prise de décision des managers ainsi que la performance de l'ensemble de l'organisation.

En effet, le flux de l'information de toutes catégories (production, personnel, finances, administration...) permet les interactions entre les différents intervenants tant externes qu'internes à l'organisation.

Aussi, la communication est un grand outil de résolution de conflits dans une entreprise et surtout de motivation.

VI. Considérations, conclusions et recommandations

Le Séminaire sur la Communication Outil de Direction m'a offert l'occasion d'acquérir et d'approfondir mes connaissances dans le domaine de la Communication et ce en dépit du temps court qui a été alloué aux travaux du Séminaire. Il y a lieu de réaffirmer que les notions que je viens d'acquérir me seront d'une grande utilité dans mon travail habituel.

En effet le Séminaire sur la Communication Outil de Direction a été marqué par une prise de conscience collective de la part des participants sur les vrais problèmes qui se posent au niveau de la communication dans une entreprise ou en dehors de celle-ci, c'est-à-dire au niveau des relations sociales.

Le Séminaire nous a permis entr'autre de savoir que la communication n'est pas ce que l'on dit mais plutôt ce que les autres comprennent et que dans toute Société chacun a le droit d'être informé et encore bien informé. La communication aide ainsi dans les contacts interhumains.

C'est d'ailleurs dans ce cadre que les participants ont souhaité qu'à l'avenir l'on puisse privilégier l'aspect pratique de la formation en réduisant le temps alloué aux concepts théoriques. Ce faisant, l'on pourrait partir des cas concrets pour en dégager les concepts théoriques.

Ainsi donc il apparaît clairement que les responsables à tous les niveaux devraient avoir un minimum de notions dans le domaine de la communication pour bien gérer les ressources mises à leur disposition spécialement au niveau de la prise de décision.

=====