

Journées d'Études du Management des Technologies Organisationnelles 4 et 5 octobre 2012

Impacts de la communication sur l'efficacité des collectifs

par Carine CAUSSE et Valérie FORGEOT
Associées de KELERIS COMMUNICATION
10, chemin du Port – 34110 Mireval – www.keleris.com
Contact : 06 64 23 83 87 - ccausse@keleris.fr

Mots-clés : communication opérationnelle, critères de qualité, performance, efficacité d'une équipe, méthodologie d'évaluation

Biographie : Carine Causse est consultante en management depuis 20 ans. Ses différentes expériences lui ont notamment permis de faire l'apprentissage opérationnel de la gestion de projet et du management d'équipes, avant de développer une double expertise en communication et formation. En veille permanente sur les bonnes pratiques de communication des managers, elle développe depuis 2004 une méthode déposée de communication efficace, la méthode KCM (Keleris Communication de Management).

Valérie Forgeot fut tout d'abord knowledge manager dans de grandes entreprises avant d'intervenir comme consultante dans le cadre de projets de changement liés à l'utilisation de nouvelles technologies. Depuis 15 ans, la gestion de projets et le management d'équipes, complétés d'une formation à la pédagogie pour adultes, lui ont permis de développer elle-aussi une double expertise en communication et formation.

Keleris Communication a vu le jour en 2011, première agence de formation, coaching et rédaction entièrement dédiée à la communication de management. Nous intervenons auprès des managers pour renforcer la compétence qu'ils utilisent tous les jours : communiquer à l'oral et à l'écrit auprès de leurs équipes et de leur hiérarchie pour présenter, déléguer, coordonner, motiver, recadrer. Nous animons un blog consacré à la pratique des présentations professionnelles en public et à la communication des managers (<http://www.keleris.com>).

Résumé : La mauvaise qualité de la communication nuit au fonctionnement et à la productivité des équipes. Elle est source de perte de temps, elle nuit à la réactivité et à la pertinence de la prise de décisions, et l'on sait désormais qu'elle cause une partie du mal-être au travail et du stress des cadres. Les entreprises, actant qu'il faut "améliorer les compétences de communication", sont prêtes à investir dans ce domaine, notamment en formant leurs cadres. Toutefois, elles ont des difficultés à objectiver les compétences qu'elles souhaiteraient améliorer et à décrire leurs "difficultés de communication". Or, selon nous, la qualité de la communication professionnelle peut être évaluée selon des critères opérationnels utilisables par tous, relevant d'une part de la qualité intrinsèque des contenus (oraux ou écrits), et d'autre part de l'efficacité de leur transmission au sein de l'équipe. Dans ce contexte, les leviers d'amélioration sont de deux ordres : il convient, d'une part, de renforcer les compétences des acteurs (techniques de prise de parole, maîtrise des technologies de communication, compétences de construction de message) et d'autre part, d'optimiser l'organisation des échanges au sein de l'équipe (outils, règles d'usage, procédures).

1. Introduction

Nous intervenons depuis 15 ans sur des problématiques de communication efficace au sein des entreprises. Nos clients sont des grandes entreprises françaises (EDF, Egis, France Télécom) ainsi que des PME de service (conseil, ingénierie, ou communication) dans lesquelles la qualité de la communication est un élément de la valeur ajoutée délivrée au client. Dans ce cadre, nous avons étudié et préparé plus de 1000 situations réelles de réunions ou de communications écrites professionnelles, dont le retour d'expérience sert de base à la réflexion présentée dans cet article.

La communication est un exercice quotidien pour les managers¹ : selon une étude de 2011², ils déclarent à 97% qu'elle fait partie de leur mission quotidienne, et à 73% qu'ils jouent un rôle décisif dans cette communication. Pour motiver leur implication dans cette tâche, ils répondent principalement que communiquer "donne du sens à l'action" et "améliore l'efficacité de l'équipe".

Au travers de notre pratique professionnelle, nous constatons que les entreprises actent qu'il faut "améliorer les compétences de communication", notamment de leurs cadres, et sont prêtes à investir dans ce domaine. Elles le font d'ailleurs en général sous forme d'actions de formation.

Dans le même temps, nous constatons un paradoxe entre cette forte demande d'améliorer les compétences de communication et la difficulté de nos interlocuteurs à objectiver ce qu'ils mettent derrière ce terme, et notamment à décrire les compétences qu'ils souhaitent améliorer.

Nous souhaitons, à travers le présent article, analyser le rapport entre les pratiques de communication d'une équipe et sa productivité. En nous appuyant sur des écrits de recherche et des cas pratiques, nous analyserons comment **la mauvaise qualité de la communication nuit au fonctionnement** et à la productivité des équipes. Nous montrerons ensuite que **la communication professionnelle peut être définie et évaluée selon des critères opérationnels** utilisables par tous. Enfin, nous proposerons des **bonnes pratiques permettant d'améliorer la qualité de la communication professionnelle**, et donc de garantir l'amélioration continue de l'efficacité de l'équipe.

Tout d'abord, précisons le sens que nous mettons derrière les principaux mots-clefs que nous allons utiliser :

La notion d'efficacité

Par efficacité, nous entendons la **capacité à atteindre des objectifs explicites et concrets, avec des moyens optimisés**. Dans le cadre qui nous intéresse, à savoir le travail en équipe, les moyens que l'on pourra optimiser seront le temps passé, l'énergie et la compétence des membres de l'équipe. Dans un article de septembre 2009³, une chercheuse de l'Université de Timisoara écrit que c'est l'utilisation appropriée des ressources humaines qui permet l'accroissement de productivité d'une équipe, et que de ce fait, l'un des rôles du manager est d'optimiser la dépense en ressource humaine pour garantir l'efficacité.

La notion d'équipe

Nous avons retenu la définition de trois professeurs de l'université de Laval, dans un article destiné à enseigner le travail en équipe à leurs étudiants⁴ : "**Une équipe peut être définie comme un groupe de personnes interagissant afin de donner ou d'accomplir une cible commune, laquelle implique une répartition de tâches et la convergence des efforts des membres de l'équipe.**"

Dans cette acception, l'équipe constitue un collectif dont la vocation peut être professionnelle, bénévole, sociale, politique, sportive, etc. Ici, nous parlerons principalement d'équipes en contexte professionnel.

¹ Nous désignons par le terme "manager" une personne qui exerce au sein d'un groupe de travail (appelé équipe) les 12 rôles regroupés par Henry Mintzberg en 3 catégories : rôle de prise de décision, rôle de diffusion de l'information, et rôle relationnel.

² Etude réalisée en février-mars 2011 auprès de 823 managers par l'ANDRH (Association nationale des DRH, l'AFCI (Association Française de Communication Interne) et le cabinet Inergie (Cabinet de conseil en management, communication et opinion interne)

³ "The main resource of the increase of labor productivity is the adequate employment of the human factor. The managers' attention must be directed towards the diminution of the expenditure of human labor, this being an economic condition which characterizes the activity's efficiency.", in CORICI M. (12/2009), " The Impact of the Information and Communication Technology as a Factor of Influence on Organizational Performance", *Revista de Informatica Sociala*, Vol.VII, n°12, p. 25.

⁴ in "Le travail en équipe", Aïcha ALAOUI, Thérèse LAFERRIÈRE et Danièle MELOCHE, Faculté des Sciences de l'Université de Laval, septembre 1996.

Le même article nous indique également à quel point la notion d'équipe est indissociable de celle de communication, puisque la définition même de l'équipe implique que ses membres échangent des informations, liées ou non à la tâche à accomplir, et communiquent entre eux.

La notion de communication

Notre terrain d'action au quotidien est l'ensemble des actions de communication opérationnelle qu'accomplissent tous les jours les membres d'une équipe pour mener à bien leurs missions. Ces échanges peuvent prendre des formes diverses, à l'oral ou à l'écrit et concerner la tâche à accomplir, l'organisation du travail ou les sentiments exprimés par les membres de l'équipe⁵. Cette communication peut être descendante (du manager vers son équipe), ascendante (vers la hiérarchie) ou transversale (au sein de l'équipe ou vers d'autres équipes). Cette communication passe par différents canaux, plus ou moins formels ou informels, tels que les réunions, les entretiens individuels, les conversations dites "de couloir", mais aussi les emails ou les notes de service.

Enfin, ces activités de communication quotidienne mobilisent des compétences très variées :

- la capacité à **structurer** un discours et des messages
- les techniques de **présentation** et de prise de parole en public
- la capacité à maîtriser l'animation des groupes et **l'interactivité**
- les techniques de **mise en forme** à l'écrit

2. La mauvaise qualité de la communication quotidienne nuit au fonctionnement de l'équipe

Les "expériences d'Hawthorne"⁶, menées par Elton Mayo en 1929, furent la première occasion de mettre en évidence de manière scientifique l'importance de la communication dans le fonctionnement d'une équipe de travail. Dans un contexte historique où le taylorisme excluait toute communication entre les différents contributeurs d'une tâche, Mayo a montré que le fait de permettre de nouer des relations informelles à un groupe d'ouvrières, à travers des pauses prises en commun et une autorisation partielle de bavardage, contribuait à améliorer leur productivité. C'est, de notre point de vue, un acte de naissance du travail en équipe, indissociable de la communication entre ses membres.

Toutefois, notre pratique professionnelle nous confirme **qu'un grand nombre de dysfonctionnements d'organisation résultent d'une communication inefficace ou précipitée**. Par exemple, chez un de nos clients, un organisme de logement social, un client furieux a invectivé une employée en raison d'une augmentation imprévue de plus de 100 euros de ses charges (soit 25% de son loyer habituel). Après analyse, le service Comptabilité avait bien envoyé au personnel de l'agence de proximité un tableau de 600 lignes indiquant la nouvelle provision pour charges de chaque logement. Cependant, pour prévenir les locataires qui allaient subir un changement conséquent, voire échelonner les prélèvements, il aurait fallu que l'employée passe plus d'une journée à comparer les nouvelles provisions aux anciennes, qui d'ailleurs ne figuraient pas dans le tableau. C'était impossible compte tenu de sa charge de travail et du bref délai d'action (5 jours). Pour être efficace, la communication du tableau aurait dû mettre en évidence les cas pour lesquels l'augmentation de charges était importante, et être accompagnée d'un email soulignant le faible nombre de logements concernés, en indiquant éventuellement le nom des personnes à prévenir.

Malgré sa charge de travail, l'employée de l'agence aurait alors immédiatement pris conscience du risque et l'aurait anticipé. Ce cas permet d'illustrer que les mêmes informations transmises dans une logique de communication d'équipe auraient permis d'éviter la fureur du locataire, le stress de l'employée prise à partie, le rejet de responsabilité entre l'agence et la Comptabilité, et le temps consacré par plusieurs personnes à l'analyse du problème.

Plus globalement, la communication inefficace au sein des équipes a, pour nous, trois conséquences principales :

⁵ Ibid.

⁶ Les expériences pilotées par E. MAYO furent décrites en détail par F. G ROETHLISBERGER et W. J. DICKSON, dans leur ouvrage *Management and the Worker*, Harvard University Press (1939).

Pertes de temps

Le premier facteur de perte de temps est le **temps passé inutilement en réunion**, soit parce que la réunion dure trop longtemps, soit parce que les participants ne sont pas les bons. Prenons l'exemple d'une entreprise de taille moyenne dans laquelle ont lieu quatre réunions tous les jours, avec en moyenne quatre participants. Si l'on parvient à écarter d'une demi-heure une de ces réunions, on gagne deux heures. Pour vingt réunions par semaine dans l'entreprise, le gain de temps équivaut à 40 heures de travail, soit un Équivalent Temps Plein !

Dans la perte de temps, on inclut également, le **temps passé à faire le tri dans les sollicitations reçues** à tort ou à raison. Selon une étude⁷ menée fin 2010, "plus de 67 % des employés d'entreprises de toutes tailles s'agacent de devoir consacrer une part plus ou moins grande de leur temps de travail à la lecture vaine de rafales imprécises d'informations". Ainsi le flux important de courriers électroniques reçus par un cadre, nécessite désormais que celui-ci consacre une partie de sa journée à "trier ses mails", c'est-à-dire à distinguer ceux qui nécessitent une action de sa part de ceux qui ne le concernent pas directement. Un manager d'un grand groupe de services nous confiait récemment qu'en amenant simplement ses collaborateurs à s'interroger systématiquement, avant tout envoi, sur la nécessité ou non de lui adresser tel ou tel mail, il avait obtenu une réduction de 40% du volume de courriers entrant tous les jours dans sa boîte mail.

Manque de pertinence de la prise de décision

Si ses collaborateurs perdent du temps en réunion, l'entreprise y perd aussi en compétitivité. Par manque de données essentielles, les décisions qui sont prises ne sont pas les bonnes, ou bien elles ne sont pas prises assez rapidement. Si l'on se réfère à la théorie de la rationalité limitée développée par H. Simon⁸, prix Nobel d'économie, il est inévitable que les décisions prises se fondent sur un recueil d'information partiel. La raison en est que l'on a rarement le temps et/ou le budget et/ou la connaissance pour recueillir toutes les informations. Cependant, une communication plus efficace permettra justement de réduire les risques d'erreur dans la transmission d'information ou dans la prise en compte de données essentielles.

Mal-être individuel et relationnel des employés

Un autre impact non négligeable de la communication inefficace est le mal-être des individus. Business Digest, dans un article⁹ consacré au best-seller *Overload!*¹⁰, relève ainsi deux conséquences majeures de la mauvaise communication par email : le manque de concentration et l'incapacité à prioriser, c'est-à-dire distinguer l'essentiel de l'anecdotique. Une étude¹¹ récente montre que 46 % des interviewés se plaignent d'une surcharge d'informations, submergés par des messages de plus en plus volumineux et indigestes.

Prenant appui sur des travaux menés par des chercheurs et les retours d'expérience des entreprises et des syndicats, l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE¹²) fait d'ailleurs le constat d'une montée des risques psycho-sociaux liés à de mauvais usages des courriels¹³ : sentiment d'urgence permanent et d'isolement face à la prise de décision ; intrusion dans la vie privée ; accélération des rythmes de travail ; remise en cause des collectifs de travail par une amplification des conflits et une communication de mauvaise qualité.

7 L'étude a été menée en 2010 sur plus de 1 000 salariés d'entreprises françaises par l'institut OnePoll à la demande de Salesforce.com.

8 SIMON H. (1947), *Administrative Behavior*, MacMillan

9 *Business Digest* n° 220, Octobre 2011, "Infobésité : comment endiguer la surcharge informationnelle"

10 J. B. SPIRA (11/2011), *Overload! How Too Much Information Is Hazardous to Your Organization*, Wiley

11 Enquête menée par OnePoll auprès de 1000 salariés, pour le compte de la société Mindjet (03/12).

12 Parmi les membres de l'ORSE figurent les entreprises du CAC 40, les syndicats de salariés, les organismes de prévoyance des organisations professionnelles et des partenaires universitaires.

13 *Pour un meilleur usage de la messagerie électronique dans les entreprises*, ORSE, 10/2011

3. Communiquer efficacement, c'est concevoir des messages efficaces et en optimiser les échanges

Selon nous, la **communication professionnelle efficace** est l'ensemble des moyens qui permettent à une équipe d'atteindre plus facilement un objectif de communication. Il peut par exemple s'agir de parvenir à une décision en réduisant le nombre des échanges nécessaires ou la durée d'une réunion, ou encore en s'assurant que seulement les personnes concernées soient invitées à une réunion.

En matière de communication, nos clients nous soumettent principalement des problèmes liés à :

- la clarté et l'intérêt des contenus qui leur sont destinés, à l'écrit ou à l'oral ;
- la gestion du flux de mails dans leur équipe ;
- le nombre croissants des réunions ;
- les pertes de temps occasionnées par une mauvaise communication.

Notre expérience nous conduit à penser que la qualité de la communication au sein d'une équipe repose à la fois sur **la qualité intrinsèque des contenus** et sur **l'efficacité de leur transmission** au sein de l'équipe. Dans ce contexte, **les leviers d'amélioration sont de deux ordres :**

- d'une part, **renforcer les compétences des acteurs** (capacité à structurer des messages, maîtrise des techniques de présentation et de prise de parole, techniques d'animation de groupe et de gestion de l'interactivité, techniques de mise en forme, outils de diffusion)
- d'autre part, **optimiser l'organisation des échanges** au sein de l'équipe (outils, règles d'usage, procédures).

4. Pour s'assurer de progresser en matière de communication, il faut mesurer son efficacité régulièrement

Face à la désorganisation provoquée par une communication inefficace, et à la difficulté pour les acteurs de quantifier ou qualifier précisément les difficultés rencontrées, nous formulons **une problématique simple : comment savoir que la communication au sein d'une équipe s'améliore ?**

Depuis 15 ans, nous constatons par la pratique¹⁴ qu'il est possible d'amener des individus et leurs équipes à gagner notablement en efficacité lorsqu'ils communiquent. Cependant, nous n'avons pas encore eu l'occasion d'appliquer systématiquement une logique de mesure avant/après pour objectiver l'évaluation de cette communication quotidienne.

Nous avons rassemblé dans cet article notre analyse de situations vécues chez nos clients pour proposer une démarche itérative permettant de mesurer et faire progresser en continu l'efficacité de la communication dans une équipe. Comme toute démarche de progrès, elle se décompose en trois étapes :

- 1) **mesurer** l'efficacité individuelle et collective des communications de l'équipe
- 2) mettre en place des **actions de progrès** (développement des compétences individuelles, normes de qualité, méthodologie, règles de bon usage,...)
- 3) **re-mesurer** l'efficacité des communications de l'équipe pour évaluer le progrès

Il est difficile de confronter cette expérience à des écrits de management traitant de la même problématique. La mesure de l'efficacité des campagnes de communication externe (à destination des clients ou prospects) est réalisée par des agences de communication de manière assez systématique.

Concernant les actions de communication interne¹⁵, la littérature traite en général de l'information descendante, qui emprunte des canaux mesurables (ex : nombre de personnes ayant ouvert un mail, consulté un intranet...). Peu d'articles¹⁶, en revanche, traitent de l'évaluation des flux de communication quotidienne au sein des équipes.

¹⁴ Nous animons des formations pour partager une méthodologie déposée et des outils de communication efficace. Notre suivi de clientèle dans la durée nous permet d'avoir un retour d'information perceptif sur l'utilité et l'impact de ces formations.

¹⁵ DOWNS C., ADRIAN A. (2004) *Assessing Organizational Communication : Strategic Communication Audits*, Guilford
HAMILTON S. A. (1987), *Communication Audit Handbook*, Pitman

De ce fait, les conclusions ci-après sont le fruit quasi exclusif de notre pratique, et du travail de capitalisation mené pour écrire cet article. Ces conclusions peuvent se résumer comme suit : **L'efficacité de la communication peut être mesurée selon des critères liés à la qualité intrinsèque des contenus échangés et à l'efficacité des échanges au sein de l'équipe.**

5. Comment mesurer la qualité intrinsèque des contenus ?

On entend par contenu l'ensemble des messages délivrés, indépendamment de leur mise en forme, écrite ou orale. Pour évaluer la qualité des contenus de communication produits au sein d'une équipe, nous proposons d'appliquer une succession de quatre questions fondamentales à chaque contenu :

Le contenu est-il clair ?

La clarté d'un message s'évalue à travers

- le **vocabulaire** utilisé : précis, non ambigu, partagé par les destinataires (sans jargon, ni abréviations ni symboles inconnus) ?
- le **respect de l'orthographe et des usages grammaticaux** pour éviter les contresens ou les ambiguïtés (comparez les deux phrases suivantes, qui ne diffèrent que d'une virgule : "Mangeons les enfants !" n'a pas le même sens que "Mangeons, les enfants !")
- la **simplicité du style** : Les phrases comptent-elles moins de 20 mots ? Les arguments utilisés sont-ils suffisants ? Sont-ils redondants ? Pourrait-on faire plus court ?

Le contenu est-il structuré ?

La structure permet de **comprendre et de suivre les étapes du raisonnement**. On l'analysera avec les questions suivantes :

- La structure est-elle compréhensible au premier coup d'œil ?
- Sait-on à tout instant où on se situe dans l'exposé ?
- L'information est-elle hiérarchisée ?
- Peut-on aller facilement à l'essentiel ?

Les messages sont-ils construits pour aboutir à un résultat concret ?

L'efficacité consiste à optimiser les moyens pour atteindre un résultat donné. En contexte professionnel, il est souhaitable d'explicitement avant tout ce résultat à atteindre, que l'on nommera "**objectif de communication**". Pour que la communication soit efficace, on vérifiera que l'objectif est concret, réaliste, et compatible avec le canal de communication choisi.

La sollicitation du destinataire est-elle explicite ?

Une des causes majeures de perte d'efficacité dans la communication au sein d'une équipe est que celui dont on attend une action particulière n'en prend pas conscience en temps voulu. Pour remédier à ce problème, il est nécessaire d'explicitement en quoi le destinataire est concerné par le sujet, et ce qu'on attend de lui. Si l'on ne sait pas répondre à ces questions, c'est probablement que le destinataire prévu n'est pas le bon !

¹⁶ HARGIE O.D.W., DICKSON D., TOURISCH D. (1999), *Communication in Management*, Gower

6. Comment évaluer l'efficacité de la transmission au sein de l'équipe ?

Évaluer l'efficacité de la transmission permet de vérifier que les échanges entre membres de l'équipe ne sont pas ralentis ou mal aiguillés. En d'autres termes, pour savoir si les échanges sont efficaces, on répondra aux critères suivants :

Comment évolue le volume des sollicitations ?

Ce volume peut être mesuré par exemple par le nombre de mails échangés sur une période donnée entre les membres d'une équipe. Dans une démarche de lutte contre "l'infobésité"¹⁷, ce critère permet de donner un point de départ à la mesure de la (sur)charge informationnelle. Une façon simple de réduire le volume des sollicitations est de se poser la question de l'utilité d'un email avant de l'envoyer : "**Pourrais-je éviter d'envoyer ce mail ?**". Si oui, on réduit de facto le volume des échanges (jusqu'à 40% selon notre expérience). Et si on répond non, la raison pour laquelle on ne peut pas éviter de l'envoyer constitue certainement l'objectif à atteindre (ex : "je dois l'envoyer pour pouvoir récupérer telle information auprès de la personne à qui j'écris.").

Les personnes sollicitées sont-elles les mieux placées pour répondre ?

L'organisation de la communication au sein de l'équipe renvoie aux différents niveaux de délégation. On cherchera à évaluer si les destinataires sont les bons : Quelle(s) action(s) attend-on du destinataire ou participant ? A-t-il les moyens (temps, informations, budget, compétences) d'y répondre ?

Le canal choisi est-il adapté au résultat attendu ?

On sait que chaque canal d'information (email, réunion, téléphone, discussion informelle, messagerie instantanée) est plus ou moins adapté en fonction du type d'interlocuteur et de l'objectif poursuivi. Par exemple, si votre interlocuteur est un hyperactif, évitez la communication au téléphone : une personne ayant du mal à se concentrer ne sera pas attentive très longtemps durant une conversation téléphonique et fera autre chose en parallèle. L'email quant à lui ne permet pas de s'adapter aux réactions de son interlocuteur : pour les sujets complexes ou désagréables, on préférera donc le face à face (réunions ou entretiens).

Est-ce que tous les membres de l'équipe partagent le même référentiel temporel ?

Les nouvelles technologies (messagerie, email notamment) ont développé dans la plupart des entreprises une culture de l'immédiateté. Or certaines actions ne peuvent pas s'inscrire dans cette culture. Ainsi, on associe souvent email et communication spontanée ou réaction immédiate (dans le quart d'heure). Or si un email contient un document attaché à relire et valider, le destinataire ne pourra pas s'inscrire dans cette **exigence de réactivité**. Une telle situation peut alors frustrer l'émetteur et stresser le destinataire. C'est pourquoi il est important que l'équipe ait un **référentiel commun** en la matière, associant réactivité et contraintes pratiques.

L'interactivité a-t-elle suffisamment de place dans les échanges ?

Comme le souligne Dominique Wolton¹⁸, "*l'information c'est le message. La communication, c'est la relation. Bien sûr, il n'y a pas de communication sans information, mais le plus compliqué reste la relation, car il n'y a pas seulement l'émetteur et le message, mais aussi le récepteur. Or le récepteur n'est pratiquement jamais en ligne avec l'émetteur et le message.*" Faire de la place pour l'interactivité dans sa communication va permettre de créer et maintenir la relation avec le destinataire et, in fine, de vérifier l'atteinte de l'objectif prédéfini. L'interactivité permet de vérifier l'efficacité d'une communication au fur et à mesure de sa transmission, en réduisant les risques de malentendu ou de divergences. Ainsi, on veillera à **interroger plusieurs fois au cours d'une présentation les auditeurs pour évaluer leur compréhension**. Au plus tard en fin de présentation, il faudra vérifier l'atteinte d'un résultat concret par des questions explicites incitant le public à l'action.

¹⁷ Article de Business Digest n °220, octobre 2011 d'après SPIRA J. B. (06/2011), *Overload! How Too Much Information Is Hazardous to Your Organization*, Wiley

¹⁸ WOLTON D. (2009), *Informer n'est pas communiquer*, CNRS Éditions

7. Conclusion : quelles actions mettre en place pour accroître la qualité de la communication professionnelle ?

Développer la qualité de la communication dans les équipes revient à progresser sur les deux axes que sont la **qualité des productions individuelles** (orales et/ou écrites) et la **qualité de la diffusion** (procédures de communication, organisation).

On améliorera la qualité des productions individuelles par de la formation, du tutorat, et de l'exemplarité de la part de l'encadrement. Il faut tout d'abord **apprendre à concevoir des messages efficaces**

- structurés en fonction d'un objectif,
- ciblés sur le destinataire,
- articulés autour de messages clés aisément mémorisables,
- ne contenant que les arguments nécessaires et suffisants pour emporter l'adhésion,
- et permettant d'aboutir à une action.

En parallèle, il faut développer ou renforcer la **maîtrise des techniques et outils de mise en forme** tels que les logiciels de messagerie, d'édition de texte, de présentation, de PAO, ou encore la vidéo. Dans le même but, il faut permettre la **maîtrise des techniques**

- **de prise de parole en public** : diction, gestion du stress, maîtrise du non verbal,
- **d'animation de réunions** : rédaction efficace des ordres du jour, préparation des réunions, organisation de l'interactivité.

Pour améliorer les échanges, on travaillera sur l'organisation dans et autour de l'équipe, sur la base des préconisations suivantes :

- **sensibiliser** les managers et dirigeants aux conséquences d'une mauvaise communication,
- **modifier les process** de communication pour les rendre plus fluides,
- **partager des règles d'usage** et des bonnes pratiques spécifiques au collectif (charte graphique et rédactionnelle, conseils pour l'usage du mail, etc.),
- intégrer la communication dans les **dispositifs d'évaluation** des managers.

En conclusion, seul le fait d'associer une démarche "compétences" à une démarche "organisation" permettra d'améliorer durablement la qualité de la communication dans une équipe.

8. Bibliographie

- ALAOUI A., LAFERRIÈRE T., MELOCHE D. (09/1996), *Le travail en équipe*, Faculté des Sciences de l'Université de Laval
- CORICI M. (12/2009), "The Impact of the Information and Communication Technology as a Factor of Influence on Organizational Performance", *Revista de Informatica Sociala*, Vol.VII, n°12, pp. 25-29
- DOWNS C., ADRIAN A. (2004), *Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits*, Guilford
- HAMILTON S A (1987), *Communication Audit Handbook*, Pitman
- HARGIE O., TOURISH D. (2000), *Handbook of Communication Audits for Organisations*, Routledge
- HARGIE O.D.W., DICKSON D., TOURISCH D. (1999), *Communication in Management*, Gower
- HARTMAN J., LEWIS J.S., STERKEL POWELL K., (09/2002), "Inbox Shock: A study of Electronic Message Volume in a Distance Managerial Communication Course", *Business Communication Quarterly*, Volume 65, Number 3, pp. 9-28
- HEALY M., ILES J. (2003), "The impact of information and communications technology on managerial practices: The use of codes of conduct", *Strategic Change* 12, pp.185-193
- JONES J E, BEARLEY W. (1995), *Surveying Employees*, HRD Press
- MINTZBERG H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row
- ROETHLISBERGER F. G, DICKSON W. J. (1939), *Management and the Worker*, Harvard University Press
- SHAPIRO, I. S. (Fall 1984), "Managerial Communication: The View from Inside", *California Management Review*, Vol. 27, Issue 1, pp. 157-172
- SIMON H. (1947), *Administrative Behavior*, MacMillan
- SMELTZER L. R.; GLAB J., GOLEN S. (Fall 1983), "Managerial Communication: The Merging of Business Communication, Organizational Communication, and Management", *Journal of Business Communication*, Vol. 20 Issue 4, pp. 71-78
- SPIRA J. B. (11/2011), *Overload! How Too Much Information Is Hazardous to Your Organization*, Wiley
- WOLTON D. (2009), *Informé n'est pas communiquer*, CNRS Éditions
- "Infobésité : comment endiguer la surcharge informationnelle" *Business Digest* n° 220, Octobre 2011