

Des leaders qui communiquent efficacement

PAR LE DOCTEUR JOHN A. KLINE

Le docteur John A. Kline est professeur à Troy State University, Troy, Alabama, et est actuellement un professeur visiteur distingué en communication et leadership à Air University (AU). Entre 1986 et début 2000, le Dr Kline a été cadre supérieur et (SES) recteur académique à AU. Le Dr. Kline est diplômé de l'Iowa State University en anglais et en éducation orale. Il a obtenu sa maîtrise et son doctorat en communication à l'Université de l'Iowa. Il est diplômé du programme JFK de Harvard en Sécurité nationale et internationale. Entre 1975 et 1986 il a enseigné la communication à Air University. Auparavant, il avait enseigné la communication à l'Université du Nouveau-Mexique et à l'Université du Missouri-Colombia.



La valeur des leaders qui communiquent efficacement est quotidienne-ment démontrée dans toutes les organisations. En effet, depuis 1938, année au cours de laquelle Chester Barnard a conclu que la communication était la principale tâche des managers et des cadres, les

leaders ont mis l'accent sur l'amélioration de la communication au sein des organisations.¹

Des années plus tard, des études, dont celle menée par le Dr. Dan B. Curtis, ont confirmé ce que les études précédentes menées par d'autres chercheurs avaient identifié : La capacité à communiquer efficacement est la

clé du succès d'une organisation.² Les résultats de cette enquête nationale, et de celles menées ultérieurement par Curtis, ont conclu que les directeurs et autres leaders supérieurs confèrent la plus grande importance à une communication interpersonnelle efficace car ils savent que la productivité dépend d'une communication efficace.³

Les commandants et les superviseurs doivent communiquer efficacement. Les membres militaires et civils de l'armée de l'Air doivent être informés. Mais, si la communication descendant de la chaîne de commandement est importante, il est tout aussi important que les subalternes se tiennent informés entre eux, et tiennent leurs leaders informés. En d'autres termes, pour être efficaces, les canaux de communication doivent être descendants, ascendants, et ouverts au sein de toute l'organisation.

Une communication efficace est tout particulièrement importante pour les leaders de l'armée de l'Air. Dans une étude menée auprès de plus de 500 leaders en provenance de différentes organisations de l'armée de l'Air, le Dr. Richard I. Lester a déterminé qu'une communication inefficace était la préoccupation numéro un.⁴

Au sein d'une organisation, la principale responsabilité en matière de communication repose sur les personnes qui occupent les postes de leadership, puisque les subalternes prennent exemple sur eux pour la façon de communiquer. En tant que leaders, que pouvons-nous donc faire pour améliorer la communication au sein de nos organisations ?

Etablir le climat de travail

Pour améliorer la communication, la première étape consiste à créer un bon climat de travail. Il y a presque quatre décennies, une importante autorité dans le domaine de la communication et du leadership, W. Charles Redding, a dit « Un membre d'une organisation est, dans une large mesure, le type de communicateur que l'organisation lui impose d'être »⁵. Cela est toujours vrai aujourd'hui. Et l'un des facteurs les plus contraignants

influençant la communication est le climat organisationnel imposé par les leaders. Trois climats de base pourraient être définis, 1) le climat déshumanisé, 2) le climat sur-humanisé, et 3) le climat situationnel.

Le climat déshumanisé

Pendant des années, de nombreuses organisations étaient fondées sur le modèle relationnel maître-esclave. Assurément, les militaires n'ont pas été exempts de ce type de pensée. Le travail de Frederick W. Taylor, au début du vingtième siècle, est souvent associé au climat déshumanisé.⁶ Taylor était crédité de suggérer une philosophie de leadership négligeant les relations humaines sur le lieu de travail.

Les hypothèses de base du climat déshumanisé sont que les subalternes sont fainéants, ne souhaitent pas prendre de responsabilités, ne sont pas motivés pour obtenir des résultats significatifs, démontrent une incapacité à contrôler leur propre comportement, sont indifférents aux besoins organisationnels, préfèrent être dirigés par les autres, et évitent autant que possible de prendre des décisions. Les leaders communiquent leur conviction vis-à-vis de telles hypothèses en ne divulguant pas les informations (puisque des informations confidentielles ne sont pas en sécurité avec les subalternes), en disant aux subalternes non seulement quoi faire mais également comment le faire, en faisant toute la communication ascendante et latérale eux-mêmes (si l'idée du subalterne est bonne, les leaders s'en occupent eux-mêmes ; si ils pensent qu'elle est mauvaise, ils la répriment), et en parlant individuellement aux subalternes (rarement en groupes) afin que chaque personne continue à concourir en leur faveur.

Ce comportement de communication adopté par les leaders affecte à son tour le comportement de communication des subalternes. Puisque les informations ne sont pas partagées, les subalternes font preuve d'ingéniosité pour dénicher les secrets. Et un secret n'a pas d'intérêt à moins qu'il puisse être partagé. C'est ainsi qu'il y a des fuites. Parce que les leaders montrent également un manque de confiance en disant aux subalternes comment

faire leur travail, les subalternes répondent à ce manque de confiance en rechignant à assumer de nouvelles tâches. Etant donné que les leaders essayent de prendre en charge toute la communication ascendante et latérale, les subalternes apprennent peu des autres parties de l'organisation, et, en conséquence, confirment ainsi la supposition selon laquelle ils sont indifférents aux besoins de l'organisation. Puisque les leaders de ce genre tuent les mauvaises idées ou envoient eux-mêmes les bonnes, les subalternes ne sont pas motivés pour proposer de nouvelles idées. Lorsque les leaders ne communiquent pas en groupe avec les subalternes, les subalternes forment des alliances informelles pour diffuser les informations.

Le climat sur-humanisé

Le climat sur-humanisé se situe à l'autre extrémité du continuum. Au lieu de déshumaniser, il y a une préoccupation excessive des relations humaines. Alors que le climat déshumanisé peut être retrouvé dans le travail de Taylor, le climat sur-humanisé trouve racines dans les fameuses études Hawthorne qui soulignaient l'importance des relations sociales pour la production.

Les hypothèses de base de l'approche sur-humanisée sont que les relations humaines sont plus importantes que les objectifs organisationnels, les conflits et les tensions devraient à tout prix être réduits, la motivation des subalternes devrait être presque totalement intrinsèque et autodirigée, et la prise de décision participative devrait toujours primer sur les décisions prises par une seule ou quelques personnes. Les leaders communiquent leur conviction vis-à-vis de cette approche en privilégiant les besoins individuels plutôt que les besoins organisationnels.

Dans certains cas, ces hypothèses produiront des résultats positifs et productifs, mais il y a très fréquemment des réactions indésirables. Les subalternes réagissent souvent au climat sur-humanisé de façons peu bénéfiques pour l'organisation. La préoccupation constante pour les besoins et le bien-être des individus accentue encore plus le fait que ces derniers sont plus importants que les objectifs organisationnels et

peut parfois mener à la destruction de l'organisation. Puisque l'accent est mis sur l'absence de conflit, des efforts sont souvent faits pour créer l'apparence d'une harmonie et pour réchauffer les relations interpersonnelles, même en cas de tensions et de conflits. En conséquence, au lieu de se manifester à travers un conflit sur le lieu de travail, les tensions et les émotions sont souvent libérées sur les maris, femmes, familles, et amis – ce qui est en fin de compte plus préjudiciable pour les individus qu'un conflit au travail. L'importance excessive portée à la motivation intrinsèque suggère qu'il y a un problème avec les individus qui sont motivés par des facteurs externes, tels que les augmentations ou les promotions. Lorsque les décisions sont prises exclusivement par le groupe, cela provoque une insatisfaction des subalternes quant aux directives venant de la hiérarchie.

Le climat situationnel

Le climat situationnel peut être considéré comme se situant à mi-chemin entre les climats déshumanisé et sur-humanisé. Cependant, pour le définir d'une façon plus juste, cette approche soutient que les objectifs organisationnels et les objectifs individuels ne doivent pas nécessairement être incompatibles. L'un des avocats les plus connus de cette vision était certainement Douglas McGregor.⁷ McGregor appelait à une approche « appropriée », basée sur une évaluation des besoins individuels et organisationnels. Par définition, l'approche situationnelle suggère qu'un climat « approprié » soit établi pour chaque situation. Lorsqu'il est nécessaire d'utiliser une discipline stricte et intransigeante, elle est utilisée. Lorsqu'il est nécessaire de structurer une expérience professionnelle pour améliorer le développement personnel d'un individu, cela est fait.

Il existe trois hypothèses de base pour établir un climat situationnel. Tout d'abord, un climat flexible qui peut s'adapter à la nature complexe et changeante des besoins individuels et organisationnels est plus bénéfique qu'un climat fixe. Ensuite, par nature, les individus ne sont pas passifs ou hermétiques aux besoins organisationnels, ni frileux à l'idée d'assumer des res-

ponsabilités. Enfin, puisque les individus ne sont pas fondamentalement fainéants, le travail peut être structuré de telle sorte à ce que les objectifs individuels et organisationnels soient en ligne les uns avec les autres.

Le leader qui communique sa volonté d'établir un climat situationnel – qui s'adapte aux individus et aux situations – peut s'attendre à certaines réactions de la part de ses subalternes. Tout d'abord, le sentiment de richesse intérieure et de respect pour les autres augmentera vraisemblablement chez les subalternes. Cette augmentation entraînera probablement une meilleure communication. Elle pourra également provoquer l'expression de désaccords qui pourront alors être gérés. Ensuite, la perception de l'adéquation entre les objectifs personnels et organisationnels pourra favoriser une productivité accrue, qui, en retour, pourra entraîner l'accroissement de la motivation intrinsèque et du sens des responsabilités chez les subalternes. Enfin, les subalternes adopteront probablement d'autres comportements professionnels en ligne avec les objectifs organisationnels. L'établissement du climat organisationnel approprié favorise une communication efficace. Il y a également des mesures positives qu'un leader peut prendre pour améliorer la communication au sein de l'organisation.

Des moyens d'améliorer la communication

Les leaders évitent souvent les simples listes de suggestions et de conseils. Pourtant, en suivant des suggestions de base, nous pouvons devenir de meilleurs leaders et améliorer la communication. Voici quelques suggestions pratiques pour une communication efficace.

Encourager le feedback

Les subalternes découvrent rapidement ce que veulent les leaders, et leur fournissent ces informations. Mais il est peu probable que les subalternes fassent un feedback négatif ou communiquent de mauvaises nouvelles à leur hiérarchie de peur, tels les anciens messagers

apportant de mauvaises nouvelles, d'être punis. L'histoire bien connue « Les nouveaux habits de l'empereur » illustre cette réticence des subalternes à communiquer honnêtement auprès de leurs supérieurs.

Alors que pouvez-vous faire pour obtenir un feedback précis ?

1. Dites aux subalternes que vous voulez du feedback. Encouragez-les à vous communiquer les bonnes et les mauvaises nouvelles. Acceptez les désaccords. Ensuite, assurez-vous d'être constructif plutôt que de les punir pour ces informations.
2. Identifiez les domaines dans lesquels vous souhaitez du feedback. N'encouragez pas un feedback hasardeux consistant en des propos déplacés ou des plaintes personnelles à propos d'autres individus de l'organisation. Communiquez votre désir de feedbacks concernant des thèmes et des domaines qui peuvent aider l'organisation.
3. Utilisez le silence pour favoriser le feedback. Ecoutez et encouragez les feedbacks au lieu de contester les commentaires avancés par les subalternes.
4. Soyez attentif aux signaux non-verbaux. La plupart des individus ne contrôlent pas les réactions non-verbales aussi bien que les réactions verbales. Quelqu'un qui dit « Je suis vraiment ravi de vous rencontrer » tout en s'écartant de son interlocuteur communique probablement plus par ses actions que par ses mots.
5. Envisagez de programmer des séances de feedback. Puisqu'il est plus facile de prévenir que de guérir, gardez du temps pour les feedbacks. Une séance de feedback planifiée apportera généralement plus de réponses qu'une question spontanée comme « Comment vont les choses ? ».
6. Utilisez des formulations pour encourager le feedback. Des formulations telles que « Dites-moi en plus sur ce sujet » ou « C'est intéressant », ou bien des questions auxquelles il est impossible de répondre par oui ou par non, vous aideront à identifier

ce qui se passe au sein de votre organisation. Commencez vos questions par que, pourquoi, quand, où et comment afin d'encourager le feedback.

Ecouter efficacement

Pour recevoir du feedback, les leaders doivent écouter. L'écoute est la compétence négligée en matière de communication. Tous les leaders ont appris à lire, à écrire et à parler. Mais peu ont reçu une formation formelle destinée à leur apprendre à écouter. Ce manque de formation est tout particulièrement intéressant à la lumière d'une recherche qui démontre que les individus passent sept minutes sur dix de leur temps d'activité à utiliser une forme de communication ou une autre – 10 pour cent à écrire, 15 pour cent à lire, 30 pour cent à parler, et 45 pour cent à écouter. Voici quelques pistes qui vous permettront d'améliorer votre écoute.⁸

1. Préparez-vous à écouter. Une écoute efficace nécessite une préparation physique et mentale. Mettez de côté les papiers, livres et autres matériels qui pourraient vous distraire. Demandez à votre secrétaire de mettre vos appels en attente, ou demandez aux personnes qui vous appellent de laisser un message sur votre boîte vocale. Évitez les interruptions inutiles. Soyez prêt à saisir les remarques préliminaires de votre interlocuteur. Le reste du message est souvent construit autour de la déclaration préliminaire.
2. Écoutez les idées, pas juste les faits. Lorsque les leaders se concentrent exclusivement sur les faits, ils passent souvent à côté des idées principales. Les faits peuvent être intéressants en soi, mais ils sont généralement énoncés pour développer une généralisation basée sur ces derniers.
3. Soyez ouvert d'esprit. Souvent le sujet ou le message de l'interlocuteur peut sembler ennuyeux ou inintéressant. Certains sujets ou individus peuvent inciter leur auditoire à porter un jugement, à écouter seulement certaines parties du mes-

sage, ou à simplement écouter ce qu'il veut entendre. Une écoute efficace exige une ouverture d'esprit.

4. Profitez de la différence de vitesse. La vitesse de la pensée est plusieurs fois supérieure à la vitesse d'un débit de parole normal. En d'autres termes, l'auditoire écoute plus vite que l'interlocuteur ne parle. Ne tombez pas dans le piège de rêvasser ou d'essayer de penser à autre chose pendant que vous écoutez. Utilisez cette différence temporelle pour résumer et assimiler le message.
5. Mettez-vous à la place de votre interlocuteur. Comprenez la perspective de votre interlocuteur. Que savez-vous de ses connaissances, de son expérience, et de sa compréhension du sujet ? Que cherchent à dire les interlocuteurs par l'intermédiaire de la communication verbale ou non-verbale qu'ils utilisent ?

Réduire les malentendus de communication

Même s'il existe de nombreuses barrières à une compréhension efficace, quatre d'entre elles résultent directement d'une mauvaise compréhension du message. Connaître ces barrières peut vous aider à réduire les problèmes de communication.

1. **Barrière #1** : La mauvaise interprétation de la signification des mots. Il y a deux problèmes essentiels.
 - a. Un même mot peut signifier différentes choses pour différentes personnes. Ce problème est courant lorsque deux personnes ou plus essaient de communiquer. Vous pouvez dire à une collègue que la température du bureau est plutôt confortable. Pour vous une température de 24 degrés est confortable. Pour elle une température confortable est une température de 20 degrés. Ce même mot peut signifier différentes choses pour différentes personnes. Un ami vous dit qu'il partira dans cinq minutes. Pour lui, cinq minutes veulent dire *bientôt* –

peut-être n'importe quand dans la prochaine demi-heure. En ce qui vous concerne, vous gardez la signification littérale. Cinq minutes signifient cinq minutes – 300 secondes.

- b. Différents mots ont une même signification. Beaucoup de choses sont nommées de différentes façons. Boisson pétillante, soda, et limonade qualifient tous la même chose. Le nom utilisé dépend de la personne qui parle. Ces deux barrières peuvent être surmontées en tenant compte du fait suivant : Les significations ne sont pas dans les mots, les significations sont dans les individus. Les leaders communiquent plus efficacement lorsqu'ils réfléchissent au message en fonction de sa source et de ses destinataires.
2. **Barrière #2** : La mauvaise interprétation des actions. Le contact visuel, les gestes, l'expression du visage sont tous des facteurs d'action. Lorsqu'une personne sort rapidement de la pièce au cours d'une réunion ou tape sur la table avec un stylo au cours d'une conversation, les leaders peuvent conclure qu'elle est pressée ou qu'elle s'ennuie. Ces conclusions peuvent être correctes ou non. Si d'autres s'agitent ou paraissent hésitantes lorsqu'elles parlent, nous pouvons conclure qu'elles sont nerveuses alors qu'en fait elles ne le sont peut-être pas.
3. **Barrière #3** : La mauvaise interprétation des symboles ne découlant pas d'une action. Les vêtements que vous portez, la voiture que vous conduisez, les objets disposés sur votre bureau sont autant d'éléments qui communiquent des informations à votre sujet. De plus, votre respect des besoins en temps et en espace des autres affecte la façon dont vous interprétez leurs messages. Par exemple, si un subalterne doit vous voir à midi, mais arrive avec quinze minutes de retard, ce retard pourra affecter la façon dont vous interprétez ce qu'il vous dit.

4. **Barrière #4** : La mauvaise interprétation de la voix. La qualité, l'intelligibilité, et la variété de la voix affectent la compréhension. La qualité fait référence à l'impression générale que la voix fait aux autres. L'auditoire déduit souvent à partir de la voix que l'interlocuteur est heureux, triste, apeuré ou confiant. L'intelligibilité ou la compréhensibilité dépend de choses telles que l'articulation, la prononciation et l'exactitude grammaticale. La variété est l'épice de la parole. La vitesse, le volume, la force, le ton et l'accentuation sont tous des facteurs de variété qui influencent la compréhension.⁹

Communiquer avec le personnel clé

Cela va sans dire que vous devriez souvent communiquer en face à face avec vos collaborateurs clés. Voici quelques conseils à suivre pour établir et maintenir une communication efficace avec vos subalternes clés :

1. Intéressez-vous et faites attention à l'expression du visage, aux hochements de tête, à la gestuelle, et à la position du corps qui reflètent une ouverture et un renforcement positif.
2. Mettez l'autre personne à l'aise en vous montrant détendu et en abattant les barrières à l'aide d'une attitude amicale.
3. Soyez naturel, parce que l'authenticité et la sincérité sont à la base d'une communication efficace.
4. N'adoptez pas un comportement supérieur ou ne prétendez pas être ce que vous n'êtes pas.
5. Adaptez-vous au développement de la conversation avec des commentaires spontanés plutôt que de poursuivre avec des commentaires ou des arguments *préparés*.
6. Respectez le point de vue de l'autre personne.

7. Cherchez à comprendre ce que l'autre personne veut réellement dire, pas nécessairement ce qu'elle dit.
8. Réduisez votre attitude défensive.
9. Ne monopolisez pas la conversation au point que l'autre personne ne puisse pas s'exprimer.
10. Ecoutez attentivement en vous intéressant à ce que l'autre personne est en train de dire au lieu de préparer ce que vous allez dire.

Favoriser le consensus

L'un des problèmes les plus importants auxquels doivent faire face les leaders est de faire en sorte qu'un groupe arrive à un consensus. Il arrive souvent, bien sûr, que vous deviez prendre une décision indépendante et vous y tenir. Mais généralement, les décisions politiques sont entérinées à la suite de concessions mutuelles obtenues dans le cadre de petits groupes de discussion. La résolution d'un problème est assurément l'un des objectifs des groupes de prise de décision, à quelque niveau que ce soit, mais souvent un consensus ou un accord est tout aussi important. Si une décision est prise sans consensus, le moral et la satisfaction de l'unité en pâtiront. Avec un véritable consensus, une unité tend à soutenir et à mettre en œuvre la nouvelle politique d'une façon volontaire.

Les cinq suggestions suivantes visant à aboutir à un consensus sont basées sur une liste plus longue établie à la suite de nombreuses recherches et analyses minutieuses de groupes de prise de décision.¹⁰

1. **Clarifiez la discussion.** Assurez-vous que l'activité du groupe soit compréhensible, méthodique et focalisée sur un problème à la fois. Le consensus arrive plus facilement si les facteurs sont considérés de façon individuelle et systématique. Encouragez chaque personne à rester concentrée sur le sujet, à éviter les discussions parallèles, et à clarifier les problèmes avec des questions.
2. **Utilisez des formulations incitant à la discussion.** Ces formulations ont un rapport avec ce qui se passe dans le groupe. Elles peuvent être liées au contenu, mais elles stimulent et favorisent avant tout la discussion : « Ce que vous venez de dire semble avoir du sens. Qu'en pense le reste du groupe ? » ou « Bien, tout le monde semble d'accord sur les deux premiers points. Passons donc au troisième. » ou « Avons-nous écouté ce que Joe a à dire ? » ou « Voilà une discussion très productive ». Lorsqu'à la fois le leader et les membres du groupe utilisent efficacement ces formulations, l'accord arrive plus facilement et la satisfaction est accrue.
3. **Recherchez différentes opinions.** Toutes les personnes devraient être encouragées à donner leurs opinions et à apporter des informations et des preuves permettant de les étayer. L'expression d'un large éventail d'opinions et de points de vue représente une importante opportunité d'apprendre. En même temps, la participation de toutes les personnes permettra qu'elles se fassent entendre et qu'elles ressentent une satisfaction accrue en ce qui concerne la discussion et les conclusions apportées.
4. **Restez ouvert aux différentes opinions.** Cette suggestion est clairement le corollaire du conseil précédent. Nous avons tous connu des personnes qui recherchaient l'opinion des autres sans avoir l'intention d'être influencées par ces dernières : « Ne m'embrouille pas avec les faits, mon opinion est faite ». Lorsque les autres présentent des faits et des chiffres irréfutables, ou même une bonne idée à laquelle vous n'aviez pas pensé, n'ayez pas peur de revoir votre position ou d'admettre que vous avez pu vous tromper. Les bons leaders apprennent souvent de leurs subalternes. Les leaders peuvent également montrer l'exemple afin que les autres ne restent pas campés sur leurs opinions. Des études ont démontré que les leaders qui ne campent pas trop, ou de façon modérée, sur leurs

opinions, sont plus estimés par les autres que les leaders qui n'acceptent pas de revoir leurs opinions.

5. **Utilisez des pronoms se rapportant au groupe.** Des études démontrent que des groupes moins soudés – des groupes qui arrivent moins facilement à un consensus – ont tendance à utiliser plus de mots auto-référents, tels que je, moi, mon et le mien. Les groupes qui arrivent à un consensus et qui sont plus soudés sont quant à eux plus enclins à utiliser des mots se rapportant au groupe tels que nous, nos et le nôtre. En tant que leader, parlez du groupe. Parlez de ce que vous espérez accomplir ensemble et sur la façon dont vous pouvez travailler ensemble pour atteindre vos objectifs. Ne mettez pas en avant ce que vous souhaitez faire personnellement ou ce qui serait mieux pour vos propres intérêts. Insistez sur le fait que même s'il est important d'être concerné par sa propre unité ou division, il est tout

aussi important de s'intéresser aux besoins des autres membres du groupe.

Conclusion

Les leaders efficaces reconnaissent l'importance d'une bonne communication. Les problèmes de communication peuvent causer des goulots d'étranglement au sein de l'organisation. Mais avant de blâmer vos subalternes pour ces goulots d'étranglement, arrêtez-vous et examinez une bouteille. Vous remarquerez que le goulot ne se situe pas en bas de la bouteille.

Les leaders responsables communiquent efficacement. Ils travaillent dur pour prévenir les goulots d'étranglement et pour maintenir les canaux ascendants et descendants ouverts partout dans l'organisation en 1) établissant un climat de travail approprié et en ajustant leur comportement de communication à la situation, et 2) en utilisant des techniques visant à améliorer la communication au sein de leur organisation. □

Notes

1. Chester Barnard, *The Function of the Executive* (La fonction du cadre), (Cambridge: Harvard University Press, 1938).

2. Dan B. Curtis, Jerry L. Winsor, et Ron Stephens, *The Ideal Entry-Level and Management Profile* (Le niveau d'entrée idéal et le profil du management), (Central Missouri State University Research, 1985–1986), 21–25.

3. Dr. Dan B. Curtis, interviewé par l'auteur, 16 février 1995.

4. Richard I. Lester, PhD, "Top Ten Management Concerns" (Le top dix des préoccupations en matière de management) dans *Management of Organizational Behavior* (Gestion du comportement organisationnel), 7ème ed., Paul Hersey, Kenneth Blanchard, et Dewey Johnson (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 1996), 8.

5. W. Charles Redding et George A. Sanborn, *Business and Industrial Communication: A Source Book* (Communication commerciale et industrielle : Un livre de référence), (New York: Harper and Row, 1964), 29.

6. Frederick W. Taylor, *Principles of Scientific Management* (Principes du management scientifique), (New York: Harper and Brothers, 1911).

7. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (Le côté humain de l'entreprise), (New York: McGraw-Hill Book Co., 1960).

8. Pour plus d'informations sur l'écoute, voir John A. Kline, *Listening Effectively* (Ecouter efficacement), (Maxwell Air Force Base [AFB], Alabama: Air University Press, 1996).

9. Voir John A. Kline, *Speaking Effectively* (Parler efficacement), (Maxwell AFB, Alabama: Air University Press, 1989).

10. Pour une discussion approfondie, voir John A. Kline, "Consensus in Small Groups: Deriving Suggestions from Research" (Consensus au sein des petits groupes : Suggestions issues de la recherche) dans *Small Group Communication: A Reader* (Communication au sein d'un petit groupe : Un lecteur), ed. Robert S. Cathcart et Larry A. Samovar, 4ème ed. (Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown Publishers, 1984).

Visitez notre site web

http://www.au.af.mil/au/afri/aspj/apjinternational/aspj_f/Index_F.asp