

Ministère de l'enseignement supérieur et de la Recherche scientifique

Université d'Alger 2
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie

Thème :
**L'apport de la communication sur le développement
des Relations sociales dans une entreprise
algérienne:**

*L'analyse des pratiques info-communicationnelles dans
l'Organisation de CETIM (Centre d'Etudes et de Services
Technologiques de l'Industrie des Matériaux de Construction)*

**Thèse de Doctorat de Sociologie
En « Organisation et Travail »**

Dirigé par :
Pr. Rachid HAMADOUCHE

Présentée par :
Fatiha BELGUERCHE

Année Universitaire : 2017 /2018

Remerciement

La finalisation de cette thèse ne me permet pas d'omettre l'expression de mes vives remerciements à plusieurs personnes qui ont contribué d'une manière ou d'une autre d'élaborer les travaux de cette étude. Je citerai notamment :

- Monsieur Abdenour ADJTOUTATH Président Directeur Général du CETIM, pour m'avoir introduite au sein de cet établissement et assurer mon imprégnation dans les activités de ce dernier.
- L'équipe dirigeante du centre et particulièrement Madame Khadîdja SAHRAOUI chef divisionnaire pour sa contribution à m'assurer tous les contacts nécessaires à ma recherche et pour l'octroie de tous les moyens utiles à mes travaux.
- Monsieur Said DILMI consultant au Management de la qualité pour m'avoir guidé et stimulé mes recherches afin d'aboutir à la finalisation de l'étude. Qu'il trouve ici toute ma reconnaissance.
- Monsieur Mohamed BOUMEKHLLOUF qui a orienté l'entame de mes travaux de manière très efficace pour concrétiser la démarche utile.
- Monsieur Rachid HAMADOUCHE qui a assuré tout l'encadrement utile à la finalisation des travaux et qui a élargi mes références bibliographiques. Ses orientations pertinentes m'ont énormément aidé à consolider mes connaissances et achever cette étude.

Je remercie enfin l'ensemble des personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de cette étude.

Table des matières

INTRODUCTION	1
Première partie : CADRE METHIODOLOGIQUE DE RECHERCHE	5
CHAPITRE I : Cadre méthodologique	6
1-Problématique.....	7
2- Hypothèses	8
3- Définition des Concepts	9
4- Méthodologie et techniques utilisées	13
5-Les raisons et objectifs du choix du thème	18
6 Les études précédentes internationales et nationales	18
CHAPITRE II: Contribution de L'Ecole de PALO ALTO à l'Apport des Théories de la Communication	27
Section1 : Les grandes théories de la communication comme relation interactive	28
I. La théorie de la commande et de la communication	28
II. Théorie de l'organisation par la communication	29
III. Une théorie constructiviste de la communication	30
IV. La théorie des types logiques	31
Section2 : Information et communication	32
I. Communication interpersonnelle	32
II. La communication Organisationnelle	38
III. Appréciations des Modèles de la Communication : de la communication télégraphique à la communication orchestrale	40
Section 3 : Gregory Bateson et son groupe	44
1. Gregory Bateson (1904-1980)	44
2. Paul Watzlawik	46
Section 4 : Aspects saillants de la théorie de communication développée par Palo Alto	46
1. La communication au cœur du système	47
2. Les propriétés de la communication	48
3. La pathologie de la communication	51
Section 5 : Travail et Organisation	53
1. Eric Berne et les jeux relationnels	54
2. Henry Mintzberg et l'affinement du contexte organisationnel	54
3. Michel Crozier et les enjeux de pouvoir	55
4. Chris Argyris et l'apprentissage organisationnel	55
5. L'école de PALO ALTO au cœur du système	56
CHAPITRE III : Analyse Stratégique en perspective : Retour sur la Sociologie des Organisations de Michel CROZIER	58
Section 1 : L'ORGANISATION	59
I. Les théories classiques d'analyse	59
1. Max weber et la bureaucratie (1864-1920)	59
2. Taylor et Organisation scientifique du Travail (1856-1915)	62
II. Ecole des Relations Humaines	64
1. les enquêtes d'Elton Mayo à la Western Electric Company	64

2. les théories classiques de la motivation	66
Section 2 : Analyse Stratégique et Systémique	70
1. L'enquête de Crozier à la Seita (société nationale d'exploitation industrielle des tabacs et allumettes)	70
2. L'analyse stratégique et systémique : le raisonnement théorique	71
3. Les enrichissements théoriques complémentaires	75
Deuxième partie : ETUDE DE CAS	82
CHAPITRE IV : Présentation Du Cadre De Recherche en référence a la méthode d'analyse de contenu	83
1. ORGANISATION DU CETIM	84
A. organisation et fonctionnement du conseil d'administration	85
B. Réunions de coordination	85
C. Le fonctionnement du centre	86
D. principales structures	87
2. Les objectifs des relations sociales au CETIM	88
3. Présentation de la population ciblée	88
4.L'approche d'analyse de contenu des interviews élaborée selon le logiciel Sphinx sus évoqué	91
CHAPITRE V : Présentation des résultats de l'analyse de la première hypothèse	103
1. Impact de l'information sur l'organisation	104
2. Organisation de l'information	109
3 L'amélioration des performances	113
4. Le style de management adopté	118
5. Nécessité de maîtriser le système management qualité	120
6. les limites de l'humain	123
7. L'apport du volet social dans l'entreprise	129
8. Le rôle du manager dans la gestion du conflit	131
9. Restriction des relations interpersonnelles	134
10. Nécessité d'élaborer un plan d'action	136
11. La rétention de l'information liée aux intérêts collectifs	139
12. Place des canaux informels sur l'organisation	141
13- Evaluation de l'hypothèse 1	145
Conclusion du chapitre	146
CHAPITRE VI: Présentation des résultats de l'analyse de la deuxième hypothèse	148
1. le rôle de la communication dans le climat social	149
2. le dysfonctionnement du système de communication	152
3. Le rôle de la motivation de l'employé	154
4. Le rôle de la médiation dans la gestion des conflits	157
5. Efficacité d'une stratégie de communication	160
6. Les valeurs de l'entreprise	165
7. La gestion du changement	168
8. Nécessité d'instaurer une discipline dans le travail	174
9-Evaluation de l'hypothèse 2	178
Conclusion du chapitre	179
CHAPITRE VII : Présentation des résultats de l'analyse de la troisième hypothèse	180
1-L'association des Tics sur le comportement interpersonnel	181
2- Performances du système de contrôle	187
3-Insuffisances d'accès à internet et manque d'outils informatiques	192

4-L'importance du net dans les fonctions de recherche	195
5-L'exigence d'une réorganisation du centre	197
6-l'importance de la sécurité industrielle	199
7-le tri de l'information est utile	201
8-Evaluation de l'hypothèse 3	202
Conclusion du chapitre	204
CONCLUSION	205
BIBLIOGRAPHIE	209
ANNEXES	218

Liste des tableaux :

Tableau généralisé 1 : les variables correspondant aux questions relatives à : <i>Interaction ; Influence de l'interaction ; Système de communication ; Impact de l'interaction ; Profit ; Rumeur ; informel</i>	91
Tableau 2 : les thèmes dominants à partir des unités de réponse obtenues	96
Tableau généralisé 3: les variables correspondant aux questions relatives à : <i>Dysfonctionnement ; Efficacité ; Discipline</i>	96
Tableau 4 : Les thèmes dominants à partir des unités de réponse obtenues.....	99
Tableau généralisé 5: les variables correspondant aux questions relatives à : <i>Amélioration ; Contrôle ; Information</i>	99
Tableau6 : Les thèmes dominants à partir des unités de réponse obtenues.....	102
Tableau7 : Impact de l'information sur l'organisation.....	105
Tableau 8 :l'Organisation de l'information	110
Tableau 9 :l'amélioration des performances.....	114
Tableau 10 : le style de Management adopté	118
Tableau 11 : Nécessité de maîtriser le système management qualité.....	121
Tableau 12 : les limites de l'humain	124
Tableau 13 : l'apport du volet social dans l'entreprise.....	130
Tableau14 : le rôle du manager dans la gestion du conflit.....	132
Tableau 15 : Restriction des relations interpersonnelles.....	134
Tableau16 : Nécessité d'élaborer un plan d'action	137
Tableau 17 : la rétention de l'information liée aux intérêts collectifs.....	140
Tableau 18: place des canaux informels sur l'organisation.....	141
Tableau 19 : le rôle de la communication dans le climat social du travail	149

Tableau 20 : Dysfonctionnement du système de communication.....	153
Tableau 21 : le rôle de la motivation de l'employé	155
Tableau 22 : le rôle de la médiation dans la gestion des conflits.....	157
Tableau 23 : efficacité d'une stratégie de communication.....	160
Tableau 24: les valeurs de l'entreprise.....	166
Tableau 25 : La gestion du changement	169
Tableau 26 : Nécessité d'instaurer une discipline dans le travail.....	175
Tableau 27 : L'association des Tics sur le comportement interpersonnel.....	182
Tableau 28 : Performance du système de contrôle.....	188
Tableau29 : insuffisances d'accès à internet et manque d'outils informatiques.....	193
Tableau 30 : l'importance du net dans les fonctions de recherche	195
Tableau 31 : l'exigence d'une réorganisation du centre.....	197
Tableau 32 : l'importance de la sécurité industrielle.....	200
Tableau 33 : le tri de l'information est utile.....	201

Préambule

L'élaboration de la présente étude s'inscrit dans le cadre du processus pédagogique que j'ai entamé depuis l'accession à un baccalauréat Mathématiques. Ce profil m'a destiné à la poursuite d'une curiosité scientifique acquise dès le premier cycle de mon apprentissage. Celui-ci est mis en œuvre dès l'admission aux études supérieures spécialisées. Ainsi le cycle dispensé à l'université des Sciences technologiques Houari Boumediene (USTHB) m'a permis d'accéder à une formation d'ingénieur d'Etat et m'a ouvert des Horizons vers l'exercice de fonctions scientifiques au sein des différents établissements spécialisés tels :

le CGS (Centre de Recherche appliquée en génie parasismique). En outre le cursus scientifique acquis m'a orienté sur des institutions de formation diplômante pour y exercer la fonction d'enseignant des modules tels : mathématiques générales, statistiques, recherche opérationnelle. Ce dernier domaine pédagogique a suscité un besoin de communiquer davantage pour assurer l'intelligibilité de mes cours. Ce besoin a été satisfait grâce à une formation dispensée par l'université d'Alger notamment le département de sociologie, pour la préparation d'un diplôme de poste graduation spécialisé (DPGS) en Management de la communication.

L'élaboration et la soutenance du mémoire ayant pour thème : « **Le management de la Communication interne et son impact sur le développement des Ressources Humaines dans l'entreprise cas du CGS (Centre National de Recherche Appliquée en Génie Parasismique)** .. », m'ont hissé au rang de majeur de promotion qui m'a permis d'accéder à la graduation du Magister. Ce parcours s'est achevé par un succès accompli par la poursuite et l'élargissement des recherches opérées sur le thème : « **L'impact de la Communication interne Sur le fonctionnement de l'organisation. Cas du CGS (Centre de Recherche Appliquée en Génie Parasismique).** »

Il convient de préciser que l'inspiration qui a stimulé toutes mes recherches, a concentré tous les efforts sur les besoins d'approfondir les itérations sur le thème de la communication qui constitue d'ailleurs un aspect fondamental de l'actualité liée au développement du management relationnel au sein des organisations.

La pérennité de ce domaine de communication a ouvert les voix vers la poursuite des recherches dans le sens de l'amélioration et le développement des relations sociales.

Ainsi les travaux de la présente étude interviennent dans un processus qui incarne une logique issue de ma formation initiale. Ils visent également à élargir les perceptions entamées par un ensemble de recherches qui restent à parfaire au sein de nos organisations.

INTRODUCTION

Les relations sociales se veulent un guide à l'intention des managers ainsi confrontés à des situations sociales dont ils ne maîtrisent pas les tenants et aboutissants.

L'ambition est d'apporter une réponse pratique aux questions que les managers peuvent légitimement se poser sur la façon d'exercer correctement la dimension sociale de leurs responsabilités. Il leur restera à enrichir leur propre expérience afin d'agir avec un maximum d'efficacité, à la fois en vue de la réalisation de leurs objectifs et pour le mieux-être de tous ceux auprès desquels s'exerce leur autorité hiérarchique.

Par son importance, la communication dans l'entreprise est devenue un élément de la stratégie que doit adopter toute organisation. Elle porte les espoirs de nouveaux rapports sociaux basés sur l'adhésion, la motivation et conditionne l'efficacité du travail accompli.

D'autant plus que l'aspect lié aux relations interpersonnelles a fait l'objet de plusieurs recherches pour suggérer les outils nécessaires à son développement au sein des organisations.

Il est impossible d'annihiler la communication au sein d'une société de contact moderne. C'est ainsi que le rôle de la communication paraît évident. Toutefois, il s'agira de trouver les moyens utiles pour assurer une bonne communication afin d'organiser les outils qu'ils lui sont nécessaires.

Notre recherche examine les besoins des éléments qui fondent toutes interactions qui s'intègrent dans tout processus de communication.

La démarche entreprise par l'étude s'est inspirée de plusieurs écoles et notamment celle de Palo Alto dont « les fondateurs ont posé les bases de l'analyse systémique des communications. Ils l'ont fait en définissant la communication comme une relation ou un message porteur d'une signification, nécessairement intégrée dans un ensemble de relations entre des acteurs, le tout formant un « système » qui a des propriétés propres. Parmi ces propriétés, ils ont souligné la force des systèmes de communications constitués qui enferment les acteurs dans des jeux rituels. Ils ont aussi bien montré qu'il existait plusieurs niveaux d'observation et de retranscription des « communications » et qu'au final, pour sa compréhension, toute « communication » devait être confrontée avec l'ensemble des communications qui constituent le système auquel elle appartient.»¹.

Par ailleurs, considérant la vitalité de la communication au sein des organisations. Il est devenu utile de créer un environnement aussi riche sur le plan de l'information, et qui induit un véritable engagement organisationnel et beaucoup de travail, surtout dans la

¹ Mucchielli Alex, «Étude des communications : approche par la modélisation des relations, Armand Colin, 2004, 192 pages», *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2006/26 Vol. XII, p.215-225.

conjoncture actuelle, où la célérité des flux d'informations revêt une importance déterminante.

Ainsi Michel Crozier affirme particulièrement dans son livre « L'entreprise à l'écoute »: **« l'introduction de la clarté dans les rapports humains ne permet pas d'éliminer l'organisation. »**². Cet auteur a opté pour une voie nouvelle qui s'oppose à l'organisation classique et prend comme support le système humain large, à la fois interne et externe, qui est confronté à la réalité des contraintes matérielles et humaines. Il précise notamment :

« Le problème essentiel ne sera plus de diviser, répartir, coordonner, voire programmer les agents humains comme aux temps de l'OST (Organisation Scientifique du Travail) mais de mobiliser les capacités individuelles et collectives existantes pour atteindre des buts, et de développer ces capacités pour proposer d'autres buts. »³.

Dans ce cadre, cette étude se propose de développer les chapitres suivants :

Chapitre 1 : cadre méthodologique

Au sein de ce chapitre, il est expérimenté un guide d'entretien issu du training effectué au niveau des structures de l'entreprise. Ce cadre s'est inspiré des techniques utilisées telles les observations, analyse de contenu et les entretiens directifs.

Chapitre 2 : Contribution de L'Ecole de PALO ALTO à l'Apport des Théories de la Communication

Il est fait référence aux thèses développées par l'école de Palo Alto, qui désigne un groupe de chercheurs d'origines scientifiques diverses, dont Gregory Bateson, Paul Watzlawik, et autres. Elle a révolutionné le champ des sciences humaines en plaçant la communication et la notion de système au centre de sa théorisation. Elle a développée notamment les notions de cybernétique édifée sur deux phénomènes l'homéostasie et le Feed back.

Chapitre 3 : analyse stratégique en perspective (retour sur la sociologie des organisations de Michel Crozier.

Il nous oriente sur les diverses facettes liées aux notions de pouvoir, de prise de décision, et des incertitudes qui demeurent latentes dans toutes les organisations.

² **Michel CROZIER.** L'entreprise à l'écoute, apprendre le management post industriel, inter éditions, points essais, 217 pages, paris 1989.P.47.

³ **Michel CROZIER.** Ibid, P 48.

Cette théorie permet ainsi une compréhension de la façon dont coopèrent, dans des systèmes d'action organisés, les individus et les groupes pour atteindre leurs objectifs de travail.

Chapitre 4 : Présentation du cadre de recherche sur le terrain.

Ce cadre permet d'élaborer toutes les itérations susceptibles à l'analyse des situations qui caractérisent l'entreprise qui a fait l'objet de l'étude. Les investigations opérées ont tenu compte de la stratification sociale qui distingue la spécificité de l'établissement.

Chapitre 5 : Présentation des résultats atteints par l'analyse de la première hypothèse,

Elle distingue l'interaction du groupe pour faire évoluer le système communicationnel.

Ce chapitre évoque l'avis d'un ensemble d'individus liés selon une organisation établie en fonction du contexte vécu tant par l'environnement économique que par celui lié au volet socioculturel.

Chapitre 6 : Présentation des résultats atteints par l'analyse de la deuxième hypothèse,

Elle précise toute la relation de proportionnalité entre l'efficacité de la communication et la discipline au travail ainsi que la diminution de tension dans les relations de travail. L'amélioration des conditions de travail et de discipline contribue à l'aboutissement de l'efficacité de la communication.

Chapitre 7 : Présentation des résultats atteints par l'analyse de la troisième hypothèse,

Elle permet de révéler les concepts liés à la surcharge d'information, le rythme de travail et le déroulement du contrôle. Le développement des TIC a donné naissance à plusieurs mutations observées tant sur l'efficacité du travail et sur l'élargissement du champ des investigations techniques que sur les comportements qui caractérisent les collectifs du centre.

L'objet de notre étude a exigé le recours aux deux approches développées simultanément par l'école de Palo Alto pour la communication et Michel Crozier pour l'analyse stratégique des organisations. La synthèse des deux approches a favorisé la translation des volets liés à la communication et celui de la vie en entreprise. L'aboutissement des itérations développées a permis d'élaborer les concepts liés à :

- La différence relative aux hétérogénéités culturelles et à la divergence des idées ;
- L'impact des antagonismes sur l'approche de la communication ;
- La détention du pouvoir selon les différences de perception ;
- Elargissement des incertitudes et ambiguïtés dans différentes interprétations ;
- Les situations conflictuelles nées du lien social.

Première Partie

CADRE METHODOLOGIQUE

GENERAL

CHAPITRE 1

CADRE METHODOLOGIQUE

1. PROBLEMATIQUE

On ne saurait trop insister sur l'importance de la communication dans le travail du manager. Car celle-ci concerne l'ensemble de son activité à travers tous les aspects. Dans le contexte actuel, la communication a opéré une véritable mutation sur les concepts liés à ses fondements, à ses usages et aux outils nécessaires à son développement au sein des organisations.

En effet un manager ne peut concevoir une stratégie ou prendre une décision s'il ne dispose pas des informations nécessaires appelées outils d'aide à la décision. Ces informations doivent donc lui être communiquées. Une fois cette décision est prise, la communication intervient à la plus originale, le projet le plus subtil ne peuvent se concrétiser sans communication. Les managers doivent donc développer leurs compétences en la matière. Il n'est bien sur pas question de suggérer qu'une bonne communication puisse à elle seule assurer la réussite d'un manager. On peut en revanche affirmer qu'une communication inefficace aura toutes les chances d'engendrer une suite interminable de problèmes, malentendus et autres dysfonctionnements relationnels.

Les dysfonctionnements que nous observons, depuis de longue date, dans les rapports entre management, culture et organisation, apparaissent peser fortement sur le domaine de l'information et de la communication internes de l'entreprise. L'acuité de cette problématique complexe, dont le caractère sociétal s'avère prégnant dans bon nombre d'organisations algériennes, nous invite à questionner les enjeux théoriques et méthodologiques des pratiques info-communicationnelles actuelles en milieu professionnel.

Dans cette optique, notre recherche consiste à trouver **réponse aux préoccupations liées à l'ensemble des éléments qui fondent les interactions intégrées dans l'observation de tout processus de communication.** Ainsi l'étude s'est fixée pour objectif général d'expliquer le comportement organisationnel et individuel des employés et d'analyser l'impact de la communication sur les relations sociales à partir d'un système de communication mis en œuvre au sein d'un établissement algérien.

Ainsi notre observation s'est portée sur un **Centre d'Etude et de services Technologiques de l'industrie des Matériaux de Construction(CETIM)**. A ce niveau nous nous demandons si de nouvelles pratiques *info-communicationnelles* internes via les TIC au sein de l'entreprise, et si de nouveaux modes de pilotage de l'information et de la communication, sont susceptibles de favoriser une meilleure communication dans l'organisation.

A l'appui de l'observation des pratiques info-communicationnelles internes au sein de cette entreprise, **nous allons observer d'un point de vue microsocial comment les individus construisent des régulations durables qui font système. Ce qui nous préoccupe consiste plus spécifiquement à examiner séparément les relations entre les acteurs et décoder la signification de leurs interactions.** Celles-ci ont fait d'ailleurs l'objet d'une recherche de la part du sociologue Erving Goffman qui s'est interrogé sur les formes que prennent ces interactions, sur les règles dont elles se dotent, sur les rôles que mettent en scène les acteurs qui y sont impliqués, sur l'« ordre » spécifique qu'elles constituent.

En outre Serge Paugam développe davantage les aspects liés à l'interdépendance entre les individus et paraît évidente telle exposée dans son ouvrage « le lien social ».

La problématique qui sera ainsi développée permettra d'envisager l'ensemble de ces éléments qui fondent les interactions intégrées dans **l'observation du processus de communication.**

Pour cela, nous avons adopté le développement des concepts théoriques inspirés par les contributions de Michel CROZIER, fondateur de l'analyse stratégique et systémique. Il a permis une avancée fondamentale dans la connaissance du contexte organisationnel. À travers cette stratégie, nous pourrions expliciter les comportements des acteurs et trouver les prémices de la faiblesse systémique de la communication.

En outre l'école de Palo Alto a permis d'étayer toute notre recherche sur les concepts d'interaction, de contexte, de systémique de communication, de comportement, de communication interpersonnelle. Les aspects que décrit Goffman mettent au point les dispositifs assurant le respect des individus.

Et enfin l'appui sur les recherches élaborées par Alex Mucchielli ont permis également de consolider notre démarche par la signification des échanges entre les acteurs.

L'analyse de cette problématique permettra d'aboutir à l'interprétation des résultats obtenus.

2. HYPOTHESES

Nous irons donc dans un premier temps interroger le concept de **système** communicationnel. Il nous permettra de poser notre première hypothèse :

Hypothèse 1:

L'interaction du groupe contribue à l'évolution de tout le système communicationnel au sein de l'entreprise.

En l'absence de communication, notre démarche, permettra de nous interroger sur la nature d'un comportement communiquant et laissant en creux des traces sur la technique d'analyse de contenu, dont nous tenterons de comprendre la signification.

Par ailleurs, **Michel Crozier** affirme notamment : « il n'y a pas de coopération sans conflit et qu'il est illusoire de vouloir motiver des subordonnés. »¹ Ainsi, nous irons étudier la question ou le concept **des conflits** inscrits dans le monde des organisations. Ce concept révèle l'interaction entre les personnes et qui régit les relations entre elles au sein d'une même organisation.

Or, les responsables expriment de plus en plus leur désarroi devant les comportements des salariés et leur incapacité à gérer ces situations de conflits, auxquelles ils sont plus fréquemment et structurellement confrontés.

L'émission de cette hypothèse sera complétée par d'autres aspects envisagés par les hypothèses suivantes :

Hypothèse 2 :

L'efficacité de la communication est tributaire de **la discipline** au travail et la diminution de **tension** dans les relations de travail.

Hypothèse 3 :

Le développement **des technologies de la communication** engendrent des effets saillants sur les employés qui **travaillent** davantage, qui facilitent davantage le **contrôle** par les employeurs et subissent les aléas de surcharge d'information.

3. Définition des Concepts:

Hypothèse 1 :

L'interaction du groupe (variable indépendante explicative) :

Le lien entre deux ensembles de type quelconque tel que l'interactivité de chacun est identifiée partiellement par l'interactivité de l'autre.

¹ CROZIER . Michel. ibidem.p46.

Variable	Les Dimensions	Les indicateurs
P'interaction	Communication de sens	-Langage, les codes, les valeurs véhiculées, le partage, l'échange.
	L'information	Le contenu, le message, le réseau, le canal, le circuit
	Les relations	Les réactions, les rétroactions, source, receptr, compréhension, organisation, les relais.
	Groupe interactif	réseau de communication décentralisé, interdépendance des tâches, tâches complexes.
	Groupe d'action parallèle	réseau de communication centralisé, interdépendance de l'exécution d'une tâche, tâches simples.

Le système communicationnel: (variable dépendante à expliquer) :

Représente un ensemble de flux d'informations permanent à travers les différents canaux selon son orientation : communication descendante, communication ascendante et communication latérale, communication informelle et formelle.

Variabes	Dimensions	Indicateurs
le système communicationnel	Communication formelle	autorité de la hiérarchie
	Communication informelle	téléphone arabe, rumeur, communication orale
	Communication non verbale	l'expression faciale, le regard, les mouvements du corps, les écrits, les rétroactions.

Hypothèse 2 :

L'efficacité de la communication (Variable indépendante) :Communication ou le sens donné par l'émetteur à son message et le sens saisi par le récepteur sont pratiquement identiques

Variable	Dimensions	Indicateurs
L'Efficacité de la communication	La confiance éprouvée	personnalité de l'individu, culture, traits psychologiques (comportement et relation avec autrui)
	la précision perçue	compréhension du message, clarté ou clarification du message, attention, rythme, forme, mouvement.
	Le désir d'interaction	besoins sociaux, les émotions, sentiment, les tendances; une envie, Une curiosité, intérêt
	la réceptivité des dirigeants (ou les exigences de l'information ascendante)	Réponse à une recherche, climat Social, l'environnement, organisation, construction des significations, comportement, Pratique du management, les attitudes

la discipline au travail (variable dépendante 1):

La discipline renvoie aux notions de sanction, de conduite et de règle.

Composante obligatoire de l'organisation, le règlement intérieur s'attache à définir et fixer les règles à respecter au sein de l'entreprise. Il rappelle les garanties dont il est entouré, tout en précisant certaines dispositions en matière d'hygiène et de sécurité.

Variables	Dimensions	Indicateurs
La discipline	les retroactions	faible taux d'absentéisme, et du turnover
	accepter les conditions de travail	lieu et nature du travail, santé, sécurité, hygiène.
	Le respect des règles	Normes, politique de l'organisation; le temps de travail, les horaires.
	Perception de la responsabilité et les devoirs	résultats du travail effectué, performance professionnelle, satisfaction.

La diminution de **tension** dans les relations de travail (variable dépendante2) :

La diminution de **tension** dans les relations de travail est l'absence du stress et du déséquilibre. Elle consiste également à se préparer au changement du comportement généralement pour affronter le facteur de menace vis-à-vis des attitudes acquises. Pour éviter les symptômes de tension (l'impatience, l'agressivité, incohérence, et l'excès de dynamisme) par crainte aussi bien de l'apparition des problèmes nocifs à l'individu qu'à des dégradations continues ou des apparences de conditions névralgiques inattendues. Il s'agira notamment d'éviter des séquelles nuisibles à la santé morale et physique de l'individu.

Variable	Dimensions	Indicateurs
Tension	Pressions émanant des autres employés	manque de soutien, de collègues
	médiocrité des relations interpersonnelles	absence de confiance, fidélité, collaboration, coopération, particularités individuelles.
	Conflits	différences de cultures, personnelle, éducation, vie privée, désaccord
	Baisse de satisfaction	obligation de tâche, de rôle, disfonctionnement organisationnel
	Freins	Coût, peur, inconnu, rigidité, engagement

Hypothèse 3 :

les technologies de la communication:

Nous définissons cette variable combinaison de l'équipement, du matériel, des procédures et des systèmes qu'on utilise pour recueillir, emmagasiner, analyser et diffuser l'information, afin que celle-ci puisse se traduire en savoir .

Variable	Dimensions	Indicateurs
Les technologies de la communication.	Communication électronique	Emails, messageries instantanées, fax, appels téléphoniques, visio-conférence.
	Système de management	gestion de la qualité développement durable, la RSE (responsabilité societal)

Les employés travaillent davantage_(Variable dépendante 1)

Travail : Nous définissons cette variable est que l'employé doit interagir avec ses collègues et ses chefs, respecter les règles et la politique de l'organisation, fournir les performances requises, accepter des conditions de travail rarement idéales..etc ainsi que les obligations de taches (liés au poste occupé) et la définition de l'activité (autonomie, variété de tache....

Variable	Dimensions	Indicateurs
Travaillent davantage	Variété des compétences	combiner les taches, établir des relations avec des clients, capital social, interaction du groupe, organisation
	Autonomie	développer le travail vertical
	Feed-back	ouvrir des canaux de rétroaction.
	Identité et importance de la tâche	constituer des unités de travail naturelles
	Charge de travail	multiplication des heures supplémentaires, réduction d'effectifs, le temps, l'énergie

Sont davantage contrôlables par les employeurs (variable dépendante 2) :

Le contrôle est un Ensemble de mécanismes qui servent à maintenir les activités et la production d'une organisation dans des limites prédéterminées.

Variable	Dimensions	Indicateurs
Davantage Contrôlables	Les procédures	autorité, normes, règlement, politiques administrative
	Culture de l'entreprise	les valeurs, les normes, les traditions, rites et convictions
	Performance de l'organisation	procurer de l'information, réduire les dysfonctionnements,
	Efficacité	gestion de la qualité, l'emploi des bonnes Technologies informatiques

Surcharge d'information (variable dépendante 3)

Nous définissons cette variable: Situation qui survient lorsque la quantité d'informations reçue excède les capacités de traitement du récepteur.

Variable	Dimensions	Indicateurs
Surcharge d'information	Difficultés	traitement de l'information, assimilation, communication moins efficace
	Capacité de l'individu	Prise de décision, stratégie adoptée
	Politique de l'organisation	pressions hiérarchiques, interactions avec collègues et chefs

4. Méthodologie et techniques utilisées

1. L'observation participante :

L'observation est une technique directe d'investigation dont les données peuvent être saisies au moment de leur déroulement, tant dans une perspective quantitative que qualitative de traitement.

Nous envisagerons une méthode de recherche qui trouve ses racines en anthropologie culturelle, en sociologie urbaine ainsi que dans des écrits journalistiques : **l'observation participante**. Ce terme se réfère au *travail de terrain* ou à la *recherche sur le terrain*, ce qui signifie qu'un chercheur s'en va sur le terrain, bien loin de son laboratoire ou même de la civilisation. C'est la plus globale des méthodes que nous examinerons. Elle impose de s'immerger dans les activités quotidiennes de la collectivité ou de l'endroit qui retient l'attention. Il s'agit d'en apprendre le plus possible concernant les comportements et les processus sociaux apparaissant au sein d'une culture afin de décrire ce qui s'y passe et de proposer des notions théoriques susceptibles d'expliquer ce qui a été vu et entendu.

L'observation participante a émergé dans le prolongement des descriptions et des récits de lieux lointains rapportés par les explorateurs. Cette méthode s'apparente aussi aux reportages de journalistes : de part et d'autre, l'auteur devient extrêmement familier d'un milieu, relate

systématiquement ce qu'il perçoit, utilise des informations obtenues par d'autres voies. Mais l'observation participante est une méthode scientifique qui tend à développer des abstractions fondées.

L'observateur s'intègre parmi les gens à observer sans modifier les données de la situation. C'est une forme de la technique qui est largement utilisée dans les études ethnologiques et anthropologiques. L'objectif est d'observer des individus activant dans leur milieu naturel afin de comprendre dans leur complexité les mécanismes du large champ d'interaction sociale.

Ainsi ma participation s'est concrétisée à travers l'organisation des séminaires qui ont pu consolider notre relation avec les acteurs du centre. En outre l'organisation de l'activité quotidienne a suscité mes interventions pour élucider et interpréter les informations qui émanent des membres de l'organisation.

2. L'entretien :

L'entretien qui est un dialogue provoqué, peut être utilisé pour deux objectifs : le premier est d'ordre thérapeutique, mis en usage dans le cadre de la psychologie et de psychiatrie. Le second a trait aux fins de recherche scientifique.

L'intérêt de l'entretien comme technique de collecte de l'information, a été découvert au cours des enquêtes menées en 1929 au niveau de la Western Electric Company sus détaillé (chapitre3) . Au moment de l'enquête, les chercheurs remarquaient que les interviewés faisaient allusion à des «choses » que le questionnaire ne prévoyait pas. De là est née l'idée de laisser l'enquête s'exprimer dans ses termes, car ceux-là ne puisaient leur signification que dans le « contexte discursif ».

L'entretien concerne spécifiquement les recherches à caractère qualitatif. Il n'en est pas fait usage dans la perspective d'un schéma d'explication des phénomènes mais plutôt ceux qui visent la compréhension car « l'enquête par entretien ne peut prendre en charge les questions causales, les « pourquoi », mais fait apparaître les processus et les « comment »....elle révèle la logique d'une action, son principe de fonctionnement ».²

Dans la mesure où l'entretien est un moment d'interaction sociale, l'objectif de l'enquêteur au moment de la discussion est de préserver la volonté de coopérer de l'interviewé. Il y va de l'achèvement complet de l'entretien ainsi que de la qualité des informations.

² Blanchet. Alain et Gotman. Anne. " *L'enquete et ses méthodes : l'entretien*". Nathan université. Paris. 1992. P41.

Dans notre étude nous avons opté pour l'entretien directif, qui s'identifie énormément au questionnaire en tant que forme standardisée de questions posées à un ensemble d'enquêtés.

Faire usage à ce type d'entretien implique que l'on connaisse le cadre de référence. La succession de questions plus ou moins précises signifie aussi que l'on est en possession de l'ensemble des indicateurs nécessaires à l'interprétation.

Si l'entretien directif ressemble au questionnaire, il se distingue aussi par le fait qu'il ne renferme que des questions ouvertes.

Très souvent les jeunes chercheurs non initiés se posent la question légitime de savoir combien d'entretiens doivent-ils réaliser, en sachant pertinemment qu'ils ne se trouvent pas dans le cas d'un ensemble d'entretiens qui puisse représenter un échantillon au sens statistique du terme, étant donné qu'ils inscrivent leur investigation dans une orientation qualitative d'analyse.

Le nombre d'entretiens que devrait effectuer le chercheur est fonction de deux critères essentiels : premièrement le type d'analyse envisagé : exploratoire, complémentaire ou d'approfondissement, et deuxièmement l'envergure des dimensions du phénomène soumis à l'analyse en conformité avec les interrogations de la problématique qui nécessiterait d'élargir ou non la palette des entretiens.

Globalement, et dans la mesure où à travers l'entretien est recherchée l'information diversifiée, « L'échantillon » serait atteint à partir du moment où l'entretien que nous réalisons n'apporte rien de nouveau par rapport à ceux qui le précèdent. Dans ce cas, nous aurions atteint le " point de saturation " et qu'il serait inutile par conséquent d'en réaliser d'autres.³

Cet aspect est examiné à travers les deux axes suivants :

2.1-Le guide d'entretien⁴

Si le recours à des entretiens s'impose, l'élaboration d'un guide d'entretien s'avérera nécessaire. Ce guide rappellera quels points l'interviewé devra être amené à aborder, soit spontanément, soit en y étant incité par l'intervieweur. Il arrive que ce guide se réduise à une simple série de questions. Quand il utilise son guide d'entretien, l'interviewer est libre de choisir de quelle manière et à quel moment il posera ses questions. Pour effectuer ce choix, il n'a qu'à se référer aux informations dont il dispose déjà (ou qu'il peut deviner) quant aux

³ Blanchet. A et Gotman.A. " *L'enquete et ses méthodes : l'entretien*". Nathan université. Paris. 1992. P54.

⁴ Russel A. Jones. « *Méthodes de recherche en sciences humaines* ». Collection: Méthodes en sciences humaines. Éditeur : De Boeck Supérieur.2000.

caractéristiques de son interlocuteur comme son âge, son niveau d'instruction, ou encore la manière dont celui-ci réagit aux questions qui lui sont posées (comme l'étendue de ses connaissances, ou son aisance à aborder des sujets variés). Le guide d'entretien est là pour aider l'interviewer à s'assurer que tous les thèmes prévus seront bien abordés à un moment ou l'autre au cours de l'entrevue.

Le guide d'entretien n'est rien d'autre, en définitive, qu'un plan qui est là pour vous aider à vous rappeler ce que vous cherchez à savoir, et à repérer les informations utiles parmi les réponses que vous donne l'interviewé, même quand ces informations surgissent à un moment inattendu.

2.2. Questions, expression et signification:

L'efficacité d'un entretien dépend en grande partie des messages émis par l'intervieweur. En général, les questions que l'on utilise dans un entretien qualitatif sont appelées des **questions ouvertes**.

Les questions ouvertes présentent un avantage évident : elles laissent à l'interviewé le soin de fournir les informations qui lui semblent le mieux appropriées. Ce type d'entretien ne constitue toutefois pas un instrument approprié lorsqu'il s'agit de comparer les réponses de différentes personnes ou de différentes populations.

Il est donnée l'occasion à l'enquêté de s'exprimer, donner son avis selon un mode de questionnement qui l'incite expressément à le faire.

3. Analyse de contenu:

« L'analyse de contenu, selon Bernard Berelson, est une technique de recherche servant à la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des communications ⁵».

L'analyse de contenu est une technique d'analyse des données se présentant sous forme écrite (données textuelles) généralement, mais elles peuvent être aussi sous forme sonore ou audiovisuelle : documents divers, réponses à des questions ouvertes dans un entretien, discours de propagande politique, chansons, film etc....

L'analyse de contenu ne peut nullement être réduite à un résumé de texte auquel cas « tout est dans le texte. Au contraire, elle est bâtie sur un regard interrogateur dont le référentiel (objectifs de recherche) est tout à fait étranger à la logique sur laquelle repose le texte lui-même. A ce propos Russel.A.J définissait l'analyse de contenu comme « ...une technique qui

⁵ Berelson, Bernard. – *Content analysis in communication research*. – Glencoe, Ill.: Free Press, 1952. 220 P. 18.

visée à dépasser nos habitudes de lecteurs ou de spectateurs et même celles des critiques. Elle exige d'explicitier les critères appliqués pour décider ce qu'un texte ou un film contient et les règles présidant à la mise en œuvre de ces critères ».⁶

La tendance dominante en analyse de contenu est la prise en compte du *contenu manifeste* d'un document, qui consiste à mettre en exergue les sujets abordés, les mots utilisés, leur fréquence etc.... Il s'agit d'une attitude essentiellement descriptive. D'un autre côté, l'analyse de contenu peut (doit) s'intéresser également à la mise en évidence du contenu latent d'un texte ou d'un document.

Dans ce cadre, il a été procédé à l'élaboration d'une synthèse issue des entretiens effectués avec les cadres du CETIM afin de faciliter l'analyse du contenu des entretiens. Pour cela nous avons adopté une démarche qui s'articule autour des étapes établies selon **le logiciel sphinx Lexica**. Ce dernier répond aux besoins de base exigés par une enquête et permet de dépouiller, analyser et présenter les résultats des données introduites.

Les méthodes et procédés statistiques préconisés facilitent la compréhension d'une manière intuitive. Ce logiciel révèle également des techniques d'analyse de données plus sophistiquées et ouvertes aux éléments externes. Ainsi ce logiciel a permis l'interprétation des étapes suivantes :

Etape1 : cette étape a permis de saisir les questions envisagées selon des variables codées et issues de leurs contenus.

Etape 2 : elle consiste à introduire une synthèse des réponses obtenues au près des cadres du centre afin de procéder à leurs dépouillements selon les valeurs enregistrées.

Etape3 : le traitement qui comprend l'analyse des données a permis de ressortir des tableaux généralisés correspondant à chaque hypothèse induisant un certain nombre de questions précisées par les valeurs retenues. Ces tableaux généralisés ont permis également de révéler les fréquences propres à chaque valeur. La pertinence des données sophistiquées a été subordonnée au recodage des variables émises.

Etape 4 : les résultats obtenus ont été regroupés manuellement selon les valeurs retenues pour le développement des thèmes. Un chapitre ultérieur révélera le contenu des interprétations des résultats.

⁶ Russel A. Jones. « *Méthodes de recherche en sciences humaines* ». Collection: Méthodes en sciences humaines. Éditeur : De Boeck Supérieur. 2000. P122.

En outre l'analyse qualitative et quantitative a exigé l'élaboration manuelle des principaux thèmes qui seront précisés ultérieurement.

5. Les raisons et objectifs du choix du thème

Notre thème intitulé : « l'apport de la communication sur le développement des relations sociales. *L'analyse des pratiques info-communicationnelles dans les organisations*. Etude de cas l'entreprise CETIM ; est motivé par les préoccupations quotidiennes qui influencent les relations interpersonnelles en adéquation aux exigences exprimées par l'éthique humaine dans le contexte sociétal.

Les raisons du choix du thème consistent à montrer les faiblesses du système de communication et envisager les perfectibilités possibles dans le contexte des évolutions des organisations et des techniques de l'information.

Les objectifs du choix du thème sont :

- Observer l'évolution du système complexe de communication dans l'organisation ;
- Présenter les limites observées.
- Mettre en lumière l'importance des communications informelles.
- Mesurer le degré de la communication interpersonnelle sur les échanges.
- Mesurer les dysfonctionnements de la communication et son impact sur l'organisation.
- Déterminer la corrélation entre le comportement individuel et le système de communication.
- Identifier l'ampleur des conflits latents et apparents.

6. Les Etudes précédentes nationales et internationales

Les recherches effectuées au sein des bibliothèques universitaires et des institutions spécialisées n'ont pas abouti au travail intégral visé par ma recherche pour cela un second axe de travail a permis de retrouver des thèses traitant partiellement les thèmes de mon étude, toutefois les approches préconisées ne sont pas conformes à la méthodologie adoptée par mon étude ; en effet les thèses étudiées ont eu des approches pratiques liées uniquement à un aspect des thèmes visés par mon étude, ainsi l'effort a consisté à intégrer chaque aspect des thèses étudiées pour obtenir une synthèse nécessaire au rapprochement de mon étude, en effet l'étude préconisée intègre aussi bien les aspects liés à l'organisation que ceux liés à la communication. Pour cela l'option retenue tient compte au plan méthodologique de trois techniques relatives aux entretiens directifs, à l'observation participante et à l'analyse du contenu. Les synthèses élaborées ont permis ainsi :

6.1. Thèse de Doctorat:

La dynamique des interactions au cœur d'un dispositif de formation à distance, vu comme un système complexe de communication

(focus sur les représentations et les communications des acteurs)

Université Aix - Marseille III

Sciences de l'Information et de la Communication École doctorale. Présentée et soutenue publiquement par **Lydie René** le 17 novembre 2011. **S. Agostinelli** Professeur - Directeur de thèse – Université Paul Cézanne.

Cette thèse se propose de montrer comment les interactions vont influencer sur le système complexe de communication d'une **formation à distance**, et en dévoiler les limites. L'objectif général est de montrer que, dans ce système, il est possible d'expliquer l'abandon par les pertes de prises qui se dessinent dans la dynamique entre les représentations et les communications des acteurs, et que certaines limites du système favorisent ces pertes de prise. La finalité de cette thèse est de cerner ces limites pour définir une catégorie d'abandon communicationnel. Cette recherche **qualitative** s'appuie sur **la théorie de la communication pragmatique de Palo Alto**, pour analyser les interactions entre les acteurs, et sur la théorie des représentations sociales, pour traduire en images l'évolution des représentations sur une année. Le concept de « prise » relie la situation communicationnelle à l'abandon. Il permet de confronter les repères communs aux acteurs et leurs perceptions personnelles des situations vécues, pour rendre compte de leur moyen d'agir et de s'engager.

Cependant, il convient d'apporter quelques précisions susceptibles d'appréhender le contexte de la formation à distance. Pour cela l'auteur a d'abord retenu des publications qui décrivaient l'histoire de la formation à distance et s'interrogeaient sur sa définition; puis des ouvrages présentant les médiatisations pédagogiques. L'auteur s'est ensuite tourné vers les articles concernant l'accompagnement et la médiation à distance parce qu'ils concernaient, non pas la partie pédagogique ou technique du dispositif de formation à distance, mais sa partie communicationnelle.

L'échantillon considéré est représenté par les participants : l'institution, les enseignants, les tuteurs, le concepteur de la plateforme, l'accompagnateur, et même les pairs.

L'auteur s'est attaché ensuite à explorer un modèle spécifique à la formation à distance, proposé par Kember, en 1990, et révisé en 1999.

Pour observer ce processus de transformation, il s'est proposé d'avoir recours à une vision systémique pour deux raisons. Parce que celle-ci permet une observation des relations entre les composants d'un système sans avoir à les analyser séparément, et, parce que dans la théorie de la communication qui nous sert de base, la théorie de Palo Alto, les interactions sont aussi étudiées au sein de systèmes d'interactions.

L'auteur a choisi le Centre de Télé-enseignement Scientifique (CTES) de Marseille comme terrain.

Le Centre de Télé-enseignement Scientifique de Marseille fait partie de l'Université de Provence - U1. C'est un service commun qui dépend de la Présidence.

Les formations au CTES s'adressent particulièrement aux étudiants qui veulent préparer un diplôme universitaire français en Sciences. Les étudiants de formation continue (les deux tiers) qui veulent atteindre un niveau d'études pour faire évoluer leur carrière, mais aussi pour compléter leurs connaissances, n'ont pas toujours pour objectif le diplôme final. Ces formations s'adressent aussi à ceux, même s'ils ne sont pas en formation continue, qui ne peuvent pas assister régulièrement aux cours dans une université pour des raisons familiales, de santé, d'éloignement, de double cursus, pour les détenus, les sportifs de haut niveau, les handicapés. Le centre compte 700 inscrits.

Le CTES n'est pas un exemple rare de dispositif de formation à distance dont les taux d'abandon sont importants, Le CTES tente de mettre en place des stratégies pour y remédier et il ouvre le débat sur ce sujet. L'étude de l'auteur, quant à elle, ne cherche pas à apporter de réponse globale à ce constat. Mais elle souhaite porter un regard ciblé, qui en termes de communication, permettrait de comprendre comment et pourquoi les altérations du cycle des représentations et des communications interpersonnelles pourraient influencer les comportements des étudiants et favoriser un certain type d'abandon.

L'auteur va, **donc décrire** le système de communication du CTES : cette description lui permettra d'en obtenir une modélisation, comme base de sa réflexion. Ce modèle va concrétiser notamment une représentation des échanges de communications tels qu'ils sont voulus par l'Organisation, ce qui permet de mieux comprendre, par la suite, l'évolution de ces échanges.

Le dispositif de communication de formation à distance, considéré comme terrain, peut-être observé et analysé comme un système complexe. Comme il intègre des éléments comme le temps et l'humain, il n'est pas réductible à l'analyse, en tous cas, pas

réductible à l'analyse linéaire. Il va être étudié pour vérifier une dynamique, un changement qui fait partie intégrante de son évolution.

Dans le cadre des Sciences de l'Information et de la Communication, l'auteur se focalise sur les représentations des acteurs et sur les communications interpersonnelles pour tenter de comprendre leur dynamique dans le temps. Il a considéré pour théorie centrale, **la théorie pragmatique de la communication de Palo Alto** qui engage à prendre en compte la complexité des situations d'interaction et le contexte dans lequel elles se déroulent. Cette théorie positionne l'auteur à la fois dans le constructivisme social et culturel et dans la systémique.

Puisque l'auteur s'est placé dans une **posture compréhensive et interprétative**, ne s'est pas détaché dans notre relation aux acteurs.

Il fait ainsi partie de la réalité qu'il cherche à étudier (nous **sommes au cœur du processus interprétatif que nous construisons avec les acteurs**).

Cette démarche l'a amené à négocier, avec le directeur du CTES, **sa présence sur la plateforme** de formation à distance, sans pour autant l'engager à part entière dans le système.

La place de l'auteur, dans le dispositif, se situe à proximité des acteurs, au sein de la plate forme (mais pas dans les forums). **Durant les interviews**. Il ne participe pas à leurs activités, et ne travaille pas avec eux. Toutefois il peut lire leurs communications, après coup, en asynchrone et recueillir leur questionnaire. Il a également travaillé par **entretiens**, tout en prenant conscience que sa présence peut changer la réalité des acteurs. En effet, par les questions envisagées, les participants peuvent être amenés à **se poser des** questions qui ne leur étaient pas venues à l'esprit et donc à changer leurs réponses premières, si les questions avaient été formulées autrement ou dans un sens différent. Ainsi les acteurs, interrogés sur leurs actions après coup, ont aussi un autre accès au sens de leurs propres actions. les interviews des enseignants ont été réalisées en entretiens semi-directifs.

Ainsi **la méthodologie de l'auteur, consiste à élaborer des interviews et des entretiens semi-directifs avec les participants. Il a adopté également un focus susceptible de concrétiser la pertinence du dispositif.**

La similitude de cette thèse à l'étude entreprise se distingue au niveau de l'approche de Palo Alto, et les techniques de recherche basées sur l'observation, les interviews.

6.2. Doctorat en Sociologie:

Sociabilités Ordinaires, réseaux sociaux et médiation des technologies de communication

Zbigniew SMOREDA

Université Paris-Est

Ecole doctorale « Entreprise, Travail, Emploi » (n° 416) Laboratoire Techniques, Territoires et Société.

Thèse dirigée par M. Patrice FLICHY, professeur à l'Université Soutenue le 6 octobre 2008.

Afin de saisir la diversité des formes interactionnelles contemporaines, l'auteur a proposé de définir la sociabilité interpersonnelle de manière très générale comme « (...)

Le flux des échanges entretenu par les sujets avec les différents individus avec lesquels ils sont en relation. La sociabilité se déploie alors pour l'auteur entre trois pôles distincts : **le réseau social** (un ensemble de liens sociaux dotés d'une ou plusieurs métriques relationnelles) ; **les échanges** proprement dits (faits d'une succession de gestes incorporés et d'actes langagiers), ceux-ci exhibant une grande variété de genres pour un médium donné, qu'il s'agisse des correspondances écrites, de la téléphonie ou des modalités même de la réciprocité interactionnelle ; les différentes **médiations interactionnelles** disponibles à un moment donné à travers lesquelles les échanges sont mis en forme. Chacun de ceux-ci définit un ensemble de contraintes et de ressources dans lequel les pratiques relationnelles tracent des chemins singuliers ».

Le choix méthodologique s'est porté sur un dispositif construit autour de deux types d'outils d'observation directe et continue du comportement des participants (sur les téléphones et sur l'ordinateur).

L'échantillon retenu par la thèse est composé d'un panel de foyers et d'individus soumis à un questionnement au début et à la fin de la recherche.

Toutefois le dispositif adopté comporte aussi plusieurs sessions de questionnement couvrant un vaste champ d'interrogations, mais qui ne sont pas reprises à la manière du panel classique. C'est donc un dispositif mixte, à la fois longitudinal, du point de vue des observations précises des pratiques de communication sélectionnées et des questionnaires du début et de la fin de la recherche, et transversal, avec des prises d'information uniques ou ponctuelles.

Les usages des TICS et les lieux d'usage sont tantôt individuels et tantôt collectifs et, de ce fait, exigent un échantillon mixte ou tous les membres du foyer participent à l'enquête et

sont soumis à l'observation automatique des comportements.

Ce sont au total six questionnaires qui ont été administrés sur une période de 18 mois à l'ensemble des foyers et des individus de plus de onze ans membres de ces ménages. Ces questionnaires avaient pour objectif de qualifier ce que le suivi d'usage automatique ne voyait pas, dans le cadre de l'entrelacement des pratiques de communication, de consommation culturelle, et de loisirs.

A côté, cinq enquêtes qualitatives ont été menées auprès de panélistes sélectionnés sur la base des nombreuses informations récoltées par le dispositif quantitatif. Elles portaient sur l'interpénétration du réseau relationnel entre membres d'une même famille (sur l'entrelacement des outils de communication (email, IM, SMS ou MMS, téléphone mobile ou fixe), sur le partage des contenus culturels numériques au sein du foyer, sur la consommation musicale), ainsi que sur les pratiques de loisir et la sociabilité dans les classes populaires. Ces enquêtes en profondeur ont permis d'éclairer les logiques d'usages observées à travers les dispositifs macroscopiques.

Le choix de cette thèse est motivé par la similitude partielle de son contenu au thème de la présente étude et notamment les aspects liés aux relations interpersonnelles, à la médiation et l'impact des Tics sur la communication.

Le lien qui rattache les deux thèses se situe au niveau de l'approche méthodologique qui se caractérise par le recours aux enquêtes qualitatives qui tiennent compte des observations relatives aux pratiques de communication.

6.3. Thèse de Doctorat d'Etat en Sociologie

La Réorganisation de l'Entreprise Algérienne et la Refondation des Relations Sociales

Cas de la Raffinerie d'Alger

Présenté par : Mme AIt KACI AZZOU Farida, Sous la direction du Professeur ICHEBOUDENE Larbi

Université d'Alger, Faculté des Sciences Humaines et Sociales Département de Sociologie
Année Universitaire : 2007/2008.

Le choix du terrain d'enquête a porté sur la NAFTEC, entreprise nationale de raffinage de pétrole brut. La collecte des informations s'est effectuée auprès du siège et de la raffinerie d'Alger.

Deux techniques de collectes des données ont été utilisées : le questionnaire et l'entretien semi-directif.

Les questionnaires devaient être administrés au départ à 400 salariés, cependant, 28 questionnaires nous ont été rendus par les personnes enquêtées qui nous avertissaient que leurs réponses seraient fausses, réduisant ainsi notre échantillon à 372 salariés.

L'enquête par questionnaire: il s'agit d'une méthode quantitative qui nous a offert la possibilité de quantifier de multiples données et de procéder à certaines analyses de corrélation; l'analyse des données recueillies a été effectuée grâce à une technique de gestion informatique dénommée SPSS.

Le questionnaire était articulé au départ autour de 75 questions, cependant suite à la censure, le questionnaire fut amputé de onze questions.

La méthode d'entretien a permis d'obtenir des informations et des éléments de réflexion riches et variés sur le thème de recherche, l'option retenue pour l'entretien semi directif est motivé par la nature de cet entretien. Celui-ci n'est ni entièrement ouvert comme c'est le cas de l'entretien non directif, ni canalisé par des questions précises comme c'est le cas du questionnaire. Toutefois la richesse des éléments d'analyses recueillies ainsi que sa faible directivité a permis de récolter témoignages et interprétations des personnes enquêtées, en respectant leurs propres cadres de références, leur langage et leurs catégories mentales.

Toutes ces considérations induit l'auteur à opter pour cette méthode qualitative qui a permis de prélever des données non chiffrées.

Le choix de cette thèse est motivé par une similitude partielle du domaine de la recherche. En effet la thèse en question a révélé un grand nombre des écoles d'organisation envisagées par notre recherche. En outre la méthode d'approche de l'étude est conforme aux critères adoptés par notre démarche. Il s'agit notamment de l'échantillon retenu qui trouve sa conformité relative aux proportions que nous avons adoptées ; en ce qui nous concerne, l'échantillon envisagé de 49 enquêtés sur un total de 208 paraît représentatif pour l'analyse que nous avons élaborée. Cependant il convient de nuancer les écarts dus à l'approche quantitative adoptée par l'auteur eu égard au contenu de l'entretien semi-directif qu'a nécessité sa méthode d'approche(un effectif important induisant un échantillon aussi important représentant 372 salariés), alors que notre étude s'est restreinte à un effectif réduit exigé par la méthodologie adoptée spécifique à une approche plutôt qualitative retenue par notre étude.

Le cas pratique retenu par la thèse choisie est analogue à celui de l'étude. Il s'agit notamment d'entreprise publique algérienne qui s'inscrit dans un environnement spécifique à l'Algérie et que le niveau d'évolution des organisations est pratiquement identique. Par ailleurs, les écarts exprimés ont porté sur les techniques de gestion informatique dans le sens des buts retenus

tantôt par l'approche quantitative nécessitant le logiciel SPSS, tantôt une approche qualitative qui a exigé pour l'analyse de contenu l'adoption du logiciel sphinx Lexica qui regroupe l'ensemble des fonctionnalités envisagées pour l'analyse des données. Finalement la communauté révélée par les deux thèses précise la nature des organisations et leur impact sur les rapports sociaux induits simultanément par les comportements des individus au sein des organisations et par les évolutions sociales qui caractérisent les organisations algériennes.

6.4. D. Radjradj Zohir. Université Blida 2 Alger. « Le potentiel Humain et son importance dans le développement économique à travers le concept des Relations Humaines et les valeurs sociales dans l'entreprise ». Université Saad Dahleb Blida ;laboratoire de développement économique et Humain en Algérie.

Revue d'économie et de développement durable. Périodique internationale scientifique Académique. Numéro 8 / décembre 2013.

Dans cet article, l'auteur essaie d'étudier l'importance des Ressources Humaines en tant que l'un des éléments fonctionnels dans l'entreprise et l'un des facteurs de production. L'étude se concentrera essentiellement sur les fonctions primordiales de la direction des Ressources Humaines dans l'entreprise, et la nécessité de l'intégration entre la planification économique et la planification des Ressources Humaines, cela par la relation inébranlable qui existe entre le développement économique et le développement social. Cette planification pour la force du travail joua un grand rôle dans la croissance et la distension de l'entreprise, et la réalisation de ces objectifs.

Cette étude a permis d'aboutir à conclure que les degré de progrès économiques et sociales, et l'augmentation en niveau de la force de production et le formage structurelle en le développement scientifique et technologique pour n'importe quel pays compte en premier lieu sur l'utilisation rationnel des ressources Humaines.

Par ailleurs, l'auteur traita les problèmes humanitaires au travail. D'un autre côté touché face aux problèmes humanitaires au travail.

Cela dépend de la compréhension des relations humaines et le comportement des personnes au travail. Ainsi les dirigeants et les superviseurs devraient acquérir une profonde compréhension des relations humaines dans l'entreprise. Ensuite ils analysent chaque position de travail comme un problème particulier afin qu'il puisse être compris et traité convenablement au sein de l'organisation.

Ainsi une bonne analyse des positions permet une meilleure prise de décision et les actions à entreprendre susciteront un sentiment d'une grande responsabilité de prévoir les

problèmes humanitaires et de les traiter.

L'auteur met en adéquation les relations sociales et leur impact sur l'épanouissement économique, par analogie l'étude envisage le rapport entre les systèmes de communication et leur impact sur l'épanouissement des relations interpersonnelles,

6.5. Bornard Fabienne et al. « PROCESSUS EFFECTUAL ET MODELE DE PALO ALTO », *Entreprendre & Innover*, 2014/2 n° 21-22, p. 30-37. DOI : 10.3917/entin.021.0030

L'article est élaboré par deux enseignants chercheurs et un coach en entreprise.

Dans le cadre d'une réflexion menée pour déterminer une méthode idoine pour accompagner les leaders d'organisation à faire face aux différents conflits nés des rapports humains. L'inefficacité des outils de la communication a exigé l'investigation d'une démarche issue du modèle de Palo Alto qui s'articule sur les trois aspects suivants :

- Un modèle systémique et interactionnel ;
- Un modèle stratégique ;
- Une grille pragmatique de résolution de problèmes.

Le choix de cet article est motivé par sa similitude à l'analyse du contenu que nous avons préconisé dans notre étude. D'autant plus que le domaine d'investigation est commun pour les deux volets et concerne l'entreprise et les relations comportementales des individus au sein des organisations. Cet article s'inspire notamment de la méthode dite de « Palo Alto » pour pouvoir recommander des moyens d'intervention efficaces susceptibles d'outrepasser les obstacles de la communication.

La comparaison de cet article au contenu de notre recherche révèle l'analogie de trouver les outils de communication susceptibles de transformer les organisations par des actions qui s'inspirent de la grille adoptée par Palo Alto.

Chapitre 2 :

Contribution de L'Ecole de PALO ALTO à l'Apport des Théories de la Communication

Présentation

L'école de Palo Alto (du nom d'une petite ville de Californie) désigne un groupe de chercheurs d'origines scientifiques diverses, réuni dans les années 1950, autour de la personnalité exceptionnelle de Gregory Bateson. Elle a révolutionné le champ des sciences humaines en plaçant la communication et la notion de système au centre de sa théorisation.

Section1 : Les grandes théories de la communication comme relation interactive

Si la notion de communication pose problème, celle de théorie de la communication ne le fait pas moins. Elle aussi est productrice de clivages. D'abord, le statut et la définition de la théorie, à l'instar de ce qui se passe dans nombre de sciences de l'homme et de la société, s'opposent vigoureusement d'une école à l'autre, d'une épistémologie à l'autre. Enfin, le discours sur la communication est souvent promu au rang de théorie générale sans inventaire. « Les formules brillantes de Marshall McLuhan côtoient le lourd appareillage philosophique de Jürgen Habermas, sans que l'on puisse dire qui des deux a le plus bouleversé les regards sur l'environnement technologique. »¹.

I. La théorie de la commande et de la communication

.1 La cybernétique

La cybernétique est une théorie née avant tout de l'interrogation sur l'organisation, de nature communicationnelle, dans les nouvelles machines artificielles, les nouvelles technologies qui prennent un essor prodigieux des années 1950.

Historiquement la cybernétique s'est construite sur deux phénomènes récemment identifiés : l'homéostasie et le feed-back(ou rétroaction). *L'homéostasie* (terme dû au physiologiste américain Walter Cannon) désigne un processus régulateur par lequel un organisme perturbé procède à une série de changements internes pour rétablir son équilibre antérieur.

Le feed-back concerne les réactions du récepteur à un message et la façon dont l'émetteur les utilise pour rectifier son comportement et atteindre son but en tenant compte des modifications environnementales.

L'homéostasie et le feed-back mettent en évidence une inter-influence entre l'état interne d'un élément (machine, animal, organisme....) et le contexte physique et /ou psychologique dans lequel il évolue. De ce fait, ils montrent que la communication entre eux s'effectue sur le mode de la circularité et non de la linéarité .

¹ Mattelart Armand, Mattelart Michèle, *Histoire des théories de la communication*, 3^eéd. Paris, la Découverte « Repères », 2010. P3.

.2 Le modèle unique

Le modèle de la machine cybernétique va être appliqué au vivant qui sera considéré comme une machine commandée, contrôlée, gouvernée par son « programme » (le code génétique) inscrit dans l'ADN. Des auteurs, comme Warren McCulloch (américain chercheur en neurologie) et Walter Pitt (scientifique américain Mathématicien et psychologue), rapportent tout cela à un calcul logique : les représentations mentales, les comportements, les réseaux neuronaux et les constructions artificielles ont le même processus logique .

Pour Norbert Wiener (théoricien et chercheur en mathématiques appliquées.) «l'esprit commandait toujours la matière, l'homme, la nature et l'information, l'organisation. »²

3. La communication cybernétique

Si la cybernétique s'intéresse à l'organisation, de nature communicationnelle, des systèmes, dans quel sens faut-il entendre le terme de communication?

Si dans la cybernétique, la communication constitue une liaison organisationnelle qui s'effectue par la transmission et l'échange de signaux .

Mais la machine cybernétique ne fait pas que recueillir de l'information. Elle organise, elle traite cette information pour commander la réponse à la situation constatée.

Edgar Morin (Sociologue et philosophe Français) nous a donné, dans ses Reliances, son sentiment de la complexité, ce « lien entre différents phénomènes », regrettant de voir « diverger » la science et la philosophie dans notre façon de communiquer avec l'univers.

« Il ne suffit donc pas d'avoir la scientificité, il faut avoir de la réflexivité, c'est-à-dire réfléchir, pas seulement réfléchir à mais réfléchir sur ce qu'on fait soi-même »³.

II. Théorie de l'organisation par la communication:

« Un organisme n'est pas constitué par les cellules, mais par les actions qui s'établissent entre les cellules. Or, l'ensemble de ces interactions constitue l'organisation du système. L'organisation est le concept qui donne cohérence constructive, règle, régulation, structure...aux interactions .»⁴.

² **Jean Hohisse** La communication de la transmission à la relation 4ème édition en collaboration avec Geoffroy patriarche et Annabelle Klein De Boeck 2009. P169-170.

³ Edgar Morin, Dialogue sur la connaissance suivi de Reliances, Édit. de l'Aube, Paris, 2004. P118.

⁴ Edgar Morin. Science avec Conscience. Points Sciences 320 pages. Paris 1990.P179.

.1L'organisation

Dans tout système il importe de voir, unis indissolublement, les composants (le tout et les parties), les interactions (ensemble des relations et actions entre les composants) et l'organisation qui régit les interactions .

Parler d'organisation, c'est parler de l'agencement des relations entre composants qui produit un système, « L'interaction est la plaque tournante où se rencontrent l'idée de désordre, l'idée d'ordre, l'idée de transformation, l'idée enfin d'organisation »⁵

.2 Rétroaction et récursion

L'organisation réorganise sans cesse le système qui, naturellement tend à se désorganiser. Mais les systèmes vivants, l'organisation se réorganise également elle-même dans cette réorganisation.

Dans la cybernétique, la rétroaction se limite à un dispositif informationnel permettant d'éviter les déviations, de corriger les erreurs dans une machine artificielle qui ne se produit pas elle-même .

La récursivité ou boucle récursive produit quelque chose (les environnements qu'elle produit, relie, maintiennent, transforment) mais avant tout, elle est le processus d'auto-organisation du système, de son organisation existentielle : le système s'organise, c'est-à-dire se produit, se relie, se maintient, se transforme dans l'agencement de ses interrelations .

III. Une théorie constructiviste de la communication

Une des figures dominantes de ce courant est le cybernéticien, mathématicien, physicien et philosophe Von Foerster, né à Vienne en 1911 et qui fut un des grands artisans du rapprochement entre la cybernétique et les sciences sociales.

1. La causalité circulaire dans les systèmes vivants:

En développant la formule de l'ordre par le bruit (chaque fluctuation aléatoire est une possibilité d'organisation nouvelle) et en présentant dans sa complexité la théorie de l'auto-organisation (le système vivant autoproduit son fonctionnement).

Mais la pensée du philosophe Von Foerster ouvre d'autres perspectives que l'on trouvera exploitées par la suite dans diverses théories de la communication. Ainsi, la question de l'inférence où l'auteur soutient que nos organes sensoriels ne sont pas des transmetteurs passifs au cerveau des informations produites par la réalité mais, tout au contraire, que ce sont nos sensations qui nous permettent d'inférer quelque chose sur le monde. Dans la logique

⁵ Jean Hohisse, ibid. P172.

inférentielle où A implique B, il convient de désigner A comme notre expérience et B comme la réalité et non l'inverse.

Les causes circulaires fonctionnent telle une succession d'anneaux. Chacune d'elle figure une « alliance » communicationnelle à l'intérieur de laquelle se développe un champ de forces déterminantes et réciproques dont la résultante prête sens à la relation.

.2 La construction de la communication

Dans la ligne constructiviste, Von Foerster définit la communication comme l'interprétation, faite par un observateur, de l'interaction de deux organismes (lui et l'autre) ou encore comme une représentation) interne) d'une relation entre soi (une représentation interne de soi) et un autre.

Toutefois, la définition proposée par Von Foerster pose un paradoxe : d'une part, il importe de communiquer (entrer en relation) pour comprendre les organismes vivants, mais en même temps, il est impossible de communiquer (d'échanger) puisque tout dépend de notre subjectivité. En effet, l'observateur n'est pas seul ; il se sait observé autant qu'il s'observe lui-même. « Je comprends 'voir' » aussi comme dialogue, et, comme se voir soi-même à travers les yeux de l'autre ». C'est en somme la relation entre observateurs qui est objectivante.

IV. La théorie des types logiques

La « Théorie des types logiques » des mathématiciens Alfred Whitehead et Bertrand Russel, dont la cybernétique découle en partie et que Bateson résume ainsi:

En principe le nom n'est pas la chose, le nom du nom n'est pas le nom, et ainsi de suite. le message : « jouons aux échecs », n'est pas un mouvement dans le jeu d'échecs lui-même. C'est un message formulé en un langage plus abstrait que celui du jeu qui se déroule sur l'échiquier.

Cela revient à dire que l'étude des systèmes requiert de distinguer plusieurs niveaux d'analyse et d'abstraction : celui qui concerne les éléments qui constituent le système ; et celui qui concerne le système pris dans son ensemble.

Bateson retint de la théorie des types logiques, c'est que la confusion entre les différents niveaux peut conduire à des erreurs de traitement de l'information et à des dysfonctionnements dans le raisonnement personnel ou la communication interpersonnelle. Ce qui lui donne des clés pour expliquer les problèmes d'incommunicabilité, comprendre l'échec de certaines stratégies de changement ou saisir le logique des délires pathologiques.

Section2 : Information et communication

Exister, c'est être relié. Aucun organisme ne peut se développer durablement à l'écart des autres, au point qu'un réseau de bonnes relations, si possible nouées dès l'enfance, semble la condition *sine qua non* de nos vies. Une première distinction entre *contenu* et *relation* montrera⁶ que la communication ne se limite pas à l'information, celle-ci n'en constituant qu'une partie tardive, émergente et nullement indispensable.

I. Communication interpersonnelle

La communication interpersonnelle : c'est la transmission et la réception d'idées, de faits, d'opinions, d'attitudes et de sentiments -de façon verbale, non verbale, ou des deux façons à la fois -et qui produisent une réaction.

Le terme communiquer vient du latin *communicare* qui signifie «être en relation avec»

Communiquer c'est mettre en commun (comme un)

La Communication = commun + action

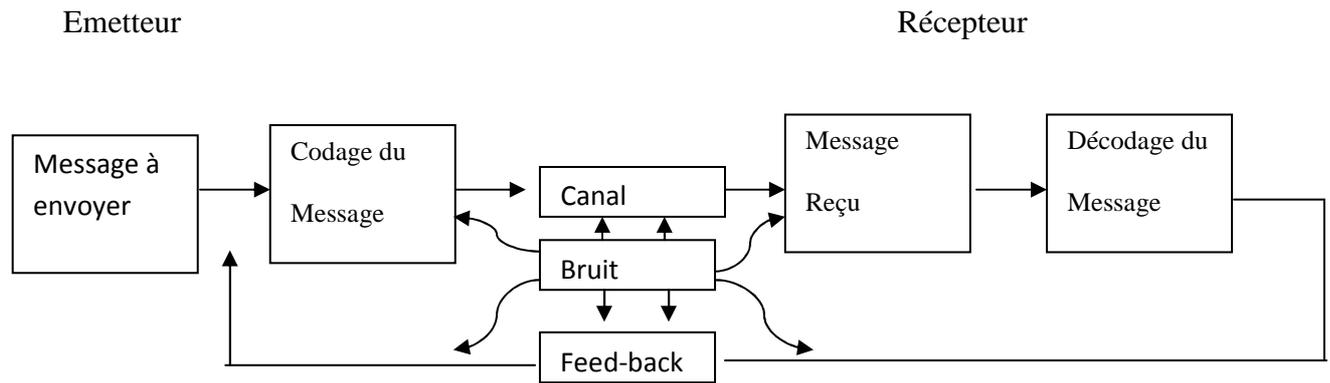
Communication : Transfert et compréhension d'une unité de sens dans le cadre d'une interaction entre deux ou plusieurs personnes.

La Communication c'est une suite d'interactions où nous sommes tour à tour émetteur et récepteur

Nous avons choisi comme définition de la communication, celle pragmatique par les chercheurs de Palo Alto. Pour ces auteurs, la communication n'est pas uniquement verbale. Watzlawick (1972) explique que « *Tout comportement est communication et inversement* ». Nous sommes donc devant une définition large de la communication, parce qu'elle prend en compte le sens des mots mais aussi le contexte dans lequel ils sont prononcés et les gestes qui les accompagnent. Ainsi, l'absence de communication, « ne plus ou ne pas échanger de messages », est retenue dans cette définition comme « communication » car l'absence ou l'interruption de messages est un comportement ; comportement qui suivant le contexte de la situation prendra un sens pour les acteurs.

⁶ Bougnoux Daniel, *Introduction aux sciences de la communication*, Paris, La Découverte, «Repères», 2001, 128 pages, P18 .

Schéma fondamental de la communication



Source : Stephen Robbins Timothy Judge Philippe Gabilliet Comportements Organisationnels, 12^{ème} édition Pearson Education France 2006, P376.

Le processus de communication comprend deux aspects:

1. Un aspect formel
2. un aspect psychosociologique : sens des mots, aptitude à communiquer, compréhension / filtre, effet halo.

La communication fournit les *informations* dont les gens ont besoin pour prendre leurs décisions

Toute communication ne se borne pas à transmettre de l'information mais induit en même temps un comportement : le modèle « relationnel »

Les relations interpersonnelles sont une dimension essentielle de notre existence. Il suffit d'évoquer les relations familiales, l'amour, l'amitié, les relations de travail pour constater qu'elles structurent et nourrissent notre vie quotidienne. Elles constituent la source la plus importante de nos émotions et de nos sentiments les plus profonds.

« Le processus de la communication opère à partir de la structure, de la culture, de l'organisation et de la technologie de la communication dans une société donnée.

Le rôle d'intermédiaire que joue ce processus décide de la construction des rapports de pouvoir dans tous les domaines des pratiques sociales, dont celui de la pratique politique, ainsi que dans les défis posés à ces rapports de pouvoir »⁷

« La communication, c'est le partage du sens grâce à l'échange de l'information. Le processus de la communication se définit par la technologie de la communication, les

⁷ Manuel Castells Communication et pouvoir, Editions de la maison des sciences de l'homme, Paris 2013. P30.

caractéristiques des émetteurs et des récepteurs de l'information, leurs codes culturels de référence, leurs protocoles de communication et l'envergure du processus de communication ». ⁸

« La communication est un processus qui met en jeu deux dispositifs de traitement de l'information, notent, en 1986, Dan Sperber et Deirdre Wilson. L'un des dispositifs modifie l'environnement physique de l'autre. Ceci a pour effet d'amener le second dispositif à construire des représentations semblables à certaines des représentations contenues dans le premier ». ⁹

« *Communication* implique au sens le plus primitif la mise en continuité, par établissement d'un *couplage* généralement réciproque, de plusieurs individus, ou de plusieurs groupes, ou de plusieurs sous-ensembles du même individu. Il peut exister aussi une communication entre un individu et le milieu, entre un groupe et le milieu » ¹⁰.

Lucien Sfez écrivait : « On ne parle jamais autant de communication que dans une société qui ne sait plus communiquer » ¹¹. Il est vrai que le mot « communication » fait figure de concept passe partout de terme polysémique pour désigner des réalités multiples.

La *communication*, elle, est le rapport d'interaction qui s'établit lorsque les partenaires sont en présence (bien sûr, le téléphone ou le courrier peut y suppléer). C'est à travers elle que la relation se constitue, se développe et évolue ; elle représente donc la dimension dynamique du lien. Il n'y a pas de relation sans communication, même si elle peut s'en passer pour un temps déterminé.

*Inform*er n'est plus *communiquer*. Les deux concepts, pourtant complémentaires, se séparent inexorablement : penser la discontinuité entre information et communication, et la difficulté toujours aussi grande de la communication humaine et sociale. « *Inform*er, c'est construire et transmettre. *Communiquer*, c'est recevoir et négocier ». ¹²

Pourtant Dominique Wolton souligne ce paradoxe : « s'il y a de plus en plus d'information, il y a aussi de plus en plus d'«incommunicabilité» ». ¹³

⁸ Ibid, P91.

⁹ Dan Sperber et Deirdre Wilson, *La pertinence/communication et cognition*, traduit de l'anglais par Abel Gerschenfeld et Dan sperber, Edit. de Minuit, Paris, 1989, p. 11.

¹⁰ Gilbert SIMONDON *Communication et information* cours et conférences Édition établie par Nathalie Simondon et présentée par Jean-Yves Chateau France 2010 P69.

¹¹ Thierry libaert. Marie-Hélène westphalen, *communicator, toute la communication d'entreprise*, 6ème édition Dunod, Paris 2012. P 6.

¹² Dominique Wolton *INDISCIPLINÉ la communication, les Hommes et la politique* ; Odile Jacob Paris 2012 ; P 15.

¹³ Jeanne bordeau. *La Boite à outils du Chargé de Communication*. Editions d'Organisation Groupe EYROLLES. Paris 2011.P 59.

« Produire de l'information, en échanger ou y accéder ne suffit plus à communiquer », affirme-t-il. Il faut partager ce que l'on a en commun mais aussi accepter les différences qui nous séparent. « C'est pour- quoi la communication devient une des grandes questions de la paix et de la guerre de demain. »¹⁴ Une belle leçon de tolérance.

Les éléments clés de la communication interpersonnelle sont:

1. Communication Efficace et Communication Efficente

Toute communication entre les gens soulève au moins deux questions cruciales : l'exactitude de la communication une question d'efficacité et son cout une question d'efficience.

Communication Efficace¹⁵ : communication ou le sens donné par l'émetteur à son message et le sens saisi par le récepteur sont pratiquement identiques.

Il faut multiplier les occasions de fournir de la rétroaction et de poser des questions, car ce sont la d'excellents moyens d'accroître l'efficacité de la communication

Communication Efficente¹⁶ : communication qui offre le meilleur rapport possible entre le cout en ressource et les résultats.

Cependant, si efficaces soient-ils, ces canaux de communication ne sont pas toujours efficaces. De même, une communication efficace n'est pas toujours efficiente.

2. La communication non verbale

Communication qui englobe les mouvements du corps, l'intonation de la voix, l'accentuation de certains mots, l'expression faciale, le regard, la position du corps, la mimique et la distance physique qui sépare l'émetteur du récepteur.

« Tout message verbal s'accompagne en parallèle d'un message non verbal »¹⁷.

Mais la composante non verbale peut aussi apparaitre isolément, selon le contexte.

3. La communication orale :

Pour transmettre des messages ; on utilise en premier lieu la communication orale. Les discours, les têtes à tête, les discussions de groupe et la diffusion de rumeurs

¹⁴ Ibid. P 59.

¹⁵ John. R. Schermerhorn; James G.Hunt ; Richard N.Osborn. Comportement Humain et Organisation. Claire de Billy. 3ème Edition. Paris 2006. P 374.

¹⁶ John. R. Schermerhorn; James G.Hunt ; Richard N.Osborn. ibid. p 374.

¹⁷ Stephen Robbins Timothy Judge Philippe Gabilliet Comportements Organisationnels, 12^{ème} édition Pearson Education France 2006. P 686.

constituent quelques unes de ses formes les plus fréquentes. La communication orale présente l'avantage d'être très rapide et de produire un feed-back immédiat. Le principal inconvénient de ce type de communication apparaît au sein des organisations, où dès qu'un message doit transiter par plusieurs personnes.

4. La communication écrite

La communication écrite s'effectue par le biais de mémos, des courriers, des fax, des e-mails, des messageries instantanées, des publications internes, des panneaux d'information, et de tout autre dispositif consistant à transmettre des mots ou des symboles sous forme graphique.

On choisit la communication écrite car elle laisse souvent une trace tangible et vérifiable.

Les messages écrits présentent également des inconvénients. L'écrit est certes plus précis, mais il est aussi beaucoup plus lent.

La communication orale permet au récepteur de réagir très vite à ce qu'il croit entendre. La communication écrite n'intègre en revanche aucun mécanisme de ce genre.

5. L'influence des technologies sur les communications dans l'entreprise

« La communication d'entreprise prend plus que jamais tout son sens car il y va du bien être – et même parfois de la vie – d'autrui mais la tâche est délicate, ardue car il s'agit ici de modifier les comportements inadéquats qui mettent le personnel en danger ». ¹⁸

Les technologies de l'information ont incontestablement amélioré les communications dans l'entreprise, grâce à l'utilisation des réseaux et des liaisons sans fil. Les moyens offerts par les réseaux informatiques incluent notamment : l'e-mail (la transmission instantanée de messages par le biais d'ordinateurs interconnectés) ; la messagerie instantanée (communication interactive et en temps réel mettant en rapport l'ensemble des utilisateurs connectés à un réseau) ; la boîte vocale (qui permet de numériser un message oral, de le transférer par le réseau et de le stocker sur disque afin que le récepteur puisse en prendre connaissance ultérieurement) ; la télécopie (l'envoi de textes ou de graphiques par le biais d'une ligne téléphonique ordinaire) ; l'échange de données informatisées (qui offre aux entreprises le moyen d'échanger des documents d'affaires, tels que des factures ou des commandes, par l'intermédiaire d'une connexion informatique directe) ;

¹⁸ Lauaurence Jados bonnes pratiques de communication Edi pro L'Édition professionnelle Belgique 2011. P127.

l'intranet(réseau interne fondé sur la technologie d'Internet, mais dont l'accès demeure réservé aux employés) et l'extranet(réseau interne fondé sur la technologie d'Internet, permet tant aux utilisateurs accrédités par l'entreprise de communiquer avec certains partenaires extérieurs,, tels que des clients ou des distributeurs); et enfin l'internet vocal(l'utilisation du réseau Internet pour les communications vocales).

6. Les compétences interpersonnelles

Les compétences interpersonnelles que tout manager se doit de posséder sont :

L'écoute active¹⁹ : requiert quatre conditions essentielles (1) l'intensité de la concentration, (2) l'empathie, (3) la tolérance, (4) le désir d'assumer l'aboutissement de la communication.

L'importance d'un feed-back efficace²⁰ :

Pour produire un feed-back efficace, il convient de : se concentrer sur des comportements spécifiques ; veiller à son objectivité ; veiller à ce qu'il soit orienté vers les objectifs ; réagir en temps et en heure ; s'assurer d'avoir été compris ; réserver le feed-back négatif aux comportements que le récepteur peut maîtriser.

La délégation de l'autorité²¹

Déléguer : Processus managérial conduisant un superviseur à transmettre au collaborateur le pouvoir d'accomplir une activité spécifique relevant normalement de sa propre sphère de responsabilité.

La délégation de l'autorité correspond à un transfert descendant aligné sur l'organisation hiérarchique de l'entreprise.

La gestion des conflits²²

Conflit : situation de désaccord ou d'antagonisme entre acteur, résultant de la perception d'un différend en matière de ressources, d'objectifs ou d'enjeux, et engendrant des comportements de perturbation ou de résistance.

Les différentes étapes de l'analyse et de la résolution des conflits. L'analyse et la résolution des conflits commencent par l'identification du style de traitement

¹⁹ Stephen Robbins, David Decenzo, Philippe Gabilliet. Management, l'essentiel des concepts et des pratiques. 4^{ème} Edit Pearson, Education 2004. P 382.

²⁰ Stephen Robbins, David Decenzo, Philippe Gabilliet..ibid. P 400.

²¹ Stephen Robbins, David Decenzo, Philippe Gabilliet. ibid. P 386.

²² Stephen Robbins, David Decenzo, Philippe Gabilliet.Ibid. P389.

fondamental du manager. Il lui faut sélectionner ensuite uniquement les conflits méritant d'être traités et qu'il pourra résoudre. Dans un troisième temps il procédera à l'évaluation des acteurs du conflit et en déterminera la source. Il ne lui restera plus alors qu'à choisir la stratégie de résolution qui correspondra le mieux à son style et aux caractéristiques de la situation.

L'utilité des conflits dans certaines situations. Un manager pourra éprouver le besoin de stimuler les conflits si le service qu'il dirige souffre d'apathie, se montre incapable d'innover ou présente un manque de réactivité. Les moyens à sa disposition consistent à faire évoluer les mentalités par la communication, à incorporer des personnes venues de l'extérieur, à restructurer son unité, ou encore à confier à l'un de ses collaborateurs le rôle de l'avocat du diable.

II. La communication organisationnelle : « Processus par lequel l'information circule et s'échange de façon descendante, ascendante et horizontale à travers les structures formelles et informelles d'une organisation. »²³

1. Les canaux de communications formels et informels

L'information emprunte aussi bien des canaux formels qu'informels.

Canal de communication formelle²⁴ : canal de communication qui suit la ligne d'autorité établie par la structure hiérarchique ; l'organigramme indique le chemin que les messages officiels doivent emprunter d'un palier à l'autre.

Canal de communication informelle : canal de communication qui emprunte d'autres voies que la ligne d'autorité établie par la structure hiérarchique.

Les canaux informels permettent de sauter certains niveaux hiérarchiques et de transmettre l'information plus rapidement à travers la structure.

L'un des canaux informels les plus courants est ***le téléphone arabe***²⁵ : transmission de ***rumeurs*** et d'informations officieuses, généralement ***de bouche à oreille*** à travers les réseaux d'amis et de connaissances.

Le phénomène ***des rumeurs***²⁶ s'avère néanmoins d'une importance variable en fonction du pays et de la culture managériale. Le poids de la hiérarchie est par exemple moins fort aux Etats Unis ou en Belgique qu'en France ou en Italie.

²³ John. R. Schermerhorn; James G.Hunt ; Richard N.Osborn. ibid. p 373.

²⁴ John. R. Schermerhorn; James G.Hunt ; Richard N.Osborn. ibid. p 372.

²⁵ John. R. Schermerhorn; James G.Hunt ; Richard N.Osborn. ibid. p 372.

²⁶ Laurence Jados bonnes pratiques de communication Edi pro L'Édition professionnelle Belgique 2011 P 145.

2. La circulation de la communication

Il est utile de rappeler qu'il n'est pas possible ne pas communiquer dans une organisation, pour parler encore comme Paul Watzlawick et ses collègues américains des années soixante, qu'il n'ya pas de « non communication », « La communication est aujourd'hui partout foisonnante : verticale, horizontale, ascendante, descendante résultant non seulement des canaux formels mis en place par les directions, mais également de l'ensemble des échanges informels et ou clandestins²⁷.

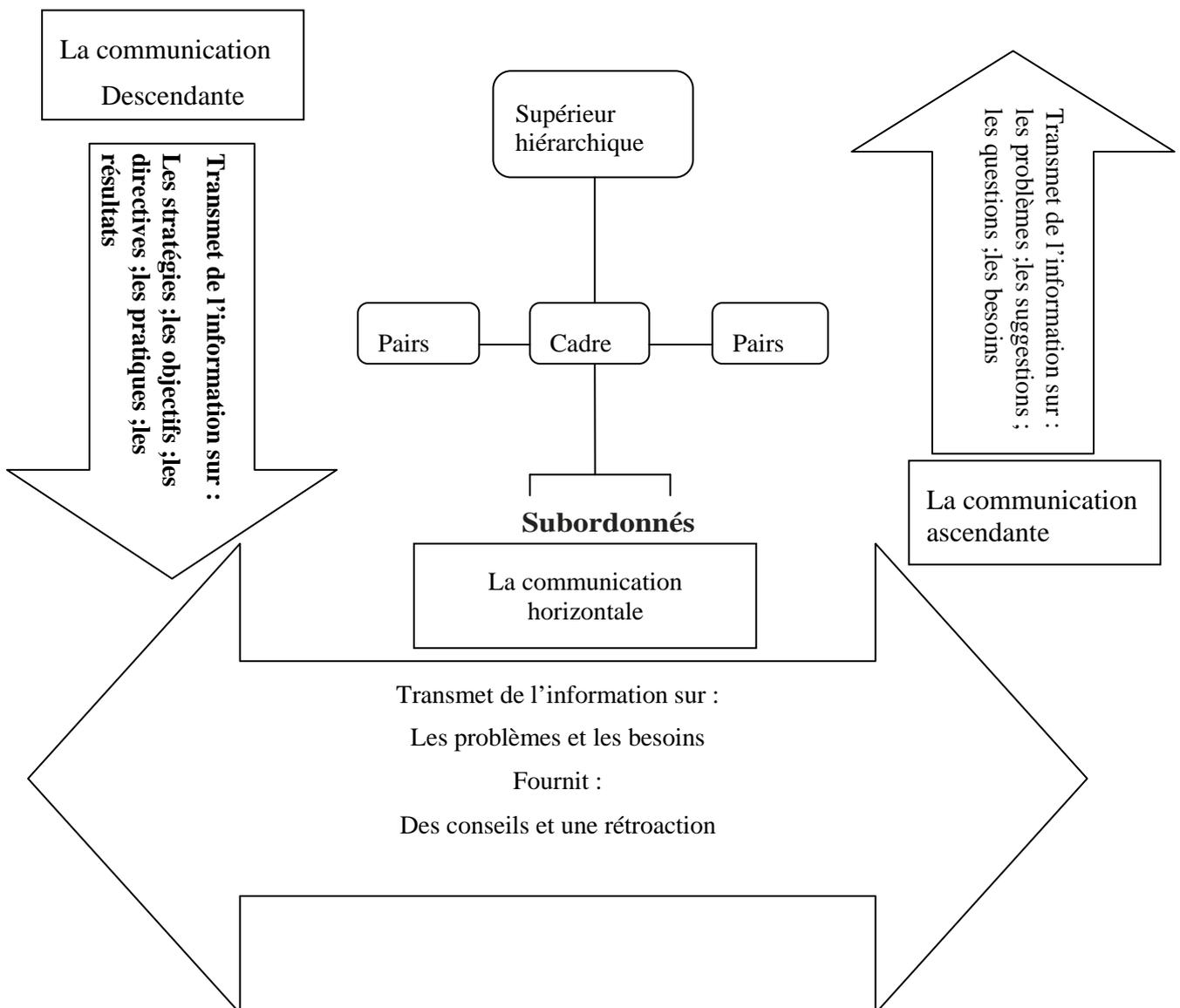


Figure : La circulation de l'information en milieu organisationnel

Source : John. R. Schermerhorn; James G.Hunt ; Richard N.Osborn. Comportement Humain et Organisation. Claire de Billy. 3ème Edition. Paris 2006.P 373.

²⁷Nicolas Kaciaf et Jean-Baptiste Legavre, Communication interne et changement, L'Harmattan Editions Pepper Paris 2011.

3. Les réseaux de communication

Modele	Diagramme	Caracteristiques
Groupe interactif <hr/> Réseau de communication décentralisé		Forte indépendance dans l'exécution d'une tâche commune Meilleure approche pour les tâches complexes
Groupe d'action parallèle <hr/> Réseau de communication centralisé		Efforts individuels Indépendants dans l'exécution d'une tâche commune Meilleure approche pour les tâches simples
Groupe de neutralisation <hr/> Réseau de communication restreint		Sous-groupe en désaccord Les uns avec les autres Exécution lente des tâches

Modèles d'interaction et réseaux de communication au sein des groupes

III. Appréciations des Modèles de la Communication : de la communication télégraphique à la communication orchestrale

Yves Winkin, professeur en Sciences de l'Information et de la Communication (SIC), a effectué ses études en communication à l'Université de Liège et à l'Annenberg School of Communication, une étape importante puisqu'il y rencontre Erving Goffman (sociologue et linguiste américain) et Ray Birdwhistell (anthropologue américain). Son expérience universitaire américaine l'a beaucoup inspiré pour développer une démarche ethnographique et pour écrire un ouvrage devenu un classique, « La nouvelle communication » (1981). Il y présente le paradigme de la communication orchestrale, inauguré par Gregory Bateson en 1951, dans lequel la communication fait partie d'un système culturel partagé entre individus impliquant des codes et des règles implicites, verbaux et non-verbaux. *La communication orchestrale* est une vision culturelle et anthropologique de la communication. Par ailleurs, cette dernière expression a été introduite en 1967 par un sociologue et

anthropologue, Dell Hymes.»;il conviendra donc d'évoquer son concept clé, **la communication orchestrale**, illustrant une vision élargie de la communication.

Rappelons tout d'abord que la conception de la communication défendue par Winkin se place en rupture avec la vision « télégraphique » : La conception de cette dernière a été fondée sur le postulat que la communication se fait principalement par la transmission intentionnelle de messages verbaux.

« La communication a d'abord été conçue comme le simple transfert d'une information depuis une source (qui la détient) jusqu'à une cible (qui la reçoit. **Le modèle de Shannon et Weaver** (1949) représente bien cette conception qu'on a appelée « télégraphiste » de la communication ». ²⁸

« Cette théorie permet donc d'étudier la quantité d'information que contient un message et la capacité de transmission d'un canal donné : les signaux ayant une certaine probabilité d'occurrence, la quantité d'information sera inversement proportionnelle à cette dernière. Dans ce contexte, le terme information doit être entendu dans un sens technique qui n'a rien à voir avec la signification. ²⁹ »

La vision télégraphique de la communication marquée par le modèle « émetteur- message-récepteur » de la communication de Claude Shannon. Inspiré du modèle cybernétique de **Norbert Wiener** – ce dernier considérait d'ailleurs que « le projet de la cybernétique est plus une façon de réfléchir qu'une théorie articulée et détaillée ³⁰ ». la vision de Shannon (Shannon travaillait pour les laboratoires Bell aux États-Unis), procède à une simplification de ce modèle afin de proposer un système général de la communication. Cependant, ce dernier était originellement appliqué au téléphone et donc à une conception technique de la communication, **ne prenant pas en considération la perspective humaine**. « Cette théorie a été le point de départ de nombreuses recherches en psychologie et psycholinguistique. Bien qu'il ait mis en évidence quelques aspects constitutifs des processus de communication ainsi que la notion de code chère à la linguistique saussurienne, ce premier modèle, souvent appelé *télégraphique*, est aujourd'hui fort contesté » ³¹.

C'est pourquoi, peu à peu, différents ajouts et modifications ont été apportés pour enrichir ce premier modèle.

²⁸Edmond Marc. Dominique Picard. Relations et communications interpersonnelles. 2^{ème} édition actualisé et augmentée. Dunod, Paris,2008,P61.

²⁹ Jean-Pierre Meurier Daniel Peraya. Introduction aux Théories de la Communication. 3^{ème} édition De Boeck Université 2010. P 33.

³⁰ Yves Winkin, *Anthropologie de la communication: de la théorie au terrain*. Paris : Seuil 2001. P16.

³¹ Jean-Pierre Meurier Daniel Peraya. Ibid P 35.

Or l'information, entendue dans le contexte de ces recherches en ingénierie téléphonique, constitue uniquement « une grandeur statistique abstraite qualifiant le message indépendamment de sa signification. L'information de Shannon est aveugle³²».

En effet, l'action langagière est beaucoup plus complexe, elle n'est pas uniquement reliée au lexique et à la syntaxe : le sens des messages verbaux doit prendre en compte le *contexte* de la communication.

Par ailleurs, la notion de contexte situationnel développé par Roman. Jakobson s'inspire très largement du schéma canonique de Shannon.

En 1960, une avancée fondamentale a été opérée par le linguiste **Roman. Jakobson** (penseur linguiste, philosophe et pédagogue russe) lorsqu'il a fait correspondre des fonctions spécifiques à chacun des éléments de son modèle. Grâce à lui, on est ainsi passé d'une conception statique et descriptive à une conception «fonctionnaliste» et dynamique de la communication »³³.

Remarquant ces apories possibles du modèle « télégraphique » de la communication, des chercheurs américains décident dès les années cinquante de repenser intégralement « l'étude du phénomène **de la communication interpersonnelle**, sans passer par Shannon ». Travaillant dans différentes universités américaines, ces chercheurs n'ont *a priori* pas de liens visibles entre eux (Nous pensons notamment aux anthropologues Gregory Bateson, Ray Birdwhistell et Edward T. Hall et au sociologue Erving Goffman), mais ils s'intéressent tous au sein de leur discipline aux situations interactionnelles quotidiennes.

Malgré leurs angles de recherche parfois divergents, ils partagent la même conception de « ce que doit être et ne pas être la recherche sur la communication dans l'interaction »

Leur approche comprend suffisamment d'éléments homogénéisants, fondant les bases communes d'une **théorie de la communication**, pour que Winkin parle d'un « collègue invisible ». Pour ces chercheurs : « Il ne s'agit pas de faire une opposition entre la communication verbale et la *communication non verbale* : *la communication est un tout intégré*³⁴ ».

« La distinction entre communications verbale et non verbale s'inscrit dans une distinction plus large introduite par l'École de Palo Alto entre communication digitale et communication analogique. Cette distinction fut élaborée par Gregory Bateson en référence

³² Winkin, Y. *ibid.* pp 18-19.

³³ Edmond Marc. Dominique Picard, *ibid* P 62.

³⁴ Yves Winkin, *Ibid.* P 24.

au langage informatique.».³⁵

Le développement d'une analogie entre communication et orchestre repose sur le principe que « chaque individu participe à la communication plutôt qu'il n'en est l'origine ou l'aboutissement ».

Ces chercheurs portent donc autant leur attention sur la relation induite par la communication que sur son contenu même. Comme l'explique le linguiste et anthropologue américain Dell Hymes, la communication est « indissociable de certaines attitudes, valeurs et motivations touchant à la langue, à ses traits et à ses usages et est tout aussi indissociable de la compétence et des attitudes relatives à l'interrelation entre la langue et les autres codes de conduite en communication.³⁶ »

Winkin a, ainsi donné un autre statut théorique à la notion de **communication orchestrale** que celle proposée par Hymes, lequel orientait ses recherches dans « une perspective centrée sur l'action parce que c'est elle qui autorise l'approche la plus globale. »³⁷ Par ailleurs, Goffman avait lui aussi mis en valeur cette approche dans son livre « *Presentation of Self in Everyday Life* » (1959), dans une dimension théâtrale où les cadres de l'interaction, de la participation du locuteur et des interlocuteurs est toujours constamment en processus d'identification. Pour Winkin, ces auteurs renouvellent l'étude de la communication en s'éloignant du modèle télégraphique et en proposant une nouvelle vision du sujet.

Les théories défendues par ces divers auteurs constituent le modèle interactionniste (ou l'interactionnisme) et s'inscrivent dans un paradigme constructiviste. En effet, l'interactionnisme propose que la construction de la réalité sociale ait lieu à travers l'interaction (les faits sociaux deviennent le produit de l'interaction). De plus, le modèle de la communication systémique prend notamment en compte la relation qui s'articule entre les personnes.

La communication non-verbale, le contexte (Impliquant le cadre symbolique porteur d'un ensemble de règles, de rituels, de normes et de modèles. et les niveaux de significations de message (informatif et relationnel). Le courant de **l'interactionnisme** est représenté en sociologie américaine par le système relationnel de position de Goffman, impliquant donc les psychologues de l'École de Palo Alto, ceux qui analysaient les aspects « contenu » et « relation », où « **la relation englobe le contenu** »³⁸

³⁵ Edmond Marc. Dominique Picard, ibidem. P 64.

³⁶ Hymes, Dell. *La Compétence de communication*. Paris : Hatier, Credif.1984.P74.

³⁷ Hymes, Dell.. *La Compétence de communication*. Paris : Hatier, Credif.1985,p195.

³⁸ Paul Watzlawick. Janet. Helmick.Beavin, Don D Jackson.*Une logique de la communication*. Paris : Seuil.1972, p. 52.

La communication orchestrale est considérée comme un nouveau paradigme de la communication illustrant une conception différente (par rapport au modèle télégraphique) des acteurs sociaux, au niveau individuel ou collectif, et suggère une voie scientifique et transdisciplinaire.

« Dans le modèle *télégraphique*, l'information mesure la probabilité d'apparition et de distorsion des signaux (Shannon, 1948). Dans le modèle *orchestral*, la communication est « multicanal » et les signaux enveloppent les participants »³⁹. (Bateson, 1981).

L'équivalence entre communication et conduite, que les chercheurs de « Palo Alto »⁴⁰ avaient établie pour critiquer la linéarité du modèle télégraphique, trouve ainsi un prolongement inattendu. Quand chaque agissement social se traduit en données, il n'est plus besoin de poser le cadre d'une relation interpersonnelle pour établir qu'on ne peut pas communiquer, puisque désormais *on ne peut plus ne pas laisser de traces*.

L'intérêt de ces différents modèles est de nous permettre d'analyser les différentes situations de communication interpersonnelle. Leur efficacité réside donc dans leur adéquation à la réalité et ils doivent faire apparaître l'ensemble des paramètres qui interviennent dans une relation donnée ; non seulement les différents éléments, leurs fonctions et leur importance respective, mais aussi la façon dont ils interagissent entre eux. Car un acte de communication se présente comme un système complexe, dynamique, producteur de sens et porteur d'enjeux pour les interlocuteurs, aux finalités multiples dans lequel le transfert d'information n'est qu'un aspect parmi d'autres.

Car « communiquer », c'est aussi définir une relation, affirmer son identité, négocier sa place, influencer l'interlocuteur, partager des sentiments ou des valeurs et, plus largement, des significations.

Section3 : Gregory Bateson et son groupe

1. Gregory Bateson (1904-1980).

Parmi les approches psychologiques, les travaux de Bateson apportent des clés de compréhension sur le fonctionnement humain dans ses interactions. «⁴¹Gregory Bateson, anthropologue et psychologue américain, considère la communication comme la matrice de toutes les activités humaines ; ses recherches sont à l'origine de « l'école de Palo Alto »

³⁹ Merzeau Louise, « Du signe à la trace : l'information sur mesure », *Hermès, La Revue*, 2009/1 n° 53, p. 23.

⁴⁰ Merzeau Louise, *ibid* ; P,24.

⁴¹ Bornard Fabienne et al. « Processus effectual et modèle de Palo Alto » *Entreprendre & Innover*, 2014/2 n° 21-22, p 31.

« Dés ses premiers travaux Bateson, place **l'interaction** (la relation homme-femme, mère-enfant, professeur-élève, individu-groupe, etc.) comme une unité fondamentale d'analyse et confère une grande importance au **contexte**. Ce qui le situe d'emblée comme l'un des chefs de file de la pensée systémiste et interactionniste. »⁴².

Dans son premier ouvrage important paru en 1936, sur la culture de tribus de Nouvelle Guinée.

En 1942, lors d'un colloque, Bateson découvre les principes de la démarche systémique.

En 1948, il est invité à Chicago par le psychiatre Jurgen Ruesch, ensemble ils publient l'ouvrage « Communication. The Social Matrix of psychiatry » ouvrage original où la communication apparaît comme « la matrice dans laquelle sont enchâssées toutes les activités humaines ». Ainsi, toute activité, scientifique ou ordinaire, se situe à l'intérieur d'une enveloppe qui s'appelle communication : la science, l'art, les pratiques quotidiennes, le langage, les comportements, l'apprentissage.....etc. ne sont plus que des secteurs contenus dans le contenant communication. C'est donc dans la communication que se trouve la clé et l'explication de tous les comportements humains.

L'ouvrage marque l'émergence d'une orientation et d'un questionnement totalement nouveaux dans les sciences humaines en analysant comment la communication modèle en profondeur les comportements. Il part de la relativité des normes socioculturelles en matière de normalité et de pathologie, et de l'importance du contexte et des interactions dans les comportements humains

En 1949, Bateson est à l'hôpital psychiatrie de Palo Alto où il développera sa célèbre hypothèse du « double bind »(double contrainte) qu'au-delà de la psychiatrie, il voudra aussitôt élargir à une théorie générale de la communication.⁴³».

Bateson s'est entouré d'un groupe d'étudiants et de chercheurs. Mais en 1959, des divergences intellectuelles naissent entre Bateson et les membres de son équipe. Il quitte Palo alto et poursuivra sa vaste investigation sur la communication. En 1972, Steps to an ecology of mind (Vers une écologie de l'esprit) rassemble les textes les plus importants de Bateson où l'auteur envisage le langage, l'apprentissage, l'évolution biologique, la vie elle-même dans une vision globale qui veut dominer l'ensemble des sciences humaines contemporaines.

⁴² Dominique. Picard Edmond Marc. L'école de Palo Alto. Collection « Que sais-je » ; Puf. Paris 2013. p11.

⁴³ Jean Hohisse La communication de la transmission à la relation 4ème édition en collaboration avec Geoffroy patriarce et Annabelle Klein De Boeck 2009.P 183.

2. Paul Watzlawick

A Palo Alto, au MRI (Mental Research Institute), Jackson, un des collaborateurs de Bateson, se donne pour objectif d'appliquer les découvertes sur la communication au domaine de la psychothérapie.

« Watzlawick va jouer un rôle important dans la diffusion des recherches de Palo Alto. En 1967, en collaboration avec D. Jackson et J. Beavin, il publie « Pragmatics of human communication.⁴⁴ » (Une logique de la communication). Ce livre est le premier et le principal d'une collection consacrée à l'école de Palo Alto qui défend une approche systémique ou communicationnelle de la psychothérapie.

Dans cet ouvrage, Watzlawick systématise avec rigueur, sous forme d'axiomes, une somme d'idées nouvelles fondées sur la cybernétique et la théorie des systèmes.

Section 4 : Aspects saillants de la théorie de communication développée par Palo Alto

La synthèse liée aux faits saillants de cette théorie confirme les concepts développés par l'auteur BORNARD Fabienne sus évoqué en études précédentes, relativement aux aspects suivants :

- Un modèle systémique et interactionnel ;
- Un modèle stratégique ;
- Une grille pragmatique de résolution de problèmes.

L'école de Palo Alto s'intéresse à trois choses :

- Une théorie de la communication sur laquelle se fonde sa démarche ;
- Une méthodologie du changement qui s'appuie sur cette théorie ;
- Une pratique thérapeutique qui aborde la maladie mentale d'une façon originale.

La théorie de la communication élaborée par l'Ecole de Palo Alto repose sur trois hypothèses essentielles :

- *L'essence de la communication réside dans des processus relationnels et interactionnels. Ce sont moins les éléments qui comptent que les relations entre eux. L'approche est donc bien systémique.*
- *Tout comportement humain a une valeur communicative ; elle est d'abord pragmatique : « la communication affecte le comportement, et c'est là son aspect pragmatique »⁴⁵.*

⁴⁴ Jean Hohisse. Ibid. P183.

⁴⁵ Dominique Picard, Edmon Marc. Op cite P59.

-« *Les troubles psychiques de la personnalité* »⁴⁶ peuvent être ramenées à des perturbations de la communication entre l'individu porteur de symptômes et son entourage. Il existe donc une pathologie de la communication.

1. la communication au cœur du système

La communication est un système

Selon la théorie générale des systèmes, un système est défini comme un ensemble composé d'une limite qui le sépare de son environnement et d'éléments reliés entre eux par un réseau de communication.

La plupart de systèmes sont dits « **ouverts** » parce qu'ils sont en contact avec leur environnement et que celui-ci agit sur eux, comme ils agissent sur lui.

Ce réseau d'informations circulant entre l'équipe et son environnement montre qu'un système ne se spécifie pas uniquement par ses caractéristiques internes mais également par le **contexte** dans lequel il évolue. **On appelle « contexte »⁴⁷** : l'ensemble des éléments de ce milieu dont les attributs affectent le système ou sont affectés par lui.

Qu'observe, obéissant à la déontologie des chercheurs, un regard extérieur, distant (s'il existe) de la situation communicationnelle ? Alex Mucchielli note à ce propos : « L'ensemble des phénomènes (lesquels sont ici pour nous des échanges et *des communications*) forme un système, une totalité qui constitue un contexte, c'est-à-dire une sorte de fond sur lequel chaque communication du système s'inscrit, et par rapport auquel chaque communication prend un sens. »⁴⁸.

1. 1.le principe de totalité :

Les éléments d'un système sont liés de telle manière que la modification de l'un des éléments entraîne une modification de tous les autres.

Les chercheurs vont se pencher sur la famille. Cette dernière est un système ouvert. La famille est une totalité où les comportements de communication de l'un influencent tous les autres.

1.2. Le principe de rétroaction :

Les éléments d'un système ne sont pas reliés entre eux de façon causale et linéaire mais selon les principes de rétroaction (ou feed-back) et de circularité. Lorsque deux individus sont en interaction, le comportement de chacun influence celui de l'autre : moins un élève travaille, plus son professeur fait pression sur lui ; et plus le professeur insiste, plus l'élève se bute, et

⁴⁶ Jean Hohisse, *ibid*, p, 185.

⁴⁷ Dominique Picard, Edmon Marc. *Op cit* ; p60.

⁴⁸ Alex Mucchielli *Étude des communications* : Approche par la modélisation des relations, Armand Colin, 2004, p. 72.

ainsi, chaque protagoniste, par son comportement, renforce l'autre dans le sien (le même type de lien existe entre le système et son environnement).

Il existe deux formes de rétroaction : positive et négative :

La rétroaction positive⁴⁹ : relation qui conduit à accentuer un phénomène (l'antagonisme des positions) et qu'on appelle parfois « *effet boule de neige* ».

La rétroaction négative⁵⁰ : intervient dans l'homéostasie en permettant à un système de réagir à une perturbation par une série de mécanismes régulateurs qui le ramènent à son état initial. L'homéostasie est une qualité nécessaire des systèmes ouverts et leur permet de perdurer et de garder leur identité en dépit des perturbations de leur environnement.

1.3. Le principe d'équifinalité

Ce principe signifie que l'histoire d'un système a moins d'importance que son fonctionnement actuel, car un système s'autorégule et évolue constamment en fonction des interactions qu'il noue avec son environnement. « **Énoncé plus simplement, ce principe d'équifinalité signifie que les mêmes conséquences peuvent avoir des origines différentes et des effets différents peuvent avoir les mêmes "causes"** »⁵¹.

Ce principe a pour conséquence que l'observation des interactions internes (entre les acteurs) et externes (des acteurs avec l'environnement) reste la meilleure façon d'appréhender les relations interpersonnelles. D'où l'utilité d'adapter une démarche pragmatique.

2. Les propriétés de la communication

Considérer la communication interpersonnelle comme un système ouvert permet de se donner un cadre théorique rigoureux pour l'étudier.

C'est ainsi qu'ont été élaborées un certain nombre de propriétés ou (« axiomes », selon la terminologie des acteurs) de la communication dont la formulation fait aujourd'hui référence :

2.1-L'impossibilité de ne pas communiquer

Pour qu'une communication s'établisse entre deux personnes, il ne suffit pas qu'elles soient en présence l'une de l'autre, mais il n'est pas nécessaire qu'elles se parlent : « **un système de communication s'établit dès lors que deux partenaires prennent conscience qu'ils sont entrés dans le champ de conscience réciproque** », écrivaient Bateson et Ruesch⁵².

C'est qu'à partir du moment où il est perçu tout comportement est susceptible d'être interprété comme un signe en direction d'autrui.

⁴⁹ Dominique Picard, Edmond Marc. Ibid p61.

⁵⁰ Dominique Picard; Edmond Marc; op cit, p 62.

⁵¹ Paul watzlawick, Janet Helmick Beavin et Don.D. Jackson. Une logique de la communication, op cit, p, 127.

⁵² Gregory Bateson ; Jürgen Ruesch ; Communication et société. Paris le seuil, 1988. P 38.

Ainsi, selon le premier axiome, en situation de communication, « **On ne peut pas ne pas communiquer** », et tout comportement a valeur de message.

2.2. Les niveaux de la communication : contenu et relation

Depuis les travaux de l'École de Palo Alto, on distingue également deux niveaux d'informations dans un message :

- celui qui se rapporte au « contenu » (et qui prend la forme d'un renseignement, d'une opinion, d'un jugement, d'un sentiment...) ;
- et celui qui touche à la « relation » qui unit les partenaires (pour la confirmer, l'infléchir, la corriger...).

Les auteurs posent en **deuxième axiome** cette importante proposition : « Toute Communication présente deux aspects : le contenu et la relation, tels que le second englobe le premier et par suite est une méta communication. ».⁵³

L'étagement des niveaux de communication s'en trouve bouleversé. Dans les échanges étayés par les médias traditionnels, « la sémantique de la relation ou du cadre précède les contenus de nos représentations, et pilote celles-ci »⁵⁴.

2.3. La ponctuation de la séquence des faits :

Sous le regard d'un observateur extérieur, l'interaction entre deux acteurs semble une suite ininterrompue d'échanges verbaux et non verbaux, sans que l'on sache ce qui, dans ces échanges, peut être de l'ordre du stimulus ou de la réponse.(p66)

Selon le **troisième axiome** : « la nature relation dépend de la ponctuation des séquences de communication entre les partenaires ». Il contribue à développer une intuition de Bateson sur la relativité des faits : « **la définition d'une relation ne dépend pas seulement de la chaîne des événements qui constituent l'interaction, mais aussi de la façon dont les individus voient et interprètent les événements.**⁵⁵ ».

⁵³ Dominique Picard; Edmond Marc; op cit, p 65.

⁵⁴ Bougnoux, D., Introduction aux sciences de la communication, Paris, La Découverte, 1998.p 19.

⁵⁵ Gregory Bateson, Jurgen Ruesch ; ibid P250;

2.4. Interaction symétrique et interaction complémentaire

Le **quatrième axiome** concerne la modélisation des types d'interaction et s'appuie sur une typologie des relations interpersonnelles établie par Bateson dans Naven. Il s'énonce ainsi :

« **Tout échange de communication est symétrique ou complémentaire, selon qu'il se fonde sur l'égalité ou la différence** ». ⁵⁶

Dans l'**interaction symétrique**, l'égalité est signifiée par des messages «en miroir » où tout comportement de l'un suscite un comportement identique de l'autre.

Le principe de réciprocité qui existe dans les rituels sociaux en est un exemple parfait : recevoir qui vous invite, offrir un cadeau à qui vous en offre un, ne jamais laisser une lettre sans réponse, (le champ de la politesse offre un terrain particulièrement riche pour appréhender les subtilités de la communication interpersonnelle, et *l'approche systémique* de Palo Alto est bien adaptée à son étude.

Dans l'interaction complémentaire : les partenaires adoptent des comportements contrastés qui s'ajustent l'un à l'autre : l'orateur discourt et le public écoute, l'officier dirige et le soldat obéit ...dans tous ces cas, c'est la différence des comportements qui justifie et fonde la communication.

Dans l'interaction symétrique des rituels sociaux, les protagonistes sont en mesure de donner quelque chose de similaire à ce qu'ils ont reçu (une invitation, une lettre, un cadeau). Ils occupent donc des positions équivalentes. Mais l'interaction **complémentaire** suppose deux positions dissemblables qui s'appellent réciproquement et s'articulent entre-elle.

2.5. Communication digitale et communication analogique :

Une information (une pensée, une émotion, un ressenti...) ne peut être transmise qu'après avoir fait l'objet d'un « codage » qui la traduit dans une forme (un « code ») compréhensible par un interlocuteur.

La communication digitale est ainsi nommée par analogie avec les ordinateurs qui fonctionnent sur le mode de comptage des données (ou bits), appelées digits parce qu'autre fois on les comptait sur les doigts. Elle se spécifie par l'emploi de signes conventionnels où l'expression n'a pas de rapport direct avec l'objet exprimé.

La communication analogique au contraire, présente un lien plus direct avec ce qu'elle signifie. L'expression non verbale ou les onomatopées sont souvent de ce type : refuser un dessert en posant la main sur son ventre, c'est dire que le refus est physiologique et que la valeur du plat n'est pas en jeu.

⁵⁶ Dominique Picard; Edmond Marc; *ibid*, p 68.

La communication digitale est plus précise mais peu expressive par elle-même.

La communication analogique, plus imagée, est mieux adaptée pour exprimer tout ce qui touche au vécu personnel ou provoquer une émotion chez son interlocuteur ; mais, plus floue, elle laisse beaucoup de place à l'interprétation.

En fonction de ce qu'on désire exprimer, on peut choisir l'une ou l'autre de ces modalités. Mais le plus souvent on a recours à une sorte de combinaison des deux : **la communication digitale** pour le **contenu**, l'**analogique** pour la **relation**.

2.6-Modélisation et pragmatique

Le modèle systémique permet de conceptualiser la communication, mais il a bien d'autres implications.

Ainsi, en formalisant l'impossibilité de ne pas communiquer, on instaure en même temps **l'interaction comme l'unité de base de la communication** (selon l'aphorisme de Ray Birdwhistell, si souvent cité : « un individu ne communique pas ; il prend part à une communication ou il en devient un élément »). Ou bien, l'identification de deux niveaux (contenu et relation) permet de comprendre la nature profondément subjective du regard qu'on porte sur ses propres relations et les difficultés de communication.

Et lorsque la communication dérape, lorsqu'elle devient, selon la terminologie adoptée, « pathologique », le modèle permet aussi de repérer ce qui la perturbe.

3. La pathologie de la communication⁵⁷

On communique, en principe, pour mieux se comprendre et créer du lien. Lorsque la communication ne joue plus ce rôle, mais, au contraire, contribue à éloigner, à produire de l'incompréhension et de la souffrance, on la qualifie de « pathologie ».

C'est le cas dans les situations conflictuelles, qu'elles soient violentes ou insidieuses, ouvertes ou larvées, qu'elles se manifestent par des disputes ponctuelles ou des désaccords profonds.

3. 1. La recherche d'un non communication

Toute recherche de non communication apparaît comme la manifestation d'un dérèglement pathologique, mais on ne s'y engage pas par hasard.

3. 2.La confusion des niveaux de la communication

Elle survient lorsque les partenaires ne font pas la distinction entre ce qui, dans leurs échanges, a trait au « contenu » ou relève de la « relation ».

⁵⁷ Dominique Picard; Edmond Marc; *ibid*, p70.

Les conflits interpersonnels traduisent souvent cette confusion.

La confusion des niveaux peut être dissipée par la méta communication. Malheureusement, la confusion des niveaux se double souvent d'une difficulté à méta communiquer qui empêche la résolution du problème.

3.3. La ponctuation discordante

La discordance peut porter sur l'ordonnement des faits (qui a commencé ?) et la responsabilité de la situation. Cette responsabilité se muant souvent en culpabilité, chacun s'accroche à sa perception et à sa position de victime. De manière plus profonde, le désaccord peut atteindre la définition même de la situation.

La ponctuation discordante s'accompagne souvent d'une confusion entre les niveaux de la communication : on discute interminablement pour savoir qui a raison (**niveau du contenu**), alors que c'est **la relation** qui est en jeu.

3.4. Les erreurs de traduction entre l'analogique et le digital

La communication analogique produit une impression plus qu'elle ne transmet une information. Le récepteur en fait alors une interprétation qui, elle se formule en langage digital. De telles erreurs de traduction sont possibles parce que le contenu d'un message n'a de sens que par rapport à l'ensemble de référence dont il est issu (la « **bonne** » façon d'accueillir un invité est déterminée par le code de politesse). Mais cet ensemble est subjectif (les **codes** varient selon les **cultures**) : dans l'émission d'un message, c'est l'ensemble de référence de l'émetteur qui entre en jeu ; le récepteur, lui, se sert de ses propres références (qui peuvent être différentes) pour traduire l'information reçue.

3.5. Troubles pathologiques virtuels de l'interaction symétrique et complémentaire

Qu'elle soit symétrique ou complémentaire, aucune interaction n'est meilleure que l'autre. Cependant, chacune comporte virtuellement la possibilité d'un « emballement » : l'escalade symétrique ou la complémentarité rigide.

Dans *l'escalade symétrique*, la quête de la symétrie devient l'enjeu essentiel de la relation. Chacun veut être l'égal de l'autre, et les partenaires ne communiquent plus que pour surenchérir dans leur rivalité :

La *complémentarité rigide* intervient lorsque la relation se fige et que toute évolution est devenue impossible.

Le modèle de la communication ainsi élaboré va trouver son application dans le monde du travail et des organisations.

Section 5 : travail et organisation

Les organisations offrent de nombreuses analogies avec les familles. Créées et gérées par des hommes (décideurs, salariés, usagers...), lieux de conflictualité où se cristallisent des enjeux relationnels (luttres de places, rivalités, jeux d'alliances et de coalitions...), elles sont traversées par des réseaux de communication qui les définissent, les structurent, favorisent ou empêchent leur évolution.

Elles apparaissent donc, elles aussi, comme un champ d'application légitime pour les idées de l'école de Palo Alto : son approche de la communication, de l'apprentissage et du changement.

L'approche systémique des organisations s'est développée en grande partie à partir des travaux du MRI : soit en prenant pour modèle leur approche de la famille et des thérapies familiales, soit en développant une pratique originale fondée sur leur conception des systèmes communicationnels. Devenue aujourd'hui une discipline à part entière.

Une discipline originale

Sous le terme d'approche systémique se déploie un certain nombre de pratiques diversifiées comme la résolution de problèmes, la médiation, l'accompagnement au changement, le coaching ou même la formation. Elles ont en commun de se référer explicitement à la théorie générale des systèmes et à l'approche communicationnelle. Approches qui, au fil du temps, se sont enrichies d'autres théories qui ont en commun de situer les relations interpersonnelles dans des modèles de circularité.

Ces apports ont pu provenir du champ de la psychologie relationnelle. A cet égard, l'analyse transactionnelle d'Eric Berne en est un exemple. Cependant, c'est dans le champ de la sociologie des organisations que résident les plus grandes influences. Parmi les plus importantes, on peut citer les travaux d'Henry Mintzberg sur les configurations managériales, de Michel Crozier sur l'analyse stratégique et de Chris Argyris et Donald Schön sur l'apprentissage organisationnel.

1. Eric Berne et les jeux relationnels ⁵⁸

La communication interpersonnelle est un processus éminemment **stratégique** et, pour en rendre compte, l'école de Palo Alto a pu se référer à la théorie des jeux de John Von Neumann et d'Oscar Morgenstern que Gregory Bateson avait découverte lors des conférences de la Macy Foundation. Celle-ci offre une typologie des stratégies relationnelles en termes de jeux à somme nulle ou à somme non nulle. La première est ainsi appelée comme le poker où ce que l'un gagne correspond à ce que l'autre perd. La communication s'apparente alors à une compétition et les partenaires sont des rivaux. Dans la seconde, les gains et les pertes se répartissent entre les acteurs ; les partenaires cherchent des jeux « gagnant-gagnant ». les jeux à somme non nulle sont à la base de la coopération. Pour réaliser un changement nécessaire, il est préférable de négocier avec les intéressés.

Cependant, si ces schémas sont assez opératoires ils restent rudimentaires. C'est pourquoi, aujourd'hui, on s'intéresse plus à la notion de jeu introduite par l'analyse transactionnelle d'Eric Berne. Pour lui, un jeu se présente sous la forme d'une ligne de conduite (sorte de scénario) qu'un individu répète fréquemment dans ses relations aux autres ;

2. Henry Mintzberg et l'affinement du contexte organisationnel⁵⁹

Face à un problème, si on veut agir sur les comportements des acteurs, sous l'influence du contexte organisationnel, il faut en avoir une connaissance affinée.

A cet égard, les travaux de l'économiste Canadien Henry Mintzberg sur les configurations managériales proposent un cadre pertinent et opératoire. Selon lui, les organisations se composent d'un nombre limité de variables correspondant à des sous-systèmes et fortement reliées entre elles. Les variables retenues sont au nombre de quatre :

- La « structure » (la façon dont est assurée la coordination du travail des opérateurs) ;
- Le « marché » (dont dépend l'activité de l'organisation) stable ou aléatoire).
- Les « buts » que la structure s'assigne, eux-mêmes subdivisés en « buts de mission » (centrés sur les résultats) et en « buts de système » (centrés sur l'organisation elle-même et ses membres) ;
- Le « pouvoir » (notamment la façon dont il est assumé).

⁵⁸ Dominique Picard Edmond Marc, L'ECOLE DE PALO ALTO Puf 1^{ère} édition. Que sais je, Paris 2013, P 111.

⁵⁹ Dominique Picard; Edmond Marc; ibid, P 113.

Combinées, elles peuvent se déployer en plusieurs catégories, ou « configuration », qui répondent à des logiques internes et forment des contextes prévisibles aux interactions professionnelles des acteurs sociaux.

La connaissance de ces configurations permet d'appréhender avec plus de finesse les différences culturelles entre les entreprises et les processus de résonance interne.

3. Michel Crozier et les enjeux de pouvoir

Le sociologue Michel Crozier est le créateur de l'analyse stratégique. Cette approche d'orientation systémique fait du conflit une caractéristique fondamentale des organisations.

Elle repose sur une vision renouvelée du pouvoir dans les organisations. Crozier explique ainsi que dans toutes les organisations, la plupart des décisions doivent être prises alors même que toutes les données pour les prendre ne sont pas réunies et que des incertitudes demeurent.

Parmi ces incertitudes, certaines, dites « pertinentes », jouent un rôle capital dans la survie de l'organisation et, de fait, offrent à ceux qui les maîtrisent la faculté d'acquérir du pouvoir indépendamment de la place qu'ils occupent dans l'organigramme.

L'analyse stratégique montre que, dans un système organisationnel, la participation de chacun repose essentiellement sur la poursuite de ses intérêts propres et la recherche d'un certain pouvoir :

Celui de contraindre les autres à satisfaire ses exigences ou bien celui d'échapper aux contraintes issues des exigences des autres.

Dans cette perspective, les conflits interpersonnelles et les luttes de pouvoir ne sont donc pas l'expression d'un « dysfonctionnement », mais « *la rançon qu'une organisation doit payer pour exister, et la condition même de sa capacité à mobiliser les contributions de ses membres et à obtenir d'eux ce "bon vouloir" sans lequel elle ne peut fonctionner convenablement* »⁶⁰

Comme Mintzberg, Crozier, a permis une avancée fondamentale dans la connaissance du contexte organisationnel.

4. Chris Argyris et l'apprentissage organisationnel⁶¹

Le grand intérêt suscité par cette nouvelle approche doit être compris en référence au climat d'incertitude provoqué par la mondialisation. *Parmi les travaux sur l'apprentissage*

⁶⁰ Dominique Picard; Edmond Marc; ibid, P 116.

⁶¹ Dominique Picard; Edmond Marc; ibidem. P116.

organisationnel, ceux de Chris Argyris et Donald Schön demeurent une référence pour les consultants d'aujourd'hui.

Dans une approche largement inspirée des *niveaux d'apprentissage* définis par l'école de Palo Alto, ils isolent deux types d'apprentissages organisationnels : en « *simple boucle* » et en « *double boucle* ». Dans *le premier type*, l'entreprise tire parti de ses expériences pour modifier ses stratégies mais dans les limites fixées par les valeurs et les normes de l'entreprise.

Dans *l'apprentissage en double boucle* (ainsi appelé parce que les expériences vécues rétroagissent à la fois sur les stratégies et les valeurs directrices), ce sont les théories d'usage de l'entreprise qui sont interrogées par l'expérience vécue.

L'organisation apprenante est au cœur des préoccupations actuelles. On peut citer notamment la *cinquième Discipline* de Peter Senge (Américain ,professeur de management) . Selon lui, cinq disciplines forment les fondements d'une approche systémique visant à rendre les organisations plus performantes : la pensée systémique, la maîtrise personnelle, la remise en question de modèles mentaux, la vision partagée, l'apprentissage en équipe.

5. L'école de Palo Alto au cœur du système

L'approche systémique des organisations est une discipline vivante qui évolue sans cesse en fonction du contexte socio-économique et des besoins qu'il suscite.

Cependant, le bagage conceptuel de l'Ecole de Palo Alto en reste le socle, et Gregory Bateson la référence incontournable. On peut donc dire que Gregory Bateson est à la source de ce qu'on appelle la « troisième génération » de la PNL comme le modèle de circularité qu'il a largement contribué à définir et à diffuser fut à l'origine des différentes approches systémiques.

Conclusion

L'école de Palo Alto a révolutionné le champ des sciences humaines en plaçant la communication et la notion de système au centre de sa théorisation. Ne pas séparer l'individu du contexte culturel et relationnel dans lequel il évolue devient le fondement d'un nouveau modèle qui s'applique aussi bien à la famille qu'à la psychiatrie ou au monde du travail. Ainsi, dans l'étude de la communication et des interactions, secteur de recherche en pleine évolution, les théories de Gregory Bateson et du MRI ne cessent de se combiner à *d'autres apports*.

L'approche systémique des organisations, qui se veut pourtant une discipline à part entière, continue elle aussi de s'alimenter aux sources de l'Ecole de Palo Alto pour nourrir sa réflexion et adapter sa pratique aux exigences des bouleversements économiques actuels. Et ceux-ci, à leur tour, mettent à l'épreuve et font évoluer les fondements de la systémique.

La grande force de l'Ecole de Palo Alto, à la fois systémique et pragmatique, a été d'offrir la possibilité de concilier les exigences d'une pensée globale et théorique avec celles de l'action pratique, forcément singulière. Ses avancées théoriques sont donc toujours en prise avec la réalité, et c'est pour cela qu'elle continue d'évoluer, de s'adapter et de perdurer.

CHAPITRE 3 :

ANALYSE STRATEGIQUE EN

PERSPECTIVE : Retour sur la

Sociologie des Organisations

De Michel CROZIER

SECTION1 : L'ORGANISATION

Les organisations montrent une grande diversité des structures en même temps qu'une stabilité et une efficacité très différentes les unes des autres. Il n'est pas possible de relever une relation univoque entre le type de structure et les performances obtenues.

I. Les Théories classiques d'analyse

Comme toute démarche dans une science nouvelle, les premières réflexions des sociologues sur les organisations ont été d'opérer des classifications, et l'un des grands mérites de M. Weber a été de fournir une typologie des organisations qui expliquait bien leurs différences de structure et de comportement. Basée sur l'origine de l'autorité placée à la tête de l'organisation, la classification en trois catégories de M. Weber est cependant trop simple pour qu'elle s'applique à toutes les situations que l'on peut aujourd'hui rencontrer. Une des meilleures tentatives pour prolonger le travail de M. Weber a été celle d'A. ETZIONI qui a distingué entre les organisations selon le type de contrôle et le type de participation ; il parvient ainsi à faire entrer à peu près toutes les organisations connues (aussi bien les armées, partis politiques, églises, que les entreprises) dans une catégorie dont le comportement est homogène.

M. Weber avait par ailleurs, considérablement insisté sur les avantages de la grande organisation bureaucratique, et il est normal que beaucoup de chercheurs se soient intéressés et au phénomène des grandes organisations et au phénomène bureaucratique. Parmi eux, A.W. GOULDNER ne s'est pas contenté de relever tous les défauts d'une bureaucratie, mais a distingué trois types pour montrer qu'il pouvait y avoir de bonnes bureaucraties. M.CROZIER d'autre part, a détaillé dans le cadre de la France, toutes les déviations qui affectent les grandes organisations et qui font qu'elles parviennent à se maintenir tout en remplissant très mal leurs buts.

1. Max Weber et la Bureaucratie (1864-1920)

D'une pensée originale bien qu'influencée par les idées de l'époque (par exemple par la distinction de HEGEL entre l'Etat et la société), il s'opposa aux idées de K.MARX, de HEGEL, des historicistes, des utilitaristes.

1.1 Autorité

La théorie de M. Weber sur les structures d'autorité lui permet de classer les organisations. Son point de départ fut de se demander pourquoi les individus obéissent aux ordres. M. Weber fait une distinction entre pouvoir, aptitude à forcer l'obéissance et autorité, aptitude à faire observer volontairement les ordres. Dans un système d'autorité, les subordonnés

acceptent les ordres parce qu'il les croit légitimes. M. Weber distingue entre les organisations selon la manière de légitimer l'autorité ; il ya selon lui trois types : charismatique, traditionnel, et rationnel-légal.

1.1.1. L'organisation charismatique

Est fondée sur les qualités personnelles du leader. Celui-ci démontre des qualités supérieures aux autres individus. A la limite, c'est un prophète, un chef politique, un Dieu. Les disciples qui forment avec lui l'essentiel de l'organisation sont les rouages essentiels, au moins entre lui et les autres individus. Des exemples peuvent être trouvés dans des mouvements religieux, révolutionnaires mais aussi dans des entreprises (Henry FORD, A.CITROEN, RENAULT, BOUSSAC,...). La question de la succession est toujours un problème. Souvent dans les organisations politiques et religieuses, il ya scission entre différents disciples, chacun se prétendant le véritable héritier du leader. Peu souvent, un autre leader charismatique se présente et l'organisation perd donc sa forme charismatique : elle meurt ou prend une des deux autres formes.

1.1.2. L'organisation traditionnelle :

Utilise u e autorité basée sur les précédents et les usages. Le leader possède l'autorité en vertu du statut qu'il a hérité et l'extension de cette autorité est fixée par la coutume. Quand le chef charismatique rend sa succession héréditaire, l'autorité devient une partie du rôle du leader plutôt qu'une part de sa personnalité. Ce type d'organisation a deux formes : la forme patrimoniale où les employés reçoivent une rémunération du leader et la forme feudale où les employés ont des revenus propres et sont plus autonomes, le leader les subordonnant par des dons, bénéfices,...et par des devoirs et droits coutumiers. Les exemples de M. Weber concernent l'histoire mais d'autres exemples peuvent être pris parmi les organisations actuelles : beaucoup de chefs d'entreprises transmettent leur entreprise à leur fils, beaucoup de taches sont faites parce qu'elles ont toujours été faites ainsi,....

1.1.3. L'organisation rationnelle-légale

Est la forme d'organisation bureaucratique. M. Weber lui donne les caractères suivants¹ :

1. ses membres sont personnellement libres et soumis à une autorité seulement pour l'accomplissement de leurs fonctions officielles ;
2. ils sont organisés dans une hiérarchie d'emplois claire et bien définie ;
3. chaque emploi a une sphère de compétence légale bien définie ;
4. Tout emploi est occupé sur la base d'une relation contractuelle ;

¹ Jean-Claude Scheid, Les grands auteurs en organisation, Dunod, paris, 1990. P, 13.

5. les candidats à un emploi sont sélectionnés d'après leurs qualifications techniques ; dans le cas le plus rationnel ils sont sélectionnés par concours, examens ou par des diplômes garantissant leurs connaissances techniques ; ils sont nommés et non élus ;
6. les membres sont rémunérés par un salaire fixe, en monnaie ; le salaire varie selon l'échelon hiérarchique ;
7. l'emploi dans l'organisation est la seule occupation professionnelle de ses membres ;
8. l'emploi constitue une carrière : la promotion se fait selon le jugement des supérieurs ;
9. l'employé n'est ni propriétaire des moyens de l'organisation ni propriétaire de son poste ; il ya séparation entre la fonction et l'homme qui l'occupe ;
10. l'employé est soumis à une discipline stricte dans son travail.

Ces caractères définissent une bureaucratie très différente de certaines bureaucraties que l'histoire a connues (comme la bureaucratie chinoise).

La bureaucratie est rationnelle, car les moyens qu'elle utilise sont expressément choisis pour atteindre des buts spécifiques (comme une machine), et légale, car l'autorité est exercée à l'aide de normes et de procédures.

Les raisons de son efficacité sont² :

- *Le rejet des préférences personnelles du leader et le rejet des coutumes et traditions.*
- *La stricte définition du travail et de l'autorité de chacun.*
- *Une structure hiérarchique contrôlant toute l'activité.*
- *Des règles écrites prévoyant toutes les situations.*
- *La présence d'experts connaissant bien leur travail*

Ce système est hautement efficace parce que la dépersonnalisation extrême permet une grande coordination et un très bon contrôle. Toutes les conséquences d'une action peuvent être calculées, prévues. L'incertitude est illimitée.

M. Weber constate que le développement des organisations bureaucratiques touche toutes les formes d'organisation (entreprises, Eglises, armées, organismes d'Etat).

Selon lui, le capitalisme a joué un rôle majeur dans le développement de la bureaucratie : c'est un système économique fondé sur le calcul rationnel du gain à long terme. Il établit alors un lien entre religion et organisation : pour que le capitalisme s'instaure et par là la bureaucratie, une attitude morale particulière est nécessaire : c'est la religion protestante, après la Réforme, qui la provoque le mieux, avec sa croyance dans une rédemption fondée sur une activité

² LUC BOYER -Noel EQUILBEY, ORGANISATION Théories et applications, EDITIONS D'ORGANISATION, France 2001.P. 56.

créatrice sur terre. Cependant M. Weber notait qu'il avait une certaine contradiction entre la décentralisation économique qu'implique le capitalisme et le centralisme d'une organisation bureaucratique.

Les idées de M. Weber sont proches des organisations classiques comme W. TAYLOR en ce qu'ils pensent que la supériorité d'une organisation réside dans un contrôle plus grand, dans une prévisibilité plus forte et que ces résultats sont obtenus par l'impersonnalisation. Beaucoup d'études sont partis des idées de M. WEBER.

L'école classique a, malheureusement, donné naissance à diverses dérives aux conséquences sociales parfois désastreuses. Ce sont d'ailleurs ces dérives qui ont entraîné le développement d'approches alternatives à l'organisation scientifique, comme par exemple celles de l'Ecole des relations humaines.

2- TAYLOR et L'O.S.T (Organisation Scientifique de Travail):

Frédéric Winslow TAYLOR est le fondateur du mouvement connu en français sous le nom d'**Organisation Scientifique de Travail (O.S.T)**. La pensée qui le guide, est l'élimination des gaspillages de temps, d'argent, de matières.... et le recours à une méthode scientifique, et non à des hommes exceptionnels, pour les éliminer. F.W TAYLOR affirme que « le principal objectif du management doit être d'assurer le maximum de prospérité aussi bien pour l'employeur que pour chaque employé ». Pour l'employeur le maximum de prospérité signifie non pas de gros profits à court termes mais le développement de tous les aspects de l'entreprise pour qu'elle atteigne un stade permanent de prospérité. Pour l'employé, le maximum de prospérité signifie non pas de gros salaires tout de suite, mais son développement personnel pour qu'il travaille efficacement, avec qualité, avec ses dons personnels. F.W.TAYLOR distingue nettement production et productivité : « la prospérité maximum est le résultat de la productivité maximum qui elle-même dépend de l'entraînement de chacun³ ».

A ce propos Taylor dénonce trois contre-vérités :

-il est faux de penser, comme le font de nombreux ouvriers, qu'un accroissement de productivité amène le chômage ;

-il ya de mauvais systèmes de management qui forcent l'ouvrier à limiter sa production pour protéger ses intérêts car souvent, quand il augmente son rythme de travail, le patron s'arrange pour ne pas augmenter son salaire;

³ Jean-Claude Sheid, op cite, p83.

-certaines méthodes de travail gaspillent l'énergie et les efforts des ouvriers qui ne reçoivent ni aide ni conseil de la part de leur direction

F.W Taylor ajoute : « ce que les travailleurs demandent à leurs employeurs, plus que toute autre chose, c'est un salaire élevé ; ce que les employeurs veulent...ce sont des bas coûts de production ; ...l'existence ou l'absence de ces deux éléments constitue le meilleur indice d'un bon ou d'un mauvais management ».

Taylor a lui-même très bien énoncé ses quatre grands principes de management scientifique :

1. l'étude scientifique du travail doit être faite par une équipe de spécialistes car elle est trop compliquée et trop longue pour être faite par le personnel de production ; elle deviendra le Bureau Méthodes. Cette étude définit les processus opératoires les plus économiques et donne la quantité de travail que doit fournir un ouvrier placé dans les conditions optimales ; si l'ouvrier obtient cette quantité, il doit recevoir un très haut salaire (entre 30% et 100% de plus que le salaire moyen du marché) ;
2. Tout travailleur peut devenir excellent, au moins dans un poste de travail, s'il a été sélectionné scientifiquement selon ses aptitudes et formé (training) convenablement ;
3. Le couplage de l'étude scientifique du travail et de la sélection scientifique du travailleur ; « il s'agit de faire appliquer la science par les ouvriers » et c'est sur ce point que beaucoup de managers échouent et non les ouvriers, car les managers ne veulent pas changer leurs méthodes ;
4. La coopération entre le management et la main d'œuvre doit être très étroite car « le travail et la responsabilité du travail se divisent d'une façon presque égale entre les managers et les ouvriers » et cette coopération renforce la solidarité humaine.

Par science, Taylor veut dire observation et mesure systématique. Il est clairement influencé par l'idéologie scientiste avec sa vision du progrès infini rendu possible par la science. Sa démarche « scientifique » est une démarche comparative et non expérimentale.

L'erreur de Taylor fut de prétendre que le management était une science comparable à celle de l'ingénieur. Alors que le management n'est qu'un savoir empirique qui s'appuie sur l'économie, les mathématiques, la sociologie, etc. « L'essence du management est de rendre productif le savoir...et, dans la pratique, le management est vraiment un art libéral⁴ ». Peter Drucker, 1955.

Les méthodes de F.W.Taylor ont été développées par nombre de continuateurs : H. L.GANTT, L.GILBRETH, CH.BEDAUX, ROWAN, et F.A.HALSEY...qui ont progressivement formé l'école classique de l'organisation du travail.

⁴ Luc BOYER-Noel EQUILBEY, op cite,p45

Les reproches les plus valables, ceux que lui fera notamment l'école des relations humaines, porteront sur une conception trop sommaire de la physiologie du travail (seule ou presque la fatigue est retenue) et sur une négligence des composantes psychologique et sociologique du travail. Par ailleurs, du point de vue de l'analyse des tâches, on peut aussi reprocher à F.W.Taylor de n'avoir pas perçu que plusieurs organisations rationnelles du travail, et non une seule, sont généralement concevables et applicables.

II. Ecole des Relations Humaines

L'école dite des relations humaines rassemble des théories qui posent, autrement que la perspective taylorienne, la question de l'explication des comportements des individus dans les organisations. Toutes ces théories placent les besoins psychologiques au cœur de leur explication. Ce sont les expériences menées par les ingénieurs des usines de la Western Electric puis par Mayo et son équipe de chercheurs, F.J.Roethlisberger et T.N.Whitehead, qui ont remis en cause certains des postulats tayloriens, entre autres celui relatif à la motivation par les seuls facteurs économiques. Le problème de la motivation de l'homme au travail ne s'est posé qu'assez tardivement : jusqu'aux années 1920, les études sur le travail étaient surtout d'ordre physiologique et portaient, au mieux, sur les conditions matérielles du travail et leur influence sur le rendement et la productivité. L'analyse des raisons pour lesquelles un salarié pouvait être motivé, en dehors de la perspective de récompenses pécuniaires, dut attendre les expériences menées par Elton Mayo.

1. Les enquêtes d'Elton Mayo à la Western Electric Company

Les travaux d'Elton Mayo se sont développés au début des années vingt. Ils portaient d'une critique de l'approche taylorienne imposant à l'homme le rythme des cadences de travail qu'il doit respecter totalement. Mayo a basé ses recherches sur l'analyse des effets de l'introduction de pauses durant le travail. Des recherches sur les hommes au travail dont la plus connue est l'enquête de cinq ans à l'atelier Hawthorne de la Western Electric Company, une usine de fabrication de téléphones à Cicero, du côté ouest de Chicago.

Les expériences à la Western Electric ont proposé des protocoles expérimentaux faisant varier différents facteurs organisationnels ; elles ont été caractérisées également par un usage important de la technique des entretiens pour compléter les observations.

L'existence d'une motivation liée à l'intérêt porté aux ouvrières : l'effet Hawthorne

L'effet Hawthorne a connu un énorme succès, il est cité comme une référence incontournable dans la plupart des livres de management. On peut même considérer qu'il constitue une sorte de mythe fondateur.

Pour l'expérience sur l'éclairage et pour celle du *test room*, Elton Mayo interpréta le paradoxe entre les résultats réels et les résultats attendus (la productivité aurait du varier en fonction des changements de luminosité et elle n'aurait pas du augmenter dans le groupe témoin) comme l'effet de l'intérêt porté aux ouvrières. En effet, dans les deux situations expérimentales, la participation des ouvrières à une expérience, la présence des chercheurs dans l'atelier, la sollicitation par ceux-ci d'entretiens auprès d'elles constituaient autant de signes par lesquels les ouvrières se sont senties distinguées et sorties de l'anonymat de l'atelier dont elles venaient. Cet effet portera le nom d' « effet Hawthorne », du nom de la ville où se trouvait localisée l'entreprise de la Western Electric qui fut le théâtre des expériences.

L'effet Hawthorne a été proposé pour expliquer les résultats paradoxaux de l'enquête sur l'atelier expérimental d'assemblage de relais téléphoniques.

Il caractérise l'influence de l'intérêt porté à des individus sur leur comportement. Il peut avoir plusieurs formulations plus ou moins générales :

-Par rapport à l'expérience à la Western Electric, l'effet Hawthorne traduit le fait que l'attention des chercheurs pour les ouvrières participant à l'enquête a influencé leur comportement dans l'atelier ; il explique l'accroissement de productivité même lorsque les conditions du travail redeviennent défavorables du point de vue des revendications formelles des ouvrières ;

-d'une façon plus générale, l'effet Hawthorne désigne les transformations des comportements d'individus qui ont conscience d'avoir été retenus pour participer à une expérience, à une étude ou à une intervention. Les comportements adoptés sont alors ceux que ces individus imaginent qu'on attend d'eux. Ces attentes renvoient aux normes sociales implicites dominantes au moment de l'expérience ou de l'intervention

L'enquête de Mayo a ouvert et a légitimé un champ d'expérimentations important en sciences humaines ; elle a introduit un renouvellement du regard sur le monde de l'entreprise en insistant sur l'importance des relations humaines et sur l'impact des changements. Les nombreuses recherches en psychologie sociale, développées ultérieurement, validées par des protocoles expérimentaux fiables, ont eu un si grand retentissement qu'elles ont fini par faire

oublier les faiblesses méthodologiques des enquêtes qui avaient ouvertes ces pistes théoriques si riches.

Par ailleurs, en 1966, Dickson et ROETHLISBERGER⁵ ont proposé une hypothèse relative aux conditions d'apparition d'un effet Hawthorne. Ils ont retenu trois facteurs principaux :

- La nature de l'attention accordée aux individus participant à l'étude ;
- Le degré de conscience des individus de leur participation à l'étude ou à l'intervention ;
- La perception du degré de nouveauté de l'étude ou de l'intervention,

Plus tard, des recherches ont été effectuées pour vérifier la pertinence des trois variables précédentes. Mais les résultats n'ont guère été probants. Autrement dit, en fonction de ces recherches, le fait pour des individus de savoir qu'ils participent à une expérience n'entraînerait pas nécessairement un changement de leurs comportements. L'effet Hawthorne ne serait donc pas automatique.

2. Les théories classiques de la motivation

La **Motivation professionnelle** se définit comme la volonté de fournir un effort important afin d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise, volonté conditionnée par la capacité dudit effort à satisfaire un besoin personnel⁶. Plus simplement la motivation est fonction de trois éléments clés : l'effort, les objectifs de l'entreprise et les besoins. L'attention particulière accordée ici aux comportements des individus dans le travail explique qu'on s'intéresse uniquement aux objectifs de l'entreprise. **Processus de Motivation⁷** :

- Besoin non satisfait ;
- Tension ;
- Pulsion dynamique ;
- Comportement de recherche ;
- Besoin satisfait ;
- Réduction de la tension.

Le besoin, dans le cas de notre définition, désigne un état interne qui éveille le désir d'atteindre un résultat donné. Un besoin non satisfait crée une tension qui va pousser l'individu dans une direction particulière.

⁵ Michel Foudriat. Michel Foudriat, Sociologie des Organisations, Pearson Education, France 2005, p 126

⁶ Stephen Robbins-David DecenZO Philippe Gabilliet, **Management**. L'essentiel des concepts et des pratiques, 4ème Édition, PEARSON Education, France 2004, P286.

⁷ Stephen Robbins-David DecenZO Philippe Gabilliet, . Ibid. P287.

2.1. La théorie de Maslow : la « pyramide des besoins »

Maslow identifie cinq catégories de besoins fondamentaux, qu'il présente dans un ordre hiérarchique. Il définit, par ailleurs les principes expliquant le déclenchement de la motivation au travail. Ces cinq besoins sont les suivants⁸ :

-Les besoins physiologiques. Nourriture, logement, sexualité et autres impératifs corporels.

-Les besoin de sécurité. Protection contre Les douleurs physiques et morales.

-Les besoins d'appartenance. Affection, intégration au sein d'un groupe, acceptation et amitié.

-Les besoin d'estime. Sur le plan interne : respect de soi-même, indépendance, réussite ; sur le plan externe : statut social, considération, attention.

-Les besoins d'auto-accomplissement. Développement personnel, exploitation de son propre potentiel, envie de se réaliser.

Malgré ses limites, ce modèle a connu un énorme succès. Les réflexions de Maslow portent sur le moral des salariés en entreprise ; elles peuvent se traduire sur un plan idéologique au niveau des conceptions managériales et elles permettent de défendre de nouvelles politiques d'intégration des salariés en proposant, dans un contexte sociopolitique marqué par l'anticommunisme. « Une contrepartie aux divers thèmes de la théorie marxiste⁹ ». Maslow a développé une pensée centrée sur une psychologie globale de l'être. Son modèle a eu pour ambition de fonder une psychologie de l'individu en organisation.

Les principes d'utilisation de la théorie de Maslow¹⁰

L'utilisation de la théorie de Maslow a souvent été présentée comme reposant sur quelques principes. Entre autres :

Principe d'émergence. Les besoins sont hiérarchisés dans l'ordre précédemment présenté. ils sont motivant dans cet ordre de complexité croissante. Les besoins tertiaires ne deviennent ainsi motivants qu'après satisfaction des besoins d'ordre inférieur.

Principe de dominance. Lorsqu'un besoin est satisfait chez un individu, il cesse d'être motivant et c'est le besoin strictement d'ordre supérieur qui devient alors motivant.

Principe de frustration. La non-satisfaction d'un besoin accroît sa puissance motivante et élimine les besoins d'ordre inférieur.

⁸ Stephen Robbins-David DecenZO Philippe Gabilliet,.Ibidem, p 288.

⁹ Michel Foudriat. Ibid. P.133.

¹⁰ Michel Foudriat Ibid. P.134-135.

Principe d'insatiabilité. Le niveau d'aspiration s'élève lorsque les besoins sont satisfaits.

Principe d'identification les normes sociales propres aux différents groupes définissent des niveaux d'aspiration.

2.2. Les théories X et Y

Théorie X- chez McGregor, la théorie X renvoie aux préjugés selon lesquels l'employé n'aimerait pas travailler, se montrerait paresseux, esquiverait les responsabilités et serait performant uniquement sous la contrainte.

Un manager qui adopte la vision (négative) de la théorie X considère :

1. que les employés détestent par définition le travail et font tout pour y échapper ;
2. qu'il faut donc les contraindre ou les menacer de représailles pour atteindre les objectifs fixés ;
3. que les employés rechignent à prendre des responsabilités et préfèrent être surveillés de près ;
4. que la plupart des salariés placent la sécurité en tête de leurs préoccupations et n'ont aucune ambition.

Théorie Y- Chez McGregor, la théorie Y renvoie aux préjugés selon lesquels l'employé se montrerait créatif, chercherait à prendre des responsabilités et serait capable de s'autodiscipliner.

Un manager qui adopte la vision (positive) de la théorie Y considère :

1. que le travail représente pour les employés une activité aussi innée que le jeu ;
2. que les employés sont capables de s'autogérer et de s'autodiscipliner, s'ils se sentent impliqués dans les objectifs ;
3. que l'individu moyen peut apprendre à assumer, et même à rechercher, les responsabilités ;
4. que la capacité à prendre de bonnes décisions se trouve largement répandue dans l'ensemble de la population et que les managers n'en détiennent pas nécessairement le monopole.

2.3. La théorie de Frederick Herzberg : C'est au psychologue F. Herzberg que nous devons la **théorie des deux facteurs**¹¹, théorie selon laquelle la satisfaction et l'insatisfaction professionnelle seraient respectivement liées à des facteurs intrinsèques (facteurs moteurs) et extrinsèques (facteurs d'hygiène).

Les facteurs moteurs : ce sont des facteurs de **motivation** ou de **satisfaction**. Ce sont, entre autres :

- la marge d'autonomie et le degré de responsabilité associés à telle tâche ;
- l'intérêt du travail ;

¹¹ Stephen Robbins-David DeCenzo, Philippe Gabilliet, Op cite, p290.

- l'image de la tâche ou de l'emploi vis-à-vis des membres des groupes d'appartenance ;
- les possibilités d'utiliser ses compétences ;
- le degré de difficulté des objectifs assignés et la complexité du travail à accomplir ;
- le type d'évaluation du travail effectué et la forme de reconnaissance obtenue par l'individu après un succès.

Les facteurs d'hygiène ou d'insatisfaction : Sont, au contraire, toujours rattachés à l'environnement du travail direct. Ce sont entre autres :

- les conditions de travail (les horaires, les congés) ;
- le statut de l'individu dans l'organisation ;
- les relations hiérarchiques ;
- les conditions et types de rémunération ;
- les avantages sociaux ;
- les politiques de gestion de l'entreprise (la notation, l'avancement) ;
- les conditions organisationnelles relatives à la sécurité ;
- les procédures formelles de l'organisation.

Comme Maslow, Herzberg a inscrit sa pensée dans une perspective morale, historique et théologique. Dans son livre « Le Travail et la nature de l'homme (1971), il propose de réinterpréter sa théorie des deux facteurs en associant à ces facteurs deux types d'individus, qu'il caractérise par deux figures bibliques, Adam et Abraham. La nature de l'homme comporterait une double orientation. D'une part, celle qui renvoie à des « besoins instinctifs ou animaux », qui ont été exploités par la grande majorité des formes de direction des entreprises. Pour lui il s'agit d'une posture « Animal- Adam ». d'autre part, celle qui renvoie à des « besoins spécifiquement humains » et qui correspondrait à la posture « Homme- Abraham ». Les individus qui sont dans la première posture sont surtout sensibles aux conditions de travail et à la rémunération, alors que ceux qui sont dans la deuxième posture valorisent le développement personnel et restent sensibles aux conditions qui rendent possibles l'accomplissement, la reconnaissance et la valorisation de soi »¹².

¹² Michel Foudriat, Op cite, P139.

SECTION 2 : ANALYSE STRATEGIQUE ET SYSTEMIQUE

Michel Crozier (né en 1922), fondateur de l'analyse stratégique et systémique

Crozier s'applique, avec FRIEDBERG et dans la plus parfaite continuité par rapport à ses recherches antérieures (Rouillard, 2005), à jeter les bases d'une théorie de l'action organisée ou collective qui fait date. Les deux auteurs s'interrogent sur le fait de savoir « à quelles conditions et au prix de quelles contraintes » l'action organisée est possible. Ils répondent que ce fait, loin d'être spontané ou naturel, est « un construit social », c'est-à-dire que l'action organisée repose sur une élaboration contingente de règles : seuls les rapports de pouvoir – des rapports de négociation et de marchandage liés au contrôle des incertitudes de la situation, comme cela était déjà clair en 1963 et comme nous allons le préciser – permettent de contraindre les individus à coopérer¹³.

L'analyse stratégique et systémique constitue un cadre de lecture et de compréhension des fonctionnements réels des organisations. Selon cette théorie, les organisations sont des construits sociaux, c'est-à-dire qu'elles sont le produit contingent des relations de pouvoir entre des acteurs contraints par des situations d'interdépendances. Autrement dit, le fonctionnement réel des organisations est la résultante des multiples jeux stratégiques qui se tissent entre tous les acteurs. Cette théorie permet ainsi une compréhension de la façon dont coopèrent, dans des systèmes d'action organisés, les individus et les groupes pour atteindre leurs objectifs de travail.

La théorie organisationnelle du pouvoir va se construire autour des concepts qui ont pu être dégagés de l'étude des ateliers de production de la Seita.

1. L'enquête de Crozier à la Seita (Société nationale d'exploitation industrielle des tabacs et allumettes)

Avec des raisonnements homologues, Crozier met en évidence la dépendance des chefs d'atelier vis-à-vis des ouvriers d'entretien, car selon la façon d'entretenir les machines, la production globale de l'atelier se maintiendra à un niveau acceptable ou au contraire chutera. Les chefs d'ateliers ont pour enjeu la production et ne peut venir donc pas, eux non plus, intervenir sévèrement auprès des ouvriers d'entretien. Les chefs d'atelier adoptent, de ce fait, une stratégie de laisser faire avec les ouvriers d'entretien. Cette résignation n'est pas un comportement qui pourrait être expliqué par une interprétation de type psychologique. Dans le cas de ces ateliers, les ouvriers d'entretien sont les « seigneurs » ; ce sont eux qui détiennent le pouvoir réel (informel) et ils peuvent le conserver en montrant aux autres acteurs à quel

¹³ CROZIER.M, FRIEDBERG. E, L'Acteur et le Système, les contraintes de l'action collective, Paris, Seuil, 1977, p. 18-31.

point ils dépendent d'eux ; certaines lenteurs à la réparation, les « coups de gueule » sont autant d'événements qui rappellent aux autres acteurs la structure réelle du jeu.

L'enquête de Crozier à la Seita a jeté les bases de l'analyse stratégiques et systémique.

L'enquête a montré que, dans l'atelier de production, des relations de pouvoir s'étaient développées entre les trois acteurs : le chef d'atelier, les ouvrières de production et les ouvriers d'entretien. Crozier a mis en évidence une structure de jeux. Les comportements des uns par rapport aux autres ont été interprétés en termes de stratégies, elles-mêmes régulées par une règle de jeu.

Les jeux d'acteurs et toute analyse sont contingents. Les jeux sont contingents, c'est-à-dire qu'ils caractérisent une organisation donnée dans son fonctionnement à un instant donné. A tout moment, les acteurs se mobilisent et s'engagent dans des relations de pouvoir mais les configurations de jeux ne doivent pas être considérées comme immuables car, au cours du temps, les perceptions stratégiques peuvent se transformer. Si, pour certains acteurs, les perceptions stratégiques de leurs opportunités, de leur force (c'est-à-dire de leurs ressources), de la force des autres acteurs changent, alors ces acteurs peuvent vouloir s'engager dans de nouveaux jeux en expérimentant de nouvelles stratégies.

2. l'analyse stratégique et systémique : le raisonnement théorique

Les structures et les règles de l'organisation ont pour objectif de prévoir les tâches des membres de l'organisation et leur ordonnancement ; elles visent à créer un ordre social local partiel. Cependant, les observations des fonctionnements organisationnels montrent que cet ordre prescriptif est toujours contredit par les comportements effectifs. La question se pose alors de savoir comment interpréter ce décalage entre prescriptions et réalité, entre formel et informel.

La distinction entre formel et informel :

Dans une organisation, on distingue toujours les caractéristiques formelles des caractéristiques informelles. Le niveau formel concerne les propriétés officielles prescrites définissant les relations hiérarchiques et fonctionnelles ; il correspond aux comportements attendus et représente la partie officielle, visible, de la structuration de l'organisation. Le niveau informel concerne le fonctionnement réel et concret l'organisation. Il n'est pas conforme à ce qui est prévu ; il échappe donc en partie aux règles et aux décrets de rationalisation de l'organisation. Le niveau informel correspond à la partie cachée de l'organisation.

Pour l'approche classique, L'OST (organisation scientifique du travail), le décalage entre le fonctionnement attendu et fonctionnement effectif est interprété en termes de défauts de rationalisation ; il est pensé comme la conséquence d'une efficacité insuffisante de l'organisation. Selon cette approche, pour remédier à ce décalage, il est nécessaire de

rationaliser plus encore l'organisation en affinant et en accroissant la réglementation et le contrôle de son application. Selon l'OST, les comportements humains sont totalement prévisibles et contrôlables.

2.1 Une interprétation des interactions en termes de relations de pouvoir

La théorie de l'analyse stratégique et systémique à la différence de l'OST, considère que les aléas sont inhérents à l'organisation et que, par conséquent le décalage entre organisation formelle et organisation informelle est inévitable. Pour ce modèle les comportements doivent être considérés tels qu'ils sont. Pour cette optique, comportement et organisation ne sont pas deux entités distinctes ;ils sont comme les deux faces d'une même réalité. le fonctionnement organisationnel doit donc s'analyser à deux niveaux : l'un, formel ou règlementaire, et l'autre, informel, celui des comportements concrets des membres de l'organisation.

L'analyse stratégique et systémique étudie les comportements en organisation comme des comportements sociaux dont le sens s'explique en termes de relations de pouvoir entre acteurs dans l'organisation.

Les relations de pouvoir dans les organisations sont irréductibles. Les jeux de pouvoir sont inhérents au phénomène organisationnel. Il ne peut y avoir d'organisation sans conflits ni relations de pouvoir. Cette vision oblige à relativiser certaines finalités managériales encore trop dépendantes de la lecture de l'école des relations humaines, pour laquelle les conflits pouvaient être réduits. Les conflits existent du fait de l'irréductibilité des incertitudes. Avec des techniques de gestion des relations humaines et/ou avec des démarches visant des changements, certains conflits peuvent être atténués voire disparaître. Cependant, les acteurs engagent de nouvelles relations de pouvoir autour des nouvelles zones d'incertitudes qui surgiront ou qu'ils percevront comme des opportunités.

2.2 La résolution des problèmes comme enjeu de pouvoir

Dans les situations de travail, il existe de nombreux problèmes et leur résolution n'est pas automatique ; elle ne relève pas de l'application d'une démarche objective unique extérieure aux acteurs et acceptée par eux. Selon l'analyse stratégique systémique, la résolution des problèmes est toujours un enjeu de pouvoir dans les relations entre les acteurs ; elle est source de conflits d'intérêts entre eux. Ils s'engagent dans des interactions qui, plus que des confrontations d'idées abstraites, sont de véritables négociations cachées. En effet, les solutions défendues par les uns s'opposent à celles proposées par d'autres. Certaines solutions avantagent certains acteurs et désavantagent les autres.

Face aux situations problématiques, la production de solutions est, pour les acteurs, un instrument de conquête de pouvoir. Les jeux relationnels qui se développent se structurent

ainsi en un système de rapports de forces. Parallèlement à la structure officielle existe donc une autre structure, celle des relations de pouvoir. Celle-ci constitue pour l'organisation, le véritable système d'action.

2.3 Les incertitudes comme source des jeux de pouvoir :

Les sources de pouvoir des acteurs sont à la fois organisationnelles et relationnelles. Les acteurs sont placés dans des rapports contraignants par les règles et les structures organisationnelles formelles mais le fonctionnement de l'organisation est incertain et aléatoire et offre aux acteurs des opportunités pour se ménager des marges d'action vis-à-vis des contraintes organisationnelles. Les nombreuses incertitudes organisationnelles créent des problèmes qui n'ont pas de solutions formelles mais que les acteurs doivent néanmoins résoudre. Les incertitudes de l'organisation constituent donc des opportunités de jeu pour des acteurs qui croient avoir les capacités stratégiques de jouer, c'est-à-dire de s'engager dans les relations de pouvoir. Ce qui est incertitude du point de vue des problèmes crée une source de pouvoir pour certains acteurs. Les acteurs s'engagent dans des relations de pouvoir parce qu'ils cherchent à contrôler les zones d'incertitude qui affectent leur situation de travail commune.

Les caractéristiques formelles de l'organisation créent une distribution inégale des ressources, des contraintes, des enjeux. Les acteurs n'ont ni les mêmes ressources, ni les mêmes marges de manœuvre, ni les mêmes intérêts et cependant ils doivent coopérer, c'est-à-dire s'arranger pour trouver des solutions. Ces inégalités créent des relations de dépendance qui vont être exploitées par les acteurs, car ils ont, dans l'organisation d'autres enjeux que ceux de la mission ou des objectifs formels qui leur sont confiés.

Le pouvoir est enraciné dans les interdépendances et dans les processus de négociation auxquels elles donnent naissance. Pour l'analyse stratégique et systémique, le pouvoir n'a rien à voir avec des propriétés individuelles ; il est une notion relationnelle et non attributive. Les interdépendances sont des rapports concrets qui ne sont pas la conséquence de situations objectives mais le résultat des relations de pouvoir sans cesse reconstituées.

L'analyse stratégique et systémique peut donc être considérée comme une théorie organisationnelle du pouvoir au sens où le fondement des jeux entre acteurs est lié à l'organisation elle-même. Les enjeux des acteurs comme les ressources pertinentes, qu'ils peuvent mobiliser dans les jeux se réfèrent à des caractéristiques de l'organisation.

Ce modèle constitue une théorie « positive » du pouvoir dans la mesure où ce concept n'est associé à aucun jugement de valeur, à la différence des modèles précédents (que ce soit l'OST ou l'école des relations humaines). Le conflit n'est pas le signe d'une mauvaise organisation, il est le reflet d'interdépendances inéluctables entre des acteurs. Interdépendances et conflits

sont en quelques sortes deux faces d'une même réalité. Les relations de pouvoir, dans les relations de travail sont inhérentes au fonctionnement social de l'action organisée. Les conflits sont révélateurs des opportunités de jeu.

2.4. L'inégalité des ressources stratégiques

L'influence que chaque acteur pourra exercer dans ses relations avec les autres provient des ressources, qui sont les opportunités qu'il trouve dans l'organisation pour faire face aux incertitudes de leur situation commune. Les acteurs sont en position inégale pour faire face aux problèmes qu'ils ont à résoudre dans les situations de travail, ils ne disposent pas tous des mêmes ressources d'action face aux problèmes qu'ils ont à résoudre.

La structure organisationnelle et les règles organisationnelles sont sources de capacités d'action différentes pour agir face aux aléas qui surgissent dans l'organisation du travail. Ainsi du fait d'inégalités dans leurs ressources stratégiques, les acteurs ne vont pas s'engager de la même façon dans ces relations.

Le pouvoir n'est pas seulement organisationnel, mais aussi relationnel. Les relations de dépendances les uns par rapport aux autres amènent les acteurs à trouver des arrangements entre eux pour pouvoir contrôler les aléas du fonctionnement organisationnel. Le pouvoir est aussi une relation de marchandage dans une situation d'interdépendance ; c'est un échange négocié de comportements qui aboutit à une modalité particulière de résolution des problèmes communs.

2.5 La coopération comme résultante d'arrangements entre acteurs

La coopération humaine qui fonde le fonctionnement d'une organisation est toujours médiatisée par des rapports de négociation. Coopérer signifie obtenir des autres certains comportements qu'on ne peut pas avoir soi-même et qui ne sont pas automatiques, mais dont on a besoin dans l'accomplissement d'une tâche. Et on ne les obtiendra pas que si l'on a soi-même à offrir des comportements intéressants et pertinents pour les problèmes des autres. La coopération est donc toujours un problème. Elle ne peut jamais être considérée comme acquise.

2.6. Perceptions stratégiques et force de l'engagement des acteurs dans les jeux de pouvoir

Les acteurs ont des perceptions stratégiques sur :

- Les opportunités de jeu et leurs marges de manœuvre ;
- Les zones d'incertitude ;
- la force de leurs ressources stratégiques ;

- La force des ressources stratégiques des autres acteurs ;
- La dynamique des relations de pouvoir.

Le résultat de la relation de pouvoir entre acteurs dépend des forces que chacun engage dans le jeu et surtout de celles qui sont pertinentes par rapport aux zones d'incertitude autour desquelles se sont créées des interdépendances. La force de l'engagement comme les arguments dont se servent les acteurs dans les confrontations sont liés à leurs perceptions stratégiques.

2.7. Le langage dans les jeux stratégiques

Le langage est une composante importante des jeux stratégiques dans les interactions quotidiennes. Dans les organisations, les jeux sont permanents. Ils prennent différentes formes et se traduisent souvent par des confrontations verbales entre les acteurs en présence. Les acteurs ne peuvent parvenir à un accord qu'en échangeant leurs analyses, leurs réflexions, leurs conceptions, leurs solutions. Ils testent sans cesse leurs propres arguments en faisant varier leur contenu mais aussi leur forme. Les acteurs manipulent le langage pour chercher à faire triompher leurs idées et souvent, sans nécessairement en être conscients, ils piègent ainsi les autres acteurs.

Les discours, les arguments, le style utilisé dans les énonciations, les silences sont des stratégies. Lors des débats ou des polémiques qui opposent des acteurs, les façons de prendre son tour de parole dans les échanges, les styles de modalités syntaxiques choisis sont autant d'indicateurs des pratiques stratégiques.

.

3. Les enrichissements théoriques complémentaires

Depuis les années quatre vingt, en France, à partir ou parallèlement à l'analyse stratégique et systémique, de nouvelles approches sur les organisations se sont développées en s'appuyant et en nourrissant d'apports d'autres champs disciplinaires. Les approches suivantes ont ouvert de nouvelles perspectives de compréhension des comportements et des jeux dans les organisations. Complémentaires à l'analyse stratégique et systémique, ces nouvelles théories permettent de d'aborder la lecture des phénomènes organisationnels en s'ouvrant à une lecture des effets de jeux de pouvoir et des mécanismes de la production de la coopération.

3.1. La construction identitaire par le travail et par les relations de pouvoir

L'identité se construit par les relations sociales, or l'organisation est un espace de jeux stratégiques qui sont des relations de pouvoir. Celles-ci, en plus de contribuer à construire les règles de jeux permettant une régulation au sein du système d'action concret, ont donc un effet de façonnement identitaire. Les règles sont intériorisées. Dans les organisations, les individus se trouvant dans des positions homologues développent des capacités stratégiques voisines et ont des perceptions stratégiques semblables. Autrement dit, ils ont des identités communes.

Définis à partir de l'expérience partagée des jeux stratégiques, des modèles de relations au travail rassemblent et différencient les groupes d'acteurs. Renaud Sainsaulieu distingue quatre modèles idéals typiques principaux : les modèles de la fusion, de la négociation, des affinités et du retrait. Le concept d'identité peut ainsi être intégré à l'analyse stratégique. L'identité est « cette quête de force que l'on trouve dans les ressources sociales du pouvoir pour arriver à se faire reconnaître comme détenteur d'un désir propre¹⁴. »

En outre, l'aspect de l'identité a un impact très important sur les échanges et la communication. Elle exprime selon la contribution de Rachid HAMADOUCHE « L'idée dans l'individu dresse à travers un discours un portrait de lui-même et des autres ».¹⁵

L'auteur confirme également que « la construction identitaire est une affaire de parcours et de contexte. Elle est très liée à la question du lien social qui renvoie à celle de la communication »¹⁶.

3.2. Les développements orientés vers les questions du changement et vers l'intervention sociologique dans les contextes d'action

Le développement des travaux en sociologie des organisations et surtout les rapports que les chercheurs de cette discipline ont eus avec les acteurs demandeurs de solutions pour leurs difficultés ont renouvelés les réflexions sur les questions du changement. L'analyse stratégique et systémique centrée sur la question des jeux de pouvoir dans les organisations permet de comprendre à la fois les conflits et l'équilibre produit par les régulations. A partir de cette compréhension, il devient possible de penser autrement la question du changement.

¹⁴ SAINSAULIEU. R, L'identité au travail, les effets culturels de l'organisation, presses de la fondation nationale des sciences politiques, 1977, p333.

¹⁵ HAMADOUCHE Rachid, in FERREOL Gilles.(S/Dir) : « *Environnements et identités* ».Editions l'Harmattan.. EME. Paris 2017, « Chapitre 9 : la construction identitaire chez le jeune Algérois ou la naissance des identités émergentes ». P 111.

¹⁶HAMADOUCHE Rachid, in FERREOL Gilles. (S/Dir). Ibid . p113.

Dans les situations problèmes réelles, les acteurs sont contraints de s'arranger entre eux pour trouver des solutions contingentes, les moins insatisfaisantes pour chacun d'entre eux. En ce sens, les processus de changement réel dans les organisations sont toujours plus ou moins liés à des transformations des représentations (individuelles et collectives) et à l'émergence de nouvelles régulations entre les acteurs. Le changement réel, produit d'arrangements complexes entre les acteurs, ne coïncide pas au changement planifié tel que les acteurs décideurs l'ont pensé et défini *a priori*.

Pour aboutir à une réelle transformation organisationnelle, le changement ne peut résulter que d'une Co-construction entre les acteurs de l'organisation.

Sous l'impulsion entre autres de Renauld Sainsaulieu, d'Erhard Friedberg et de **Philippe Bernoux**, les réflexions sur l'intervention sociologique dans les organisations ont porté entre autres sur :

- Les places relatives des chercheurs et des acteurs avec la question de la nature de l'engagement du chercheur ;
- la fonction de l'étude préalable du fonctionnement organisationnel dans la transformation des jeux ;
- la forme de la restitution des connaissances ;
- La construction des dispositifs de travail entre chercheurs et acteurs dans le cadre des interventions sociologiques à visée de changement.

3.2.1. Le changement et l'innovation

Le changement est une modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technologie ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de sa performance ou de ses résultats. Sans celui-ci, le travail de manager s'en trouverait simplifié, tout comme la planification, dans le contexte d'un lendemain identique au présent.

Trois catégories de changement

Structure : Relation d'autorité, Coordination de mécanismes, Refonte de postes, éventails du contrôle

Technologie : Processus de travail, Méthodes de travail, Equipement

Personnel : attitudes, Attentes, Perceptions, Comportement.

Selon Kurt **Lewin** (psychologue américain d'origine allemande), un changement aboutit si la situation est d'abord décristallisée, débloquée (littéralement *dégelée*), passe à un nouvel état pour peu à peu se figer de façon permanente. *Le statu quo* est un état d'équilibre et la phase de

décristallisation, en fait de déblocage, est indispensable pour le quitter. Voici les trois chemins possibles :

- les forces motrices favorables écartant le comportement du statu quo peuvent être intensifiées.
- les forces antagonistes empêchant tout éloignement de l'équilibre peuvent être réduites.
- les deux approches sont combinables.

Le processus en trois étapes de **Lewin** : » envisage le changement comme une rupture de l'état d'équilibre d'une organisation : *le statu quo* est ébranlé et le changement doit permettre de trouver un nouvel équilibre »¹⁷.

3.2.2 Créativité et innovation

1. La créativité :

De façon générique, la créativité désigne l'aptitude à combiner des idées de façon unique ou inhabituelle. Par exemple, lorsque Felix Hoffmann (chimiste allemand) a découvert une forme « pure et stable » d'acide acétylsalicylique, il a permis l'invention des analgésiques. Les responsables ont mis en place un département spécial appelé « Projet Ornithorynque » et rassemblant des personnes issues de toutes les disciplines (ingénierie, marketing, design, ventes). L'idée est de les ramener à « sortir du cadre », à « ors des sentiers battus » afin de « comprendre la sociologie et la psychologie de chacun grâce à des modèles de jeux pour enfants ». Pour ce faire, les membres des équipes participent à des exercices d'imagination, à des séances de pleurs collectifs ou à des lancers de lapins en peluche.

2. L'innovation « correspond quant à elle au processus de transformation d'une idée créative en produit, service ou méthode appliquée, c'est-à-dire utile, utilisable...et utilisée ». Une organisation innovante se distingue donc par sa capacité à convertir son pouvoir créatif en résultats pratiques. Lorsque des managers cherchent à rendre plus créative une entreprise, ils sous-entendent généralement un gain d'innovation.

La perception correspond à la façon de voir les choses, laquelle est unique chez les personnes créatives qui trouvent parfois des solutions imperceptibles par d'autres. Cependant, le passage de la perception à la réalité ne se fait pas instantanément car les idées doivent suivre un processus d'**incubation**. Pendant cette phase (qui peut durer de quelques minutes à plusieurs années), les employés gardent leurs idées au chaud et s'attachent à rassembler une foule d'informations stockées, extraites, étudiées, modifiées et enfin transformées en quelque chose d'inédit. En troisième temps **l'inspiration**, est comparable à l'instant où nous avons eu un éclair et avons trouvé une réponse à un problème technique complexe. Même si l'inspiration

¹⁷ Robert E. Levasseur: People Skills: Ensuring Project Success 160 Interfaces 40(2), pp. 159–162, ©2010 INFORMS.P 162.

déclenche une certaine euphorie, le travail créatif ne s'arrête pas là ; reste encore à faire un effort innovateur. L'innovation est une inspiration convertie en produit utile.

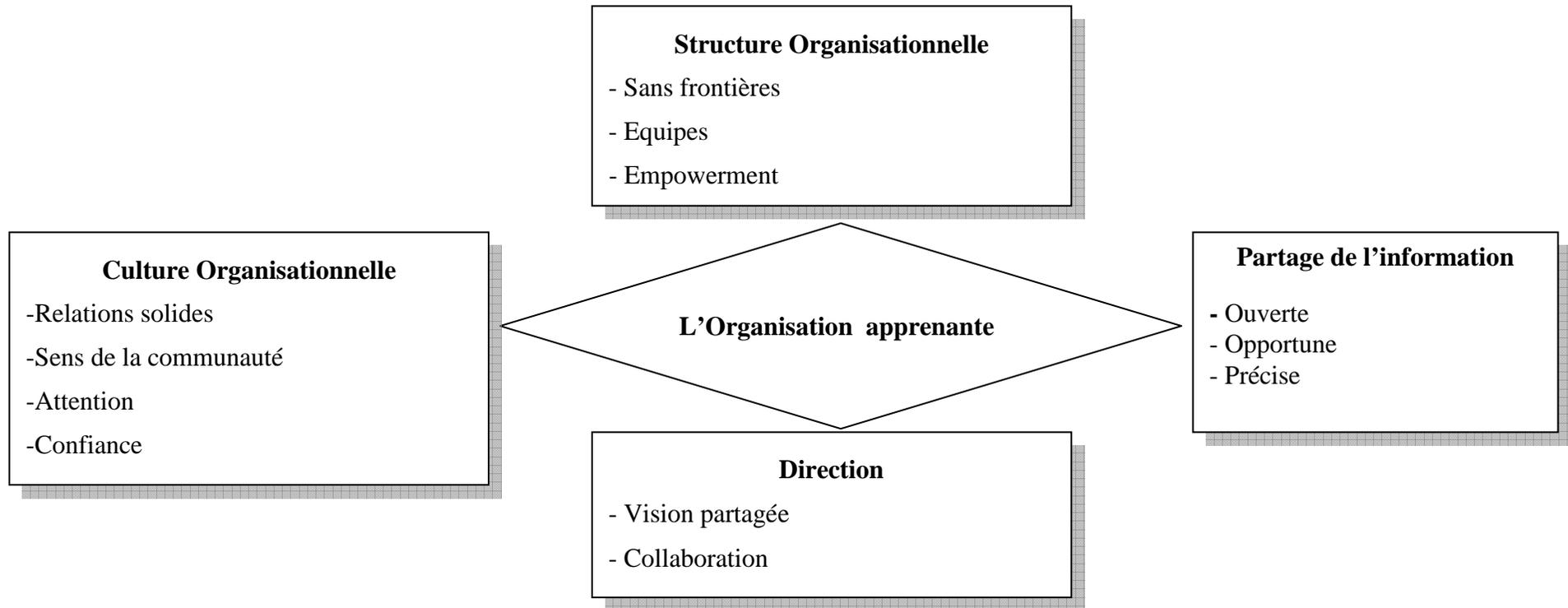
Pour le célèbre inventeur Thomas Edison (scientifique américain), **la créativité** se composait « de 1% d'inspiration et de 99% de transpiration ». Cette proportion de 99% passe par des tests, des évaluations suivies d'autres tests de la trouvaille.

3. Vers une organisation apprenante

Le concept d'organisation apprenante ne fait pas référence à une structure donnée, mais plutôt à un état d'esprit ou une philosophie déterminante pour les structures de l'organisation. Si elle est réellement apprenante, cela signifie qu'une organisation a la capacité d'évoluer en permanence grâce à la participation active de tous ses membres afin d'identifier et résoudre les problèmes liés au travail. Le personnel effectue une gestion du savoir en ne cessant d'acquérir et de partager de nouvelles connaissances, désireux de s'en servir pour faire des choix et mener à bien ses activités,

L'apprentissage est impensable sans **échange d'informations**, en particulier entre membres. Il faut mettre en place une gestion du savoir, c'est-à-dire partager les données de façon ouverte, opportune et aussi précise que possible. Sachant qu'il ne compte que peu de barrières structurelles et physiques, l'environnement favorise la communication ouverte et le partage extensif d'informations.

Caractéristiques d'une organisation apprenante



Source: inspiration de P.M. Senge, the Fifth discipline: the Art and <practice of Learning Organizations, New York, Double-day, 1990; R.M. Hodgetts, F.Luthans, S.M. Lee, "New Paradigm Organizations: From Total quality to Learning to world Class", Organizational Dynamics, hiver 1994, pp, 4-19.

N.B : Peter Michael Senge est un professeur de management et auteur Américain, directeur du Center for Organizational Learning du MIT Sloan School of Management.

4. Culture Organisationnelle

Chaque individu possède ce que les psychologues nomment une « personnalité », c'est à dire un ensemble de caractéristiques cognitives, affectives et comportementales relativement constantes et stables. De la même façon, une organisation possède une personnalité, que nous appellerons sa culture organisationnelle.

La culture Organisationnelle « désigne un système commun de significations partagé par les membres d'une communauté et qui détermine, dans une large mesure, comment les employés agissent et réagissent en situation »¹⁸.

Les caractéristiques d'une culture Organisationnelle ¹⁹

- 1. Sentiment d'identification.** Mesure dans laquelle les membres s'identifient à l'organisation dans son ensemble plutôt qu'à un type de poste ou un domaine professionnel déterminé.
- 2. Priorité au groupe.** Mesure dans laquelle les activités de travail sont organisées autour de groupes et d'équipes au lieu d'individus.
- 3. Intérêt pour les personnes.** Mesure dans laquelle les décisions du management prennent en compte les conséquences de résultats sur les membres de l'organisation.
- 4. Esprit d'intégration.** Mesure dans laquelle les unités de l'organisation sont encouragées à fonctionner de façon coordonnée et interdépendante.
- 5. Contrôle.** Mesure dans laquelle les règles, les procédures et le contrôle direct sont utilisés pour superviser les comportements des personnels.
- 6. Tolérance.** Mesure dans laquelle les employés sont encouragés à faire preuve d'initiative, d'innovation et d'anticipation des risques.
- 7. Critères de récompense.** Mesure dans laquelle les avantages (augmentation de salaire, promotions) sont accordés selon des critères de performances plutôt que l'ancienneté, le favoritisme ou autre facteur étranger aux résultats obtenus.
- 8. Tolérance des conflits.** Mesure dans laquelle le personnel est encouragé à exprimer ouvertement les conflits et critiques.
- 9. Orientation moyens /fin.** Mesure dans laquelle le management accorde la priorité aux résultats plutôt qu'aux techniques et processus utilisés pour les obtenir.
- 10. Système ouvert.** Mesure dans laquelle l'organisation contrôle et réagit aux changements de l'environnement externe.

¹⁸ Stephen Robbins-David DeCenzo Phillipe Gabilliet, 4 ème edition, Pearson Education, France 2004.P 179.

¹⁹ Stephen Robbins-David DeCenzo Phillipe Gabilliet. Ibid P 179.

Deuxième Partie

ETUDE DE CAS

CHAPITRE 4 :

PRESENTATION DU CADRE DE RECHERCHE SUR TERRAIN

1-ORGANISATION DU CETIM (Centre d'Etudes et de Services Technologiques de l'Industrie des Matériaux de Construction)

Sensibilisée sur le thème de la présente étude qui porte sur « L'apport de la communication sur le développement des relations sociales : l'analyse des pratiques info-communicationnelles dans les organisations », la direction générale de CETIM a fait un éclairage sur la présentation de cette entreprise qui fait l'objet du cas étudié. Cette présentation portera notamment sur les aspects touchant à l'organisation, les ressources ainsi que les mécanismes de gestion mis en œuvre au sein de cette entreprise.

ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT MIS EN PLACE

Le CETIM est une EPE/SPA (entreprise publique économique société par actions) filiale du Groupe GICA.

Sa gestion relève d'un Conseil d'Administration qui a délégué tous ses pouvoirs à son Président qui assume, de ce fait, en qualité de gestionnaire principal et en association avec trois autres cadres dirigeants désigné par le Conseil, la direction opérationnelle de l'entreprise.

Dans la pratique, la délégation donnée par le Conseil permet de dissocier les pouvoirs de gestion (conférés au dirigeant principal) et de contrôle (relevant au Conseil d'Administration) et d'associer pleinement à la direction et à la gestion de l'entreprise tout son encadrement (cadres dirigeants, directeurs des structures opérationnelles).

L'**organisation** du CETIM a été élaborée avant le démarrage de ses activités janvier 1999.

L'organisation ainsi conçue, vise un objectif qui s'articule notamment, sur les principes directeurs suivants :

- **Constituer** le premier laboratoire accrédité et répondre aux attentes des entreprises du secteur des matériaux de construction par l'acquisition de meilleures performances, une croissance de la valeur créée et par sa position e leadership des prestations fournies.
- Œuvrer pour satisfaire, en toute circonstance, ses clients, ses travailleurs et ses actionnaires. Envisager une évolution permanente de son organisation par **la création de valeur au profit des clients** (comprendre leurs activités et leurs attentes, utiliser l'expérience globale pour leur proposer des solutions, mesurer le succès grâce à leur

satisfaction). Par l'accord *aux travailleurs toutes les opportunités afin de contribuer au succès de leur entreprise et de développer leurs talents.*

Par la Réponse aux attentes de création de valeur des actionnaires.

Par le développement de la culture de performance.

A. Organisation et fonctionnement du conseil d'administration

Le Conseil d'Administration, afin d'évaluer la situation de l'entreprise se réunit au minimum une fois tous les trois mois sur la convocation de son Président.

Avant chaque réunion du conseil, le Président transmet accompagnant la convocation les documents des points inscrits à l'ordre du jour.

Ces documents renferment les informations nécessaires à la compréhension, l'évaluation et l'appréciation des points soumis à examen et délibérations du Conseil et permettent à ses membres d'être éclairés sur les décisions à prendre et délibérations à arrêter.

Le conseil d'administration est convoqué par tous moyens sur un ordre du jour déterminé et les convocations sont envoyées dans un délai suffisamment raisonnable pour permettre aux administrateurs, aux délégués du comité d'entreprise d'assister aux réunions du conseil d'administration. Le commissaire au compte est convoqué systématiquement aux réunions du conseil qui ont à examiner et arrêter les comptes intermédiaires ainsi que les comptes annuels. Il est également invité à toutes les réunions d'examen des budgets

Les résolutions du Conseil sont consignées dans le registre des délibérations sur la base de PV des réunions établis et signés en fin de séance dont un recueil est joint au rapport de gestion annuel. (Voir document : Recueil des PV des réunions des Assemblées Générales et du Conseil d'Administration)

B. Réunions de coordination

Les réunions internes regroupant les cadres dirigeants et les directeurs de structures élargies au Comités de Participation sont tenues afin de :

- Mettre en œuvre les orientations décidées par le Conseil d'Administration et/ou l'actionnaire,
- Préparer les budgets, évaluer leur état d'exécution
- Anticiper les actions permettant de corriger les insuffisances constatées par rapport aux objectifs, sur la base des rapports « tableau de bord mensuels » et contrôle de gestion

- Veiller au respect et au maintien d'une bonne adéquation de l'organisation avec l'environnement de l'entreprise.

C. Le Fonctionnement du centre :

Le fonctionnement du centre est assuré conformément à des procédures suivantes :

- Les procédures de gestion (Ressources Humaines, Gestion Financière, Codification des Immobilisations réforme etc.)
- Les procédures de gestions des activités techniques (contrôle de production, Audit des installations des Entreprises du Ciment, évaluation des niveaux de production, plan qualité échantillonnage du Ciment, Briques etc.).
- Les procédures liées aux exigences de l'accréditation et du management qualité (Audit Interne, revue de Direction, Manuel Qualité, Plans Qualité/Essais, Codification des Clients et des Prestations Commerciales, Assurance Qualité des résultats etc.)
- Les procédures d'élaboration, de codification de gestion des procédures.

A noter que pour le respect des exigences de l'accréditation, les procédures émanant du Groupe (actionnaire) sont intégralement reprises et adaptées au modèle en vigueur à l'Entreprise (Manuel de Procédure de Passation des Marchés).

Toutefois il convient de préciser que ces procédures font l'objet d'une révision et d'une adaptation en fonction de l'évolution de l'organisation, des normes et de la réglementation en vigueur (réf : Procédure Amélioration Continue PL 13 R01).

En sus des procédures évoquées, d'autres liées à l'aspect technique sont mises en place au cours recouvrent et concernent des procédures :

- Techniques de gestion de la production (essais laboratoires) : Plan Qualité "détermination des constituants du ciment" PQM01R00 - Plan Qualité "Essais sur plâtres" PQL04R00
- Administratives et finances : gestion des d'Immobilisations de biens corporels et incorporels en application du nouveau système comptable et financier (procédure en cours de validation).
- Comité d'élaboration des procédures de gestion des Ressources Humaines en cours au niveau du Groupe GICA.
- Comité de mise en œuvre du SCF (retraitement des immobilisations,.....)

Par ailleurs le fonctionnement du centre est accompagné par la mise en œuvre d'un contrôle interne qui a pour objectif essentiel de s'assurer :

- De la conformité aux lois et règlements
- De l'application des procédures en vigueur à l'Entreprise
- De la fiabilité des informations comptable et financière
- De l'application des directives du Conseil d'Administration et des résolutions de l'Assemblée Générale.
- Du suivi de la prise en charge des recommandations et réserves formulées par le Commissaire aux Comptes
- De la prévention des risques
- De la vérification de la prise en charge des recommandations ressortant des rapports des contrôles internes réalisés antérieurement.

Le Contrôle interne touche l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Ce contrôle s'exerce sous diverses formes (Audit, vérifications, inspections et visites) qui tiennent compte de la sensibilité, du cycle édicté par la norme ou la réglementation, et de l'importance de la fonction ;

D. Principales structures

L'observation des principes directeurs ci-dessus rappelés fait que l'organisation du groupe a évolué en permanence pour intégrer les évolutions que connaît son environnement

La gestion de l'entreprise est organisée autour de trois pôles :

- Gestion de la production (Prestations diverses, analyses laboratoire)
- Gestion des moyens (Financiers, Humains et matériels)
- Management qualité (maintenance du système qualité, veille normative et réglementaire)

Ces pôles sont érigés en Divisions qui ont à leur tête un cadre dirigeant

L'architecture de l'organisation, coiffée par une Direction Générale, est complétée par deux structures principales :

- Une direction technico commerciale (Interface client structures prestataires de services du CETIM)
- Une structure Audit et contrôle de gestion rattachée directement au Président directeur Général.

L'organisation ainsi que les prérogatives des structures du centre seront examinées en Annexe2.

2. Les objectifs des relations sociales au CETIM :

Les réformes introduites pour mettre à niveau le CETIM ont induit la mise en place des structures hautement qualitatives. En effet l'érection du contrôle qualité en Management qualité a suscité une dynamique organisationnelle qui exige l'évolution des rapports sociaux au sein du laboratoire favorisant davantage la communication interpersonnelle. Cette évolution exige une perception différente des relations sociales au sein de l'entreprise.

3. Présentation de la population ciblée :

En statistiques, un **échantillonnage stratifié** est une méthode considérée à partir d'une population. Dans un sondage, lorsque des sous-populations varient au sein d'une population générale, il peut être avantageux de sélectionner une population au sein de chaque sous-population (ou **strates**).

La stratification est le processus consistant à diviser la population générale en sous-groupes homogènes avant l'échantillonnage. Les strates doivent être mutuellement exclusives: Chaque élément de la population est assigné à une strate unique. Par ailleurs, aucun élément de la population générale ne peut être omis. L'échantillonnage est alors appliqué au sein des strates. Cette méthode permet parfois de réduire l'erreur d'échantillonnage.

Autrement dit, l'échantillon stratifié est basé sur le principe fondamental qu'un ou plusieurs critères essentiels distinguent les sujets de la population d'enquête et qu'il est impératif d'en tenir compte.

« Le principe de cette méthode (l'échantillon stratifié) est de procéder au tirage des unités après avoir procédé à une stratification de l'univers »¹.

« La stratification d'un univers est la procédure par laquelle, avant de construire un échantillon d'individus, on passe par l'étape intermédiaire de regroupements homogènes, les strates »².

Les critères rassembleurs permettent de créer de *sous-populations* appelées aussi strates dont les éléments possèdent des *caractéristiques communes*.

¹ FREYSSINET-Dominjon. « *Méthodes de Recherche en Sciences Sociales* ». Collection AES (administration économique et sociale), Montchrestien, E.J.A. Paris. 1997.P100

² FREYSSINET-Dominjon. Ibid, P100.

L'homogénéité caractérisant les éléments de la strate permet d'effectuer un tirage aléatoire au niveau de chaque sous-population.

La variable ou critère permettant la stratification doit impérativement être en rapport directe avec la problématique de recherche.

Toutefois la spécificité de l'établissement lié à la recherche a restreint la sélection à examiner aux effectifs de cadres qui représentent la quasi-totalité des effectifs employés.

La nature de cette population n'a pas permis de distinguer les caractéristiques qui peuvent différencier la stratification sociale existante. En effet, le cursus universitaire acquis par cette population confirme l'homogénéité des strates existantes.

La connaissance du mode de fonctionnement du centre ainsi que la nature de l'objet de l'étude ont abouti à l'organisation des interviews chez 49 cadres représentant la totalité des effectifs évalués à 208 employés répartis comme suit : 130 Cadres, 36 Maitrises et 42 Exécution. Sur les 130 cadres, la sélection est opérée sur 49 répartis sur l'ensemble des structures de l'entreprise (voir en Annexe 3).

La répartition des effectifs en catégorie socio professionnelle (cadres, maitrises, exécutions) répond exclusivement à des objectifs de rémunération. Cette stratification n'est pas indicatrice relativement au thème développé car le training effectué au sein du centre révèle le manque d'intérêt accordé aux relations sociales, non obstant la focalisation des deux dernières catégories (maitrise et exécution) aux aspects liés à la rémunération. Ce constat justifie l'option relative à l'omission de ce type de strates dans les choix du critère. Par contre les critères liés à l'âge et à l'ancienneté du personnel paraissent représentatifs par rapport à la différenciation des intérêts manifestés d'une part par les jeunes et les vieux ; et par les nouvelles recrues et les anciens de ces cadres d'autre part.

Ainsi le choix est opéré essentiellement sur la catégorie cadres en corrélation avec le thème retenu qui vise à vérifier l'impact de la communication sur le fonctionnement du centre. Les autres catégories socioprofessionnelles n'ont pas été prises en considération en raison de la nature de leurs activités qui consistent à assurer le soutien logistique utile mais sans impact direct sur la réalisation des travaux du centre.

Cette option permettra de recueillir des données nécessaires aux analyses et à l'extrapolation des résultats obtenus sur la totalité de la population couverte par le champ de l'étude.

Cette population ciblée a tenu compte des critères d'âge, d'ancienneté et du genre. La nature de l'activité du centre favorise l'emploi des universitaires versés dans la recherche.

Considérant ces critères, la population ciblée se présente comme suit :

Tableau représentatif du critère relatif à l'âge :

Tranche âge	Masculin	Féminin	Total
25-35	08	04	12
35-45	07	04	11
45-55	18	02	20
55 et plus	06	0	06
Totaux	39	10	49

Tableau représentatif du critère relatif à l'ancienneté :

Ancienneté	Masculin	Féminin	Total
Moins d'un an	01	0	1
1-4 ans	08	02	10
5-9 ans	07	01	08
10-14	04	05	09
15-19	06	0	06
20 et plus	13	02	15
Totaux	39	10	49

Pour faciliter l'entame de l'approche, la stratification liée aux structures hiérarchiques a permis de distinguer les personnes à interviewer en fonction des structures organisationnelles existantes au sein du centre.

Pour cela, des questionnaires et des interviews ont été élaborés avec 49 cadres dont 9 femmes de niveau universitaire. La distinction du genre n'a pas un réel impact sur le contenu des itérations faites en fonction des hypothèses retenues par l'étude.

4. L'approche d'analyse de contenu des entretiens élaborée selon le logiciel Sphinx sus évoqué :

Ces entretiens ont été élaborés en fonction d'un guide d'entretien qui favorise davantage les questions ouvertes. Ainsi un questionnaire (voir annexe), est établi selon les hypothèses retenues.

Après avoir interviewé la population considérée, il a été procédé à l'analyse des entretiens selon le schéma suivant :

Concernant l'hypothèse1 : « **L'interaction du groupe contribue à l'évolution de tout le système communicationnel au sein de l'entreprise** » : l'interprétation des résultats de l'entretien a fait ressortir 115 valeurs différentes qui constituent une synthèse des avis formulés pour cette hypothèse (voir tableau généralisé1) qui révèle le contenu des sept questions retenues par la première hypothèse). Cette approche s'est inspirée des démarches adoptées par les documents envisagés dans le cadre méthodologique général.

Tableau généralisé 1 : les variables correspondant aux questions relatives à : *Interaction ; Influence de l'interaction ; Système de communication ; Impact de l'interaction ; Profit ; Rumeur ; informel*

Valeurs	Fréquences
action de communication demeure latente	17
la communication latérale est bonne entre les éléments du même service	15
des blocages sont constatés au travail	14
la nature de la rumeur peut être identifiée selon l'usage pour lequel elle est destinée	14
le système de communication est perfectible.	14
la performance du système de communication est liée directement au niveau de l'interaction	13
l'informel est le mal nécessaire pour l'évolution des travaux.	12
les éléments d'une même structure organisationnelle collaborent à la réalisation des objectifs de cette dernière	11
un bon actionnement du système de communication conditionne l'atteinte de meilleures performances	11
il est nécessaire d'éliminer la rumeur par le tri de l'information.	10

Valeurs	Fréquences
l'écoute constitue un préalable à l'adéquation entre le climat de travail et les interactions.	10
la communication généralisée est liée au comportement individuel.	10
la rétention de l'information et la déformation de celle-ci font l'objet d'un usage excessif.	10
insuffisante transmission de l'information	9
la communication est conditionnée par la clarté du message ainsi que sa compréhension	8
la personnalité de l'individu influe sur l'esprit du groupe	8
le feed back peut améliorer le niveau du rendement	8
le niveau de communication est perfectible	8
les relations informelles ne doivent pas être évitées pour réaliser de meilleur résultat	8
l'usage de l'informel est recommandé en cas de règlement de problèmes spécifiques.	7
la limite des relations interpersonnelles est plutôt due à une vue d'esprit qu'à un obstacle structurel	7
des dynamiques de communication gagneraient à se développer davantage.	6
La communication ascendante fait défaut	6
la communication horizontale révèle un caractère important.	6
la communication interpersonnelle revêt une grande importance au sein de l'entreprise	6
la formation interne est peu suffisante.	6
la progression des travaux est favorisée par les relations amicales.	6
le comportement moral des personnes a de l'impact sur le niveau des performances dans le travail	6
le plan de charge doit être connu et respecté par l'ensemble des employés	6
les informations de " bouche à oreille " accentuent un échec important au niveau des relations interpersonnelles.	6
les relations interpersonnelles conditionnent l'amélioration du cadre de travail	6
les responsables n'expriment pas la volonté d'améliorer le système de communication.	6
absence de synergie orientée vers le même intérêt.	5

Valeurs	Fréquences
hormis le volet technique la communication est insuffisante	5
l'atteinte des performances doit faire partie d'une éthique que doit posséder chaque employé dans le travail	5
l'obstacle est essentiellement du aux responsables hiérarchiques directs	5
la rétention de l'information est préjudiciable à la cohésion du groupe	5
la traçabilité de l'information constitue une nécessité.	5
le besoin d'améliorer la gestion des ressources humaines est exprimé	5
le comportement du responsable constitue le meilleur exemple pour les employés	5
le feedback fait défaut au système de communication et l'altère en conséquence	5
le groupe ne dispose pas de toutes les informations nécessaires	5
les bonnes relations entre individus contribuent à la résolution des problèmes rencontrés	5
les nouveaux responsables sont à l'origine des difficultés enregistrées	5
les contraintes soulevées ont de l'influence sur la réalisation des objectifs	5
les limites des performances humaines sont dues aux conditions culturel les et au niveau intellectuel	5
les relations interpersonnelles ont un impact positif sur les performances	5
les retards dans l'accomplissement de tâches interviennent fréquemment au moment de l'existence de malentendus.	5
l'absence d'information perturbe l'attitude morale des employés	4
l'approche qualité n'est pas maîtrisée par la structure appropriée	4
l'interaction est très importante par les informations de coulisses.	4
l'usage de l'informel est nécessaire en cas d'urgence	4
la communication descendante est limitée	4
la communication exige un niveau d'organisation adéquat.	4
la communication interne est perfectible.	4
la communication relative à la qualité fait défaut.	4
la convivialité entre les personnes améliore le climat social et la gestion de l'entreprise	4
la dimension liée à l'encouragement de l'employé pour susciter une meilleure collaboration fait défaut	4
la finalité de la gestion est fonction de la transparence.	4

Valeurs	Fréquences
la gestion des conflits doit être prise en charge pour faciliter l'exécution des prérogatives dévolues aux gestionnaires	4
le développement des tâches est nécessaire pour atteindre les objectifs fixés	4
le rôle du manager est important pour un bon climat social	4
les formations dispensées ne sont pas élargies à toutes les catégories des employés ceci crée une animosité entre les employés	4
les conditions culturelles et le niveau intellectuel ont un impact certain sur le comportement de l'individu.	4
les performances de l'entreprise sont parfois subordonnées aux relations amicales.	4
les petites querelles entre employés constituent des faits anodins et n'ont aucune répercussion sur l'atteinte des objectifs	4
les relations interpersonnelles induisent la culture d'entreprise	4
une attention particulière doit être fournie dans le sens d'une meilleure considération des employés tout en veillant à instaurer une équité entre eux	4
une commission de réflexion doit être mise en place pour étudier et pallier aux insuffisances du système de communication.	4
il existe dans l'entreprise des compétences qui peuvent assurer l'atteinte des meilleures performances	3
l'absence d'information engendre d'importante perte de temps et d'énergie	3
l'efficacité d'un manager dépend de sa stratégie de communication	3
l'expérience acquise par la précédente génération a un grand impact sur la formation de la nouvelle génération.	3
l'obtention de la qualité du produit est subordonnée à l'accréditation	3
la rationalisation des moyens mis en œuvre fait défaut à cause d'un professionnalisme insuffisant	3
la résolution des problèmes sociaux est conditionnée par les affinités culturelles.	3
la sensibilisation des cadres dirigeants est insuffisante	3
le respect entre les individus doit caractériser l'esprit du groupe.	3
le volet social joue un rôle important dans le centre	3
les cadres supérieurs sont dépourvus de l'autorité de prise de décision	3
les changements envisagés ont un grand impact sur les perspectives organisationnelles	3
les contraintes soulevées influencent sur la réalisation des objectifs.	3
les manques du savoir faire et du savoir être est constaté.	3

Valeurs	Fréquences
on ne peut outre passer le conflit qui existe entre les employés.	3
pour palier aux carences décelées il convient d'élaborer un plan d'action.	3
un effort important reste à faire pour réaliser de bonnes performances.	3
la culture HSE demeure absente	2
la déconcentration de l'organisation influe sur la création des zones d'incertitudes	2
la fluctuation des âges d'employés génère des conflits de génération	2
la stimulation du travail peut se faire par la mise en œuvre de procédures disponibles	2
le besoin d'équité pour acquérir l'information est fortement ressenti entre les services.	2
le cadre dirigeant ne transmet pas les informations.	2
le conflit de génération est latent	2
le niveau du dysfonctionnement exige l'intervention de médiateur pour réduire de son ampleur	2
le système de management doit favoriser la Ressource Humaine par les relations entre les employés et les cadres supérieurs.	2
les excès d'information peuvent nuire à son usage	2
les nouvelles recrues ne s'adaptent pas aisément aux travaux préconisés	2
un cadre de travail adéquat exige une bonne communication	2
un système d'information doit faire l'objet d'une formalisation.	2
des relations basées sur l'intérêt mutuel aboutissent à la réalisation des projets élaborés.	1
la communication relative au domaine social reste insuffisante	1
le besoin de recrutement est exprimé au niveau inférieur de la hiérarchie	1
le mépris des supérieurs à l'égard des niveaux de subordination doit être banni	1
les nouvelles recrues expriment de difficultés d'adaptation aux postes de travail à cause de la langue.	1

Nombre de valeurs différentes : 104

'Action de communication demeure latente' est le plus cité : 17 observations.

Les autres valeurs seront explicitées à travers l'analyse des résultats développés ultérieurement.

Ces valeurs se regroupent respectivement selon les thèmes récapitulés par le tableau suivant :

Tableau 2: les thèmes dominants à partir des unités de réponse obtenues :

Les Thèmes principaux	Fréquence
Impact de l'information sur l'Organisation	14
l'Organisation de l'information	16
l'amélioration des performances	11
le style de Management adopté	6
Nécessité de maîtriser le système management qualité	6
les limites de l'humain	9
l'apport du volet social dans l'entreprise	4
le rôle du manager dans la gestion du conflit	7
Restriction des relations interpersonnelles	4
Nécessité d'élaborer un plan d'action	5
la rétention de l'information liée aux intérêts collectifs	4
place des canaux informels sur l'organisation	11

Concernant l'hypothèse2 : « L'efficacité de la communication est tributaire de la discipline au travail et la diminution de **tension** dans les relations de travail ».

L'interprétation des résultats de l'entretien a fait ressortir 59 valeurs différentes qui constituent une synthèse des avis formulés pour cette hypothèse (voir tableau généralisé2) qui révèle le contenu des trois questions retenues par la deuxième hypothèse).

Tableau généralisé 3: les variables correspondant aux questions relatives à : *Dysfonctionnement ; Efficacité ; Discipline*

Valeurs	Fréquences
le système de communication subit un important dysfonctionnement	43
les tensions entre les employés sont latentes	35
la divergence entre individus et la présence de conflits sont fortement exprimés dans l'entreprise.	12
l'absence d'information accroît l'hésitation et l'incertitude	11
le respect mutuel des employés améliore le cadre de travail	11
l'existence de clan ne favorise pas la communication.	10
la mise en œuvre d'une stratégie de communication joue un rôle important pour son efficacité	10
le recours à la médiation doit être encouragé pour atténuer les conflits	9
l'accès au caractère des employés améliore le niveau de la communication.	8
Valeurs	Fréquences

l'importance de la communication doit être considérée par les axes stratégiques du développement de l'entreprise	8
les valeurs socioculturelles de l'individu peuvent contribuer à l'amélioration de la discipline dans le travail.	8
l'écoute active est recommandée pour stimuler la motivation	7
l'efficacité des relations interpersonnelles suscite une stratégie appropriée	7
la clarté et la précision des informations de travail contribuent à mettre à l'aise l'employé	7
la communication interpersonnelle joue un rôle important dans la réalisation des objectifs de l'entreprise	7
le premier responsable doit encourager les briefings et l'installation des boîtes à idées	7
le respect doit être mutuel entre tous les niveaux de la hiérarchie	7
les dialogues et débats doivent être encouragés pour améliorer le cadre de travail	7
les informations ne sont pas disponibles	7
l'écoute active montre l'intérêt accordé à la communication ascendante	6
l'édification des relations de confiance contribue à l'amélioration du climat de travail	6
la communication quasiment absente	6
le style de management qui vise à responsabiliser l'employé et lui accorder l'autonomie dans le travail peut être efficace et contribue à mieux réaliser les objectifs du centre.	6
	Fréquences
l'option retenue par le style de management peut contribuer efficacement à l'instauration d'une discipline dans le travail.	5
l'orientation de l'employé vers l'atteinte des objectifs du centre contribue à sa motivation.	5
la bonne humeur du responsable influe positivement sur la rentabilité du travail	5
un important effort attendu pour atténuer les différentes tensions	5
le comportement individuel joue un rôle important dans la vie de l'entreprise	4
le style de gestion conditionne le système de communication	4
nécessité d'adapter un langage en fonction de la diversité des qualifications existantes	4
l'accès à l'information devenue restreint notamment aux niveaux inférieurs de la hiérarchie.	3

Valeurs	Fréquences
l'employé est plus motivé par la valorisation et l'appréciation de son travail.	5
l'humanisation des relations de travail assure la plénitude de ce dernier	3
l'information écrite doit acquérir une place importante dans les processus de gestion.	3
la communication exige un comportement favorable à l'ouverture sur autrui.	3
la discipline doit être instaurée dans la mise en œuvre de l'organisation de l'entreprise.	3
la rigidité des relations interpersonnelles doit être annihilée au profit d'une tolérance vis-à-vis des employés.	3
le besoin d'élucider la situation relative au système de communication fortement ressenti	3
stimuler en permanence le travail de l'employé	3
un comportement autoritaire est parfois utile pour s'adapter à des employés récalcitrants	3
un plan de communication doit être élaboré pour améliorer la discipline	3
l'organisation des tâches ainsi que l'élaboration des plans d'action peuvent améliorer l'efficacité du travail	2
le cadre de travail gagnerait à améliorer la transparence des actions qui le régissent	2
le partenaire social joue un rôle important en édulcorant les conditions susceptibles d'altérer la communication	2
le rappel des valeurs humaines et sociales stimule davantage l'employé	2
le style de management dépend des compétences intrinsèques du manager	2
les avis opposés doivent être pris en considération par la hiérarchie.	2
les problèmes vécus par les employés ne doivent pas être exacerbés par l'autorité hiérarchique	2
l'efficacité dans la gestion résulte des traits de caractères du gérant et de son endurance.	3
l'usage des relations amicales et du cadre informel peut être recommandés pour aboutir à plus d'efficacité.	1
la culture du groupe et d'équipe n'est pas intégrée dans les valeurs de l'entreprise	1
la technique de rotation de poste de travail est très favorable à la gestion du changement et à l'apprentissage des employés.	1
les employés sont sensés être informés de leur devoirs et obligation au travail	1
un climat convivial assure l'efficacité du travail et l'atteinte des objectifs du centre.	2
un nouveau recrue est tenu de respecter le règlement intérieur et celui de la sécurité.	1

Nombre de valeurs différentes : 55.

'Le système de communication subit un important dysfonctionnement' est le plus cité : 43 observations. Les autres valeurs seront explicitées à travers l'analyse des résultats développés ultérieurement.

Ces valeurs se regroupent respectivement selon les thèmes récapitulés par le tableau suivants :

Tableau 4 : les thèmes dominants à partir des unités de réponse obtenues :

Les Thèmes principaux	Fréquence
le rôle de la communication dans le climat social du travail	15
Dysfonctionnement du système de communication	10
le rôle de la motivation de l'employé	12
le rôle de la médiation dans la gestion des conflits	6
efficacité d'une stratégie de communication	12
les valeurs de l'entreprise	5
La gestion du changement	5
Nécessité d'instaurer une discipline dans le travail.	6

Concernant l'**hypothèse3** : « Le développement **des technologies de la communication** engendrent des effets saillants sur les employés qui **travaillent** davantage, qui facilitent davantage le **contrôle** par les employeurs et subissent les aléas de surcharge d'information ». L'interprétation des résultats de l'entretien a fait ressortir 59 valeurs différentes qui constituent une synthèse des avis formulés pour cette hypothèse (voir tableau généralisé3) qui révèle le contenu des trois questions retenues par la troisième hypothèse).

Tableau généralisé 5: les variables correspondant aux questions relatives à : *Amélioration ; Contrôle ; Information*

Valeurs	Fréquences
la messagerie électronique ainsi que l'internet permettent d'obtenir un gain de temps et d'énergie	20
les technologies de la communication contribuent à l'amélioration continue	20
les technologies de la communication ont un impact direct sur la performance et le rendement dans l'entreprise	20
l'Outlook permet de distinguer la traçabilité des informations par la gestion de la performance	19
le contrôle ne doit pas être banalisé mais utilisé à des fins utiles.	18
Valeurs	Fréquences

le bon usage des technologies de la communication améliore la célérité dans le travail	17
la présence du responsable est nécessaire pour venir en aide aux collaborateurs	10
le contrôle des performances doit être humanisé et revêtir de notion culturelle	10
le téléphone cellulaire facilite le travail des employés sans recourir au déplacement.	10
les Tics permettent un contrôle plus efficace de la relation interpersonnelle	10
il convient d'organiser la gestion de l'information	8
la célérité des technologies de la communication permet d'organiser simultanément d'autres tâches	8
communiquer est utile dans le travail	7
l'outil doit parfaire le travail	7
le comportement individuel doit être surveillé dans l'organisation	7
l'autorité doit être fonction du niveau intellectuel.	5
l'employé doit s'évertuer à la recherche de ces technologies pour s'assurer du bon déroulement de ses activités.	5
l'information est normalement répartie sur la structure concernée	5
le contrôle se fait par rapport aux normes	5
le plan de charge est réparti en fonction des capacités de l'employé	5
l'abondance des informations exige leur tri	4
l'Outlook est mal exploité au niveau du centre.	4
les Tics sont d'une grande importance et constituent un complément pour les relations interpersonnelles.	4
cadres dirigeants et sous directeur subissent la surcharge d'information	3
il ya lieu de s'adapter aux exigences de la technologie.	3
l'accès à l'internet enregistre des insuffisances et des lenteurs.	3
l'excès de paperasse peut réduire l'efficacité.	3
l'information doit être répartie selon l'exigence du poste	3
l'outil informatique doit être mieux géré son usage doit être justifié	3
la communication favorise le déroulement d'opération liée au diagnostic	3
la durée des tâches est déterminée et ainsi connue	3
la relation inappropriée doit faire l'objet d'une sanction.	3
Valeurs	Fréquences
la synergie d'efforts favorise l'efficacité du travail au niveau du centre.	3

la traçabilité permet de sécuriser les travaux internes.	3
le net est très important dans les fonctions de recherche	3
le système de communication doit être efficace pour assurer un système de contrôle.	3
opérer à des réquisitions si le travail l'exige	3
cette surcharge varie en fonction des niveaux hiérarchiques	2
il convient de travailler davantage avec les technologies de la communication	2
l'information interne doit se caractériser par une certaine confidentialité.	2
l'insuffisance de recours au net contraint à des déplacements pour toute investigation	2
la maîtrise des données culturelles spécifiques au récepteur est une nécessité.	4
la pression intervient occasionnellement à des périodes d'activités surchargées	2
la sécurité industrielle revêt une grande importance pour la sauvegarde de l'outil de travail.	2
le briefing permet de situer les anomalies pour apporter les correctifs nécessaires.	2
le CETIM n'étant qu'une mono unité exige une réorganisation en fixant par ordre d'importance et envisager l'organisation en groupe.	2
les moyens informatiques sont insuffisants au niveau du centre.	2
un bon usage des Tics engendre de répercussions positives sur la qualité du travail.	2
certains laboratoires du centre détiennent un matériel obsolète.	2
La surcharge d'informations initie et permet l'apprentissage aux employés.	1
il est nécessaire de redonner de la valeur à notre organisation.	4
l'organisation de la structure relève d'approches diversifiées.	1
le courrier électronique exprime quelques difficultés par son traitement	1
le niveau de l'information est très réduit sur le terrain	1
soumettre l'information acquise sur le net au premier responsable.	1
un bon système d'information peut éviter le double emploi	1

Nombre de valeurs différentes : 56

'Les technologies de la communication contribuent à l'amélioration continue' est le plus cité : 20 observations.

Les autres valeurs seront explicitées à travers l'analyse des résultats développés ultérieurement.

Ces valeurs se regroupent respectivement selon les thèmes récapitulés par le tableau suivants :

Tableau 6 : les thèmes dominants à partir des unités de réponse obtenues :

Les thèmes principaux	Fréquence
L'association des Tics sur le comportement interpersonnel.	13
Performance du système de contrôle	11
Insuffisances d'accès à internet et manque d'outils informatiques	8
L'importance du net dans les fonctions de Recherche	5
L'exigence d'une réorganisation du centre	7
L'importance de la sécurité industrielle.	3
Le tri de l'information est utile	7

CHAPITRE 5 :
PRESENTATION DES
RESULTATS DE LA PREMIERE
HYPOTHESE

Thème1 : Impact de l'information sur l'organisation

La réussite de l'entreprise passe d'abord par une surveillance intelligente, continue et globale de l'information pour s'adapter aux différents changements.

En effet, cette vigilance ne peut être garantie que par la mise en place d'une stratégie de veille permettant de disposer à tout moment d'informations synthétiques et exploitables car l'information revêt une importance stratégique pour une entreprise qui cherche à accroître ses parts de marché, assurer la qualité de ses produits et étendre les produits existants.

En outre, l'information joue un rôle important pour assurer la performance économique des entreprises. Elle est utile pour diminuer l'incertitude dans la prise de décision, elle est aussi un facteur de production et un outil de création des synergies dans l'organisation.

Tableau7 : Impact de l'information sur l'organisation

Thème	Les modalités	Fréquence
Impact de l'information sur L'Organisation	des blocages sont constatés au travail	14
	le système de communication est perfectible	14
	Le feed back peut améliorer le niveau du rendement.	8
	le niveau de communication est perfectible	8
	la formation interne est peu suffisante	6
	le plan de charge doit être connu et respecté par l'ensemble des employés	6
	le feedback fait défaut au système de communication	5
	les contraintes soulevées influencent la réalisation des objectifs	5
	la finalité de la gestion est fonction de la transparence	4
	les formations dispensées ne sont pas élargies à toutes les catégories des employés .	4
	la déconcentration de l'organisation influe sur la création des zones d'incertitudes	2
	le niveau du dysfonctionnement exige l'intervention de médiateur pour réduire de son ampleur	2
	les excès d'information peuvent nuire à son usage	2
	les nouvelles recrues expriment des difficultés d'adaptation aux postes de travail à cause de la langue.	1

Les avis des personnes interviewés reflètent notamment les aspects suivants :

« **Des blocages sont constatés au travail** » : l'appartenance à un groupe n'induit pas automatiquement l'accès à l'information. Le recours au responsable hiérarchique n'aboutit pas non plus et peut même constituer un obstacle à la circulation de l'information. Souvent il devient nécessaire de faire intervenir une tierce personne pour permettre à un ingénieur de s'exprimer au sein du laboratoire. La rétention de l'information est constatée également à l'encontre des nouveaux recrues. Toutefois cette situation a tendance à disparaître compte tenu de départ en retraite. Cependant les avis appréhendent de difficultés d'accès à l'information en fonction des évolutions hiérarchiques.

« **Le système de communication est perfectible** » : le système de communication est perfectible en raison d'obstacles érigés pour altérer le niveau relationnel et empêcher toute collaboration ou échange car le personnel n'est focalisé que sur sa rémunération.

Selon une chef de service « le désir de faire évoluer la qualité du travail est exprimé.

Toutefois les relations interpersonnelles sont altérées ce qui limite toute forme de collaboration ou de coopération. Les préoccupations sont focalisées sur la rémunération ce qui est humainement compréhensif

« **Le feed-back peut améliorer le niveau du rendement** » : l'amélioration du niveau de rendement est contrariée par l'absence de feed-back. Les employés peuvent être stimulés davantage pour réaliser de meilleures performances ou au cas échéant envisager des actions correctives. Ces propos ont réuni l'unanimité des personnes interviewés.

En outre le feed-back peut également mettre en œuvre des méthodes plus subtiles que le questionnement direct ou le résumé du message. Un commentaire d'ordre général peut donner au manager un aperçu de la réaction du récepteur. Sur un plan plus organisationnel, l'évaluation des performances, la révision des salaires constituent d'autres formes importantes de feed-back.

« **Le feedback fait défaut au système de communication** » : le système de communication ne connaît pas d'aboutissement en raison de l'absence du feed-back. Bien entendu, le feed-back ne passe pas nécessairement par la parole. Les actes sont parfois plus forts que les mots.

Selon **les interviewés** « le Feed-back, est l'élément essentiel du processus de communication. Il permet de passer du stade de l'information à celui de la communication.

Il accroît la certitude de la transmission et de la compréhension du message. Ainsi le feed-back augmente la confiance chez l'émetteur et celle du récepteur et améliore l'expérience de l'émetteur ».

« **Le niveau de communication est perfectible** » :

Selon **les interviewés** une faiblesse de la communication est constatée au niveau du centre. Cette carence peut être expliquée selon les concepts développés par l'école de Palo Alto.

Celle-ci distingue deux *niveaux de communication*. Le premier appelé « **contenu** » transmet un message, rapporte des faits, des opinions. Le contenu est l'objet du débat, de la confrontation, de la mésentente ou du problème. Le second niveau, simultané, définit la relation entre les partenaires. Il s'exprime de deux manières. L'une est verbale et explicite.

L'autre la plus fréquente est non verbale. Elle « se dit » par une mimique, un sourire, un regard ou encore le contexte. Le second niveau de communication appelé « **relation** » est la place occupée par chacun dans l'interaction par rapport à l'autre. Dans la réalité, *relation* et *contenu* s'enchevêtrent. Cependant, ce ne sont pas les questions de contenu qui régissent les règles de la relation. Des divergences de vue sur le contenu ne portent pas atteinte à une relation d'entente, dès lors qu'elles s'expriment dans un cadre de jeu communément compris, accepté et respecté. À l'inverse, « **la relation constitue un cadre, une enveloppe, qui donne du sens au contenu. Quand le relationnel devient prédominant dans les préoccupations, c'est le contenu qui est malmené** »¹.

« **La formation interne est peu suffisante** » : la formation interne demeure insuffisante selon les interviewés. *La formation a un effet réflexif*. La formation est une parenthèse dans le flot de l'activité de travail qui permet au participant de prendre du recul par rapport à celle-ci. Ce temps, alimenté par les échanges avec les formateurs et les autres participants, permet au collaborateur de mettre en mots certaines pratiques, craintes, insatisfactions ou satisfactions.

Cette prise de conscience et cette mise en mots le font progresser : il va pouvoir retirer de la satisfaction de tâches effectuées, partager son expérience, confronter ses pratiques, affiner ses réflexions. Mais au-delà des avantages que présente la formation en général, il reste à envisager les bénéfices d'une formation dont l'objectif précis est l'amélioration de la qualité des relations de travail.

Par ailleurs « **Les formations dispensées ne sont pas élargies à toutes les catégories des employés.** » : les formations dispensées sont restreintes à une seule catégorie des employés et engendre un esprit d'animosité qui réduit donc toute communication.

« **Le plan de charge doit être connu et respecté par l'ensemble des employés** » : le plan de charge doit être diffusé et assimilé par l'ensemble des effectifs de l'entreprise. Cette diffusion permettra à chacun de repérer ou situer les actions individuelles à l'intérieur d'un tout harmonisé.

« **Les contraintes soulevées influencent sur la réalisation des objectifs** » : les contraintes liées au système de communication, à la circulation et la rétention de l'information ainsi que l'absence de collaboration réduisent les possibilités d'atteindre les objectifs du centre.

¹ Perron Michel. « Comprendre et gérer le conflit relationnel », Annales des Mines-Gérer et comprendre, 2009, p. 67-76.

« **La finalité de la gestion est fonction de la transparence** » : l'atteinte d'objectif est également contrariée par la mystification des actes de gestion. L'opacité qui la caractérise contraint la fluidité de l'information et l'aboutissement des objectifs fixés.

« **Les conditions culturelles et le niveau intellectuel ont un impact certain sur le comportement de l'individu** » : les conditions culturelles ainsi que le niveau intellectuel ont un impact sur le comportement de l'individu. Toutefois, ce dernier n'assimile pas la symbiose, qui doit caractériser ses intérêts et ceux de l'entreprise. Dans ce cas il convient d'établir des instructions relatives à l'exécution des tâches et que toute carence est considérée comme une insubordination que le responsable doit condamner. Ainsi la contribution de Rachid Hamadouche précise : « la culture assure aussi une fonction pragmatique et réaliste. Elle porte sur les valeurs, l'individu s'activant à montrer un « soi » contenant et portant des convictions et un respect qui lui facilite l'intégration dans la société (Camilleri, 1979). »².

Les aspects sus évoqués relativement aux conditions culturelles et intellectuelles dénotent : l'importance des efforts à déployer pour combler « les manques des savoir faire et être. »

« **La déconcentration de l'organisation influe sur la création des zones d'incertitudes** » :

Les zones mal définies telles que envisagées par Crozier, ont été révélées par des employés interviewés. Ils considèrent que la nature des activités du centre, sont sujettes à ce type d'incertitude qui ne permet pas de tout réglementer et laisse un champ à la libre initiative. En effet Crozier confirme son concept puisqu'il existe dans toute organisation, des zones mal définies, ou existe un déficit de rationalité. Il les nomme zones d'incertitude. Ce sont des zones où les activités et leurs coordinations ne sont pas bien définies, autrement dit où les règles formelles sont insuffisantes. Ces zones définissent, pour les acteurs, des espaces où, les contraintes étant moins fortes, ils ont une plus grande marge de liberté dont ils chercheront à tirer profit en essayant d'imposer une nouvelle règle qui les avantagera plus dans l'accomplissement de leurs tâches. Les acteurs chercheront à contrôler ces zones d'incertitudes autour desquelles se développeront les relations de pouvoir.

² HAMADOUCHE Rachid, in FERREOL Gilles. (S/Dir) : « *Environnements et identités* ». Editions l'Harmattan.. EME. Paris 2017, « Chapitre 9 : la construction identitaire chez le jeune Algérois ou la naissance des identités émergentes ». P 113.

« (Les acteurs) disposeront toujours d'une zone de liberté qu'on ne parvient pas à régler et qu'ils mettront à profit dans la poursuite de leurs stratégies³. »

« Le niveau du dysfonctionnement exige l'intervention de médiateur pour réduire de son ampleur » :

Selon les interviewés, le recours à un médiateur est nécessaire pour dénouer la relation conflictuelle.

Cependant Dans le cadre d'une médiation et non plus d'une négociation raisonnée, le médiateur chercherait davantage à favoriser un climat de coopération entre les personnes en les aidants à la reconnaissance réciproque de leurs sentiments. Il les accompagnerait dans l'émergence de leurs besoins, intérêts, motivations non seulement personnels mais aussi communs. Il s'attacherait à les faire entrer en communication par l'écoute, la clarification et la reformulation.

Ainsi le recours à un médiateur externe est aussi recommandé lorsque celui de l'entreprise, formé à la posture du médiateur, ne peut satisfaire aux exigences d'impartialité, de neutralité ou d'indépendance en raison de la fonction qu'il occupe dans l'organisation.

« Les excès d'information peuvent nuire à son usage » : les excès d'information réduisent l'efficacité de leur utilisation. « Le trop d'information les rend obsolètes et peut orienter l'employé sur des voies divergentes aux objectifs escomptés.

« Les nouvelles recrues expriment de difficultés d'adaptation aux postes de travail à cause de la langue » : les nouvelles recrues ressentent de grandes difficultés d'imprégnation en raison de l'inadaptation de la langue acquise et celle utilisée. En effet sur le cycle de formation acquise a été transmis en langue nationale alors que le contenu des documents de travail est exprimé en langue française. cette dichotomie crée des contraintes qui suscitent de plus longues explications pour mieux appréhender le contenu des tâches à exécuter.

Thème 2 :l'Organisation de l'information :

Cet aspect est étudié à travers la nature du classement de la structuration et de la description et de l'organisation de l'information. Il s'agit de décrire le mécanisme de création de l'information, son accessibilité pour la rendre plus dynamique au profit des cadres de CETIM.

³ FRIEDBERG, E, le Pouvoir et la règle, Editions du Seuil, 1993, p35.

Les résultats obtenus se résument comme suit :

Tableau 8 : l'Organisation de l'information :

Thème	Modalités	Fréquences
l'Organisation de l'information	Action de communication demeure latente	17
	la communication latérale est bonne entre les éléments du même service	15
	la performance du système de communication est liée directement au niveau de l'interaction	15
	insuffisante transmission de l'information	9
	la communication est conditionnée par la clarté du message ainsi que sa compréhension	8
	La communication ascendante fait défaut.	6
	l'obstacle est essentiellement du aux réticences des responsables hiérarchiques directs	5
	le groupe ne dispose pas de toutes les informations nécessaires	5
	la communication descendante est limitée	4
	l'absence d'information engendre d'importante perte de temps et d'énergie	3
	un cadre de travail adéquat exige une bonne communication	2
	le besoin de recrutement est exprimé au niveau inférieur de la hiérarchie	1
	Une commission de réflexion doit être mise en place pour étudier et pallier aux insuffisances du système de communication.	3

L'analyse du tableau révèle le taux élevé de **17 observations** liées à **l'action de communication qui demeure latente** : la majorité des employés fait face à des difficultés importantes en raison des carences enregistrées en communication. Cette carence constitue la source d'absence d'efficacité dans le travail accompli.

Concernant l'aspect lié à : « **la communication latérale est bonne entre les éléments du même service** » : l'importance de la communication horizontale est une exigence dans les

milieux de travail contemporains. De nos jours, les organisations doivent se montrer sensibles aux réactions de leurs clients ; elles ont donc besoin d'une rétroaction précise et à jour, ainsi que de renseignements détaillés sur leurs produits. Ce besoin est ressenti fortement dans le cas de CETIM qui doit suivre les niveaux de prestations de service auprès de ses clients. La satisfaction de ses derniers est subordonnée à la célérité de l'information obtenue afin de la transmettre aussitôt personnel concerné.

A l'intérieur de l'organisation, les membres doivent être capables de communiquer efficacement d'un service ou d'une division à l'autre, et être disposés à le faire ; ils doivent se traiter mutuellement comme des « clients internes » et être à l'écoute de leurs besoins respectifs. **Selon un sous directeur** « certaines structures sont favorables à la communication entre les employés, par exemple direction qualité et finances. Ces deux structures agissent en étroite collaboration pour déceler et apporter les correctifs nécessaires d'une manière conjointe ».

«La performance du système de communication est liée directement au niveau de l'interaction » :

Plus que jamais, la performance organisationnelle passe par la qualité des relations entre les personnes et par la qualité du sens que les managers réussissent à transférer à l'ensemble des employés. Mais ce transfert ne devient possible que dans la mesure où les managers eux-mêmes donnent l'image d'être en apprentissage dans un contexte où il devient de plus en plus difficile d'œuvrer efficacement. Le fait de planifier-diriger-organiser-contrôler, relève des bases fondamentales du management.

Ces actions ne peuvent être concrétisées qu'à travers une communication idoine avec l'ensemble des partenaires internes de l'organisation. Dans ce cadre des insuffisances ont été constatées par les répondants qui envisagent : **«Une commission de réflexion doit être mise en place pour étudier et pallier aux insuffisances du système de communication ».**

Par ailleurs la dotation de l'entreprise en personnel peut constituer un préalable important pour la réussite du système de communication.

« Le besoin de recrutement est exprimé au niveau inférieur de la hiérarchie »

En effet quant bien même le besoin de recruter est exprimé par le niveau inférieur de la hiérarchie, la réponse est donnée par le niveau supérieur qui se limite à l'élaboration d'un contrat de travail. Cet acte administratif doit être accompagné par Une aura susceptible

d'instaurer un climat de confiance favorable à une contribution effective à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ceci stimulera autant la communication interne qu'externe. Cependant le cloisonnement actuel des niveaux hiérarchiques ne prend pas en charge une telle dotation selon l'avis d'un sous directeur interviewé.

S'agissant des deux aspects suivants :

« Un cadre de travail adéquat exige une bonne communication » ; « la communication est conditionnée par la clarté du message ainsi que sa compréhension ». : La communication n'est efficace qu'à partir du moment où le message est à la fois reçu et compris. L'amélioration de la compréhension passe souvent par une simplification du langage. En effet certains employés sont contrariés par l'ambiguïté des expressions utilisées qui peuvent faire l'objet d'interprétations différentes ce qui aboutit à des résultats différents et à des écarts par rapport aux objectifs fixés. Une simplification du langage est ressentie par les employés questionnés pour harmoniser le niveau d'assimilation.

« L'obstacle est essentiellement du aux réticences des responsables hiérarchiques directs » :

Quand on interroge les collaborateurs de ce qu'ils considèrent comme le principal vecteur de communication, la réponse est toujours la même : les responsables hiérarchiques. Dès lors, quelle que soit l'option retenue, le communicateur devra maintenir entre son activité et l'organisation un lien étroit et permanent. Toute formule qui l'isolerait du « corps social » serait vouée à l'échec car la fonction est dynamique et repose sur l'interaction avec tous les acteurs. Il ne convient pas non plus perdre de vue le rôle des responsables hiérarchiques dans le processus de communication.ils en sont les relais principaux, assurent la liaison directe avec le personnel et constituent des personnes-ressources pour la communauté. Aucun programme de changement ou d'amélioration de performance, aucune initiative ambitieuse pour l'organisation ne se feront sans eux.

La communication managériale est donc une communication portée directement par les **responsables hiérarchiques** en vue de mobiliser leurs collaborateurs au service de **la performance** économique et sociale de leur entreprise.

Toutefois, il convient de disposer d'une panoplie de moyens pour impliquer les responsables hiérarchiques dans les actions de communication: les informer en priorité de la stratégie et des actions de communication, leur proposer un rôle dans le processus, les intégrer dans un comité d'orientation de la communication.

Concernant les derniers aspects des thèmes étudiés : « **insuffisante transmission de l'information** » ; « **la communication descendante est limitée** » : sil ya lieu de relever **les propos des employés** du centre « la transmission des informations est limitée à une catégorie de salariés ; la seconde ne reçoit que des instructions ». Cette affirmation est appuyée Par un **cadre supérieur** qui considère « qu'on ne peut pas tout communiquer ».

Il existe des aspects qui doivent revêtir un caractère confidentiel par craintes des conséquences néfastes sur certaines « personnes. Celles ci peuvent être mêlées à des problèmes qui peuvent dépasser leur aptitude intellectuelle. D'autant plus que certaines informations ne sont d'aucune utilité pour le travail ». Cependant, **d'autres considèrent** que « le partage de ces informations contribue à éliminer la propagation de rumeurs et d'inexactitudes quant aux intentions des dirigeant ; il crée un sentiment de sécurité chez les subordonnés, qui n'ont pas l'impression d'être tenu à l'écart ». Cet **avis est confirmé par des spécialistes** qui affirment « la déficience de la communication descendante est une erreur de gestion malheureusement fréquente ».

« **La communication ascendante fait défaut** » :

La communication ascendante informe les paliers supérieurs de la hiérarchie de ce que font les subordonnés, des problèmes qu'ils rencontrent, des améliorations qu'ils suggèrent. Cela dit, nous ne devons jamais perdre de vue les effets de la position hiérarchique sur l'efficacité de la communication ascendante.

« **L'absence d'information engendre d'importante perte de temps et d'énergie** » ; « **le groupe ne dispose pas de toutes les informations nécessaires** » : La rétention de l'information suscite des mécontentements car sa diffusion est sélectionnée selon des priorités établies subjectivement pour favoriser une minorité d'intervenants ; en effet la participation à des colloques et séminaires sont restreints à un nombre limité de salariés. « L'absence d'information favorise les conflits et réduit les chances de voir les employés s'acquitter efficacement de la tâche qui leur a été confiée.

Thème 3 :l'amélioration des performances

Dans un contexte où la recherche de la performance n'est plus seulement une option de management mais une nécessité, les dirigeants sont aujourd'hui confrontés à des problématiques de transformations de plus en plus complexes avec des résultats incertains.

Cet objectif est lié au besoin d'améliorer les performances des activités pour se situer au niveau requis. d'autant plus que la participation des employés aux différents colloques et

rencontres internationales fait susciter d'avantage le besoin d'améliorer les performances à travers les moyens d'investigation de plus en plus sophistiqués en matière de maîtrise et de communication de l'information susceptible d'orienter les recherches. La préoccupation d'améliorer le niveau des performances est jugée fondamentale par les salariés du centre malgré les réticences dues à certains aspects développés par le contenu du thème qui se présente comme suit :

Tableau 9 :l'amélioration des performances :

Thème	Modalités	Fréquences
l'amélioration des performances	La dynamisation du système de communication conditionne l'atteinte de meilleures performances	11
	la communication interpersonnelle revêt une grande importance au sein de l'entreprise	6
	le comportement moral des personnes a de l'impact sur le niveau des performances dans le travail	6
	l'atteinte des performances doit faire partie d'une morale que doit posséder chaque employé dans le travail	5
	les bonnes relations entre individus contribuent à la résolution des problèmes rencontrés	5
	les relations interpersonnelles ont un impact positif sur les performances	5
	il existe dans l'entreprise des compétences qui peuvent assurer l'atteinte des meilleures performances	3
	un effort important reste à faire pour réaliser de bonnes performances.	3
	la stimulation du travail peut se faire par la mise en œuvre et la généralisation de procédures disponibles	2
	le système de management doit favoriser la Ressource Humaine par les relations entre les employés et les cadres supérieurs.	2

« **La dynamisation du système de communication conditionne l'atteinte de meilleures performances** » : la majorité des intervenants ont déploré l'insuffisance du système de communication qui restreint les efforts que doivent déployer tous les employés de CETIM.

La dynamisation de ce système devient indispensable par la mise en œuvre des outils de la communication.

« La communication interpersonnelle revêt une grande importance au sein de l'entreprise » : les organisations contemporaines sont des milieux très axés sur l'information et, de plus en plus, sur la haute technologie. Cependant les êtres humains constituent le pivot central de toute innovation ou développement. Ils mettent en commun leurs énergies leurs talents, et collaborent efficacement à l'édification des organisations performantes. Ces êtres humains doivent exceller dans les communications interpersonnelles.

« Le comportement moral des personnes a de l'impact sur le niveau des performances dans le travail » : il est évident que pour éduquer, former et vivre en société, le comportement individuel influe sur les rapports entre les individus. le comportement de ces derniers peut servir d'exemple avec un impact positif sur le climat social d'une manière générale et de la réussite de la communication en particulier. Celle-ci motive davantage et permet d'aboutir à l'efficacité du travail et à réaliser donc de meilleures performances.

« L'atteinte des performances doit faire partie d'une morale que doit posséder chaque employé dans le travail » :

Dans l'entreprise les gens réagissent en fonction de leurs perceptions, et non de la réalité objective. Or la relation entre les variables structurelles et les niveaux de performances ou de satisfaction associés manque très souvent de cohérence. Nous l'avons attribué aux questions d'éthique qui induit un certain savoir être susceptible d'améliorer le cadre de travail, susciter la motivation et réaliser de meilleures performances.

Concernant les deux aspects suivants sur les relations interpersonnelles dans le travail :

« Les bonnes relations entre individus contribuent à la résolution des problèmes rencontrés » ; **« Les relations interpersonnelles ont un impact positif sur les performances »** :

La qualité des relations de travail est en grande partie déterminée par les liens de coopération qui se nouent entre les salariés. Ces liens engendrent un sentiment de solidarité et d'appartenance à un même collectif, sentiment qui renforce à son tour ces liens de coopération. Cette boucle bénéfique peut être stimulée de différentes façons. Une qui réside dans les initiatives dites de « créativité ». Ces initiatives sont intéressantes en ce qu'elles réunissent plusieurs des ingrédients de relations de travail de qualité (reconnaissance, partage, engagement, humour, confrontation constructive, etc.). Elles ont en commun de mobiliser les

salariés autour d'un projet « décentré », c'est-à-dire d'un projet qui les amène à sortir du cadre classique des compétences ou objectifs professionnels pour solliciter des aptitudes et valeurs nouvelles, comme l'imagination, l'humour, le jeu, la curiosité ou bien encore la générosité ou le partage.

« Il existe dans l'entreprise des compétences qui peuvent assurer l'atteinte des meilleures performances » :

Selon un sous directeur de la logistique : dans le CETIM il ya des employés compétents qui se heurtent à la résistance des éléments incompetents et à leur volonté de bloquer toute recherche susceptible d'améliorer le niveau de performance.

« Un effort important reste à faire pour réaliser de bonnes performances » :

Il s'agit de la qualité d'engagement dans l'effort de l'individu et de sa motivation à réaliser son travail, avec énergie, en déployant des efforts intenses et persistants. Toutefois l'engagement individuelle est nécessaire mais insuffisant s'il n'est pas complété par la synergie des efforts collectifs.

« La stimulation du travail peut se faire par la mise en œuvre et la généralisation de procédures disponibles » : celle-ci sont nées d'une démarche processus issue des normes internationales d'organisation qui incitent à enregistrer des procédures formalisées dans le cadre d'un recueil documentaire.

« Le système de management doit favoriser la Resource Humaine par les relations entre les employés et les cadres supérieurs » :

La mise en œuvre du management se déroule selon un processus qui se déroule en quatre séquences:

- **La finalisation:** il s'agit pour l'entrepreneur et les dirigeants de définir les finalités de l'entreprise, de fixer les objectifs à atteindre, de préciser les stratégies à suivre, et choisir les orientations de l'entreprise;
- **L'organisation:** consiste à définir les mécanismes d'organisation et de coordination, les procédures et l'organigramme qui structureront le fonctionnement de l'entreprise;
- **La mobilisation des ressources:** elle a pour but de coordonner les initiatives individuelles et d'orienter l'action collective vers la réalisation des objectifs fixés tout en veillant à optimiser l'ensemble des moyens de travail. Il s'agit donc de définir les mécanismes de gestion des ressources humaines;

- **Le contrôle des résultats:** il vise tout d'abord à vérifier la cohérence entre les finalités et les objectifs, le respect des procédures mises en place et la pertinence des moyens employés au regard des résultats obtenus. Il consiste ensuite à mettre en place des actions correctives pour remédier aux dysfonctionnements constatés

. Ces quatre séquences sont en interaction permanente entre elles et avec le système d'information de l'entreprise qui fournit, à chaque étape, les informations nécessaires aux prises de décision.

En assurant la cohérence entre finalités, objectifs, procédures et résultats, le management est devenu un élément clé de la pérennité et du développement de l'entreprise.

Il permet aux dirigeants de mettre en cohérence la logique entrepreneuriale que nécessite le développement de l'entreprise, et la logique managériale qui prévaut pour les opérations courantes grâce au caractère indissociable de ses deux composantes: la stratégie et l'organisation.

Les propos d'un chef de projet confortent la nouvelle approche des ressources Humaines qui passe d'une gestion purement administrative à celle de la gestion des compétences et du savoir.

En effet ces caractéristiques s'additionnent à la motivation qui assure l'efficacité et l'optimisation des performances. Celles-ci permettront la pérennité de l'entreprise pour réaliser la qualité attendue dans les délais requis et à des coûts maîtrisables. En terme financier, cet objectif permet de réaliser des cash flow(susceptible d'autofinancer les activités et le développement de l'entreprise. Des résultats probants aboutiront également à mieux rémunérer les pourvoyeurs de fond. En outre il ya lieu de rappeler que ces finalités précises peuvent se concrétisées à travers l'innovation, la satisfaction de la clientèle et la création de richesses nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Ces réalisations doivent s'inscrire dans le cadre de la définition des objectifs tangibles et réalistes. Ainsi Le management va permettre d'assurer la cohérence entre finalités, objectifs et mécanismes de coordination et d'organisation de l'entreprise. Il peut être défini comme l'ensemble des techniques de gestion de l'entreprise mises en œuvre pour conduire l'action des individus afin d'atteindre un objectif commun.

Thème 4 : le style de Management adopté

- il n'existe pas de style de management idéal. L'efficacité consiste à adopter à chaque moment, les attitudes que commande la situation.
- l'efficacité de management suppose d'évaluer en permanence l'autonomie des personnes et des groupes.

Le rôle du manager est de créer les conditions propices au développement de cette autonomie.

Adapter son style de management à ses collaborateurs, notamment par rapport à leur degré d'autonomie

Le bon manager sait adopter ses styles, du directif au délégitif, en fonction du niveau d'autonomie de ses collaborateurs. Il s'efforce de faire progresser ce niveau d'autonomie en faisant évoluer son mode de management.

Le manager doit être un leader, un pédagogue, un initiateur. Face à une personne très faiblement autonome, il est d'abord directif, puis cherche à introduire des comportements plus relationnels. Il s'explique, forme, mobilise, reconnaît la progression de son collaborateur. Il adopte alors un management persuasif.

Par la suite, le manager manifeste des signes d'autonomie. Il les repère et se place en position d'accompagnateur. Il cherche à associer, à négocier. Son style de management devient participatif.

Cette progression de l'autonomie du collaborateur permet d'établir de véritables contrats de délégation.

Ces aspects peuvent être développés à travers les concepts suivants :

Tableau 10 : le style de Management adopté :

Thème	Modalités	Fréquence
le style de Management adopté	les responsables n'expriment pas la volonté d'améliorer le système de communication	6
	le comportement du responsable constitue le meilleur exemple pour les employés	5
	le développement des tâches est nécessaire pour atteindre les objectifs fixés	4
	l'efficacité d'un manager dépend de sa stratégie de communication	3
	les cadres supérieurs sont dépourvus de l'autorité de prise de décision	3
	le cadre dirigeant ne transmet pas les informations.	2

« Les responsables n'expriment pas la volonté d'améliorer le système de communication » :

Selon un cadre de la division industrielle : « la volonté exprimée par les responsables demeure insuffisante. En effet pour gérer les relations avec les collaborateurs, le responsable doit prendre en compte les spécificités du problème et du contexte et adapter son style de management en fonction des différentes étapes d'évolution de ses collaborateurs.

En outre, il convient de situer le contexte et le problème car :

- les relations au sein d'une équipe se développent en fonction des attitudes psychologiques des uns et des autres. les nuances exprimées peuvent conditionner la méthode d'investigation.
- les relations se développent également autour de problèmes et des enjeux visés par la conjoncture.

« Le comportement du responsable constitue le meilleur exemple pour les employés » :

Un important effort doit être orienté dans le sens de l'acquisition d'un comportement idoine susceptible d'être calqué par les autres membres de l'équipe pour mieux rentabiliser ses efforts.

« Le développement des tâches est nécessaire pour atteindre les objectifs fixés » :

La politique de l'organisation nécessite des tâches spécifiques de la part des dirigeants

- tâche de finalisation : formulation des objectifs, de la stratégie, etc.
- tâche d'animation : motivation des individus, suivis de performances, etc.

Selon un sous directeur de laboratoire « parfois on traite de nouveaux essais qui ne sont pas programmés dans le plan de charge juste pour un changement, tester les savoirs des collaborateurs de l'équipe, sortir de la routine pour la créativité.

« L'efficacité d'un manager dépend de sa stratégie de communication » : un manager ne peut concevoir une stratégie s'il n'a pas l'information utile. Il n'est bien sur pas question de suggérer qu'une bonne communication puisse à elle seule assurer la réussite d'un manager. On peut en revanche affirmer qu'une communication inefficace aura toutes les chances d'engendrer une suite interminable de problèmes, malentendus et autres dysfonctionnements relationnels.

« Les cadres supérieurs sont dépourvus de l'autorité de prise de décision » : les **cadres supérieurs** ne peuvent prendre une décision s'ils ne disposent pas des informations nécessaires. Ces dernières doivent donc leur être communiquées. Une fois la décision est prise par les cadres, la communication intervient à nouveau, faute de quoi personne n'en saurait jamais rien. La meilleure des idées, la proposition la plus originale, le projet le plus subtil ne peuvent se concrétiser sans communication. Les cadres supérieurs doivent donc développer leurs compétences en la matière.

« Le cadre dirigeant ne transmet pas les informations » :

Cette préoccupation émane des propos exprimés par des cadres qui se situent à un second niveau de la hiérarchie. Ils considèrent que leur initiative et leur projet de création ou d'innovations sont subordonnés ils considèrent que leur initiative et leur projet de création ou d'innovation sont subordonnés à la disponibilité de l'information nécessaire à la prise de décision. Le rapprochement du cadre dirigeant à l'ensemble des autres cadres garantira le flux de l'information et à l'aboutissement de meilleures résultats.

Thème 5 : Nécessité de maîtriser le système management qualité

Un **Système de management de la qualité, (SMQ)** (en anglais : *quality management system*) est l'ensemble des activités par lesquelles l'organisme définit, met en œuvre et revoit sa politique et ses objectifs qualité conformément à sa stratégie. Le SMQ d'un organisme est constitué de processus corrélés et interactifs utilisant des ressources pour atteindre les résultats visés et fournir de la valeur (produit, service,....

Le SMQ est nécessaire à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, qui génère l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances.

Le management de la qualité est un domaine central pour l'entreprise. Il est donc souvent utile d'imaginer une structure à cette activité qui concerne en fait l'ensemble des services (logistique, informatique, décisionnelle, finance, marketing/vente). Cependant chaque service a, *a priori*, la responsabilité complète de sa qualité. Le management de la qualité est donc une activité support cherchant à donner aux services la capacité de standardisation, mutualisation, et réutilisation des ressources nécessaires pour assurer les synergies(ou flexibilité) et efficiente pour atteindre la stratégie d'entreprise attendue.

Ces aspects peuvent être développés à travers les concepts suivants :

Tableau 11 : Nécessité de maîtriser le système management qualité :

Thème	Modalités	Fréquences
Nécessité de maîtriser le système management qualité	l'approche qualité n'est pas maîtrisée par la structure appropriée	4
	la communication interne est perfectible.	4
	la convivialité entre les personnes améliore le climat social et la gestion de l'entreprise	4
	les relations interpersonnelles conditionnent la culture d'entreprise	4
	l'obtention de la qualité du produit est subordonnée à l'accréditation	3
	la rationalisation des moyens mis en œuvre fait défaut à cause d'un professionnalisme insuffisant	3

« L'approche qualité n'est pas maîtrisée par la structure appropriée » :

Selon un sous directeur « les employés de la structure qualité ne maîtrisent pas suffisamment cette démarche liée à l'approche processus. Ce constat dénote des obstacles rencontrés dans les enregistrements mis en œuvre dans le cas des normes appropriées.

« La communication interne est perfectible » :

Les interviewés confirment en interne le manque de communication. L'avis exprimé avec certitude de la part d'un ingénieur : « il est essentiel de communiquer d'abord avec les partenaires internes car il déplore et considère réellement démotivant pour les travailleurs d'une organisation d'apprendre les nouvelles de l'entreprise par une source externe. C'est ce qui dénote la défaillance de la communication interne qu'il convient d'améliorer.

Pour le sociologue **Zarifian** : « Travailler ensemble dans les conditions modernes de la production, c'est communiquer au sens de construire et développer un espace d'intersubjectivité, de compréhension réciproque, c'est établir des accords solides sur :

-la nature des problèmes à traiter et des savoirs à développer.

-L'identité (au moins partielle) des objectifs et donc le processus commun de définition de ces objectifs.

-Le sens donné aux actions, et donc les valeurs qui les fondent.

-Les implications subjectives "croisés " des individus qui agissent ainsi ensemble et donc la convergence sur les mobiles de ces individus (qui est beaucoup plus qu'une convergence des actes). »⁴

« La communication interne se donnerait au contraire pour but de favoriser l'éclosion puis l'entretien du consensus autour de quelques règles du jeu et de projets. »⁵

« La convivialité entre les personnes améliore le climat social et la gestion de l'entreprise » : Selon les interviewés « Elle est la base de la coopération entre les individus et renvoie à la construction du sens. C'est le rêve de bien des dirigeants, des DRH, mais aussi des employés : faire en sorte que le temps de travail ne soit plus une contrainte mais un temps d'épanouissement, l'idéal étant que l'employé finisse par ne plus compter ses heures.

Pour y parvenir, le CETIM œuvre à développer davantage de convivialité pour que les salariés trouvent du plaisir à être ensemble ».

Loin de ne se cultiver qu'entre collègues, la convivialité est une opportunité pour dégeler les lignes hiérarchiques. Elle permet de multiplier les propositions, appuyer sur ce que font déjà les salariés entre eux, de leur propre chef, par l'intermédiaire du comité d'entreprise ou d'associations sportives, voir la possibilité de la généralisation même à l'extérieur de l'entreprise. Cette opinion est exprimé par **un sous directeur de la division administration générale** qui assure la responsabilité de l'activité sportive au niveau de CETIM. Celle-ci déplore-t-il a été supprimée.

« Les relations interpersonnelles conditionnent la culture d'entreprise » :

Selon **les interviewés**:« la culture est importante dans l'entreprise. Elle permet d'assurer convenablement la communication qui vise à créer et consolider des liens ».

Il convient de préciser que la culture constitue un ensemble d'hypothèses de base et de croyances partagées qui façonnent inconsciemment les hommes et les femmes de l'entreprise et leur font considérer comme « allant de soi » aussi bien son organisation que son environnement.

En se sens la culture rapproche et maintient la cohésion interne.

La plupart des processus de gestion des Ressources Humaines participent et dépendent à la fois de cette forme de communication qui tend à relier les personnes. Les processus RH

⁴ Jean-Marc DECAUDIN Jacques IGALENS avec la collaboration de Stéphane WALLER, La communication interne, Stratégies et Techniques, Dunod, Paris, 2006, p17.

⁵ Jean-Marc DECAUDIN Jacques IGALENS avec la collaboration de Stéphane WALLER , Ibid, P17.

participent à la communication car ils se traduisent par des décisions que le salarié analyse comme des signes de reconnaissance ou d'indifférence et, selon le cas, les messages de la communication seront ou non « crédibilisés ». Mais les processus RH dépendent également de la communication car sans elle ils ne produisent pas les effets attendus, notamment l'effet d'implication.

La culture d'entreprise fait référence à un système dans lequel l'organisation détermine dans une large mesure comment les employés se comportent. Ainsi plus une culture est forte et moins les dirigeants doivent s'attacher à élaborer des directives. Celles-ci sont en effet intériorisées par les membres de l'organisation au moment où ils adhèrent à cette culture.

« L'obtention de la qualité du produit est subordonnée à l'accréditation » :

Les activités du centre peuvent carrément être anéanties si la qualité du produit mis en œuvre ne répond pas aux normes exigées par COFRAC (comité Français d'accréditation). Cet organisme veille au respect des normes qui sont contrôlées annuellement. Une défaillance retirera la certification donnée.

« La rationalisation des moyens mis en œuvre fait défaut à cause d'un professionnalisme insuffisant » :

Malgré le respect des normes de qualité qui conditionne le fonctionnement du centre ; il est constaté par plusieurs interviewés un manque de professionnalisme pour mettre en œuvre toute la démarche exigée par le SMQ : la mise en place de ce système est tributaire d'une volonté généralisée des collectifs. Quand bien même les responsables se sont engagés à mettre en œuvre une politique qualité qui induit une satisfaction permanente de la clientèle et enregistrer une amélioration continue des performances. Cependant, l'insuffisant professionnalisme contrarie la réalisation des objectifs visés.

Thème 6: les limites de l'humain

L'environnement humain avec ses interactions affectives devient important à considérer lorsqu'il s'agira de comprendre notamment le stress professionnel.

La dynamique entre les comportements et les communications butte sur des limites qui influencent la relation employé/groupe. Il est important de les incrémenter au système de communication pour les comprendre.

Ces aspects peuvent être développés à travers les concepts suivants :

Tableau 12: les limites de l'humain

Thème	Modalités	Fréquences
les limites de l'humain	la communication généralisée est liée au comportement individuel	10
	la personnalité de l'individu influe sur l'esprit du groupe	8
	la limite des relations interpersonnelles est plutôt due à une vue d'esprit qu'à un obstacle structurel	7
	les limites des performances humaines sont dues aux conditions culturelles et aux niveaux intellectuels	5
	les retards dans l'accomplissement de tâches interviennent fréquemment au moment de l'existence de malentendus	5
	la sensibilisation des cadres dirigeants est insuffisante	3
	le respect entre les individus doit caractériser l'esprit du groupe	3
	la fluctuation des âges d'employés génère des conflits de génération	2
	le conflit de génération est latent	2

« La communication généralisée est liée au comportement individuel » :

Quelque soit le comportement de l'individu, la communication est permanente et coordonne toutes les relations humaines qui caractérisent l'existence d'un individu en société. Un grand nombre de répondants est unanime à cette réflexion.

En outre la communication avec le monde suggère à chaque individu une «image du monde». C'est cette image qui oriente son comportement, donc sa survie. Et cette communication, comme toute communication, est, elle aussi, limitée par le groupe «critique»: l'image du monde que chacun de nous se «fabrique» ne peut pas contenir trop de composants.

Notre comportement est ainsi façonné pour faire face à un monde réduit par notre imagination limitée.

« La limite des relations interpersonnelles est plutôt due à une vue d'esprit qu'à un obstacle structurel » :

Les relations interpersonnelles au travail constituent tout un défi. Elles peuvent devenir une source de stress et exiger beaucoup d'énergie. Voilà pourquoi l'idéal est que les individus

fassent des efforts sur leurs relations pour faciliter la tâche afin que s'ensuive une situation gagnante pour les deux parties.

« Les limites des performances humaines sont dues aux conditions culturelles et aux niveaux intellectuels » :

Les valeurs perçues sont aussi hétérogènes que les conditions culturelles qu'aux niveaux intellectuels. Ainsi l'hétérogénéité constatée complique les relations interpersonnelles et leur impose des limites difficiles à éluder. Un effort d'adaptation est exigé pour améliorer et rapprocher les valeurs qui caractérisent chaque individu.

« La personnalité de l'individu influe sur l'esprit du groupe » ; « Le respect entre les individus doit caractériser l'esprit du groupe »

Un groupe est un **ensemble d'individus en interaction**, qui fonctionne dans le respect de règles, poursuit un objectif commun et partage des valeurs communes.

De la taille du groupe va dépendre la dimension relationnelle. Plus le groupe est grand, plus les relations directes seront rares. La composition du groupe peut également influencer son fonctionnement. En fonction du statut de ses membres, le groupe aura une dynamique différente. Le statut correspond à la place de l'individu dans le groupe.

Chaque individu fait partie de plusieurs groupes : sa famille, ses amis, son équipe sportive, sa classe, son entreprise... qui contribuent à construire son identité sociale.

Chaque individu possède ce que les psychologues nomment « une personnalité », c'est-à-dire un ensemble de caractéristiques cognitives, affectives et comportementales relativement constantes et stables. De la même façon une organisation possède une personnalité qui est sa culture organisationnelle. Pour de nombreux employés, **le groupe** de travail représente une source primordiale d'interaction sociale. Au sein du groupe, la communication s'impose comme un mécanisme fondamental, qui leur permet d'exprimer leurs frustrations et leur insatisfaction.

« Les retards dans l'accomplissement de tâches interviennent fréquemment au moment de l'existence de malentendus » :

Le malentendu trouve souvent sa source dans une incompréhension. La personne interprète l'action de son interlocuteur à travers ses propres craintes. Autrement dit, elle attribue à

l'autre des reproches qu'elle se fait déjà, et qu'elle croit mériter ou qu'elle craint de subir même si elle ne les croit pas justifiés. Son interprétation est l'expression de sa vulnérabilité.

L'essentiel est donc de prendre le temps d'écouter les protagonistes et le groupe lors d'entretiens individuels séparés avant d'arbitrer. Si nécessaire, il est possible de faire appel à un tiers interne ou externe, qui jouera le rôle de médiateur.

Mener à bien une telle situation suppose de maîtriser des techniques de communication éprouvées. Lors d'un premier entretien individuel, il s'agit d'inviter chacune des personnes en conflit à exprimer ses émotions afin de recadrer son interlocuteur sur les éléments factuels, sources du litige. Ceci est confirmé par plusieurs répondants fortement inquiets devant pareille situations : « ces incompréhensions exacerbent les difficultés à assimiler et maîtriser le contenu des tâches à accomplir. Ceci constitue un véritable dysfonctionnement de l'activité qui relie les individus d'une même structure.

« La sensibilisation des cadres dirigeants est insuffisante » : l'intérêt pour les personnes représente une mesure dans laquelle les décisions du management prennent en compte les conséquences de résultats sur les membres de l'organisation. Un sentiment d'identification est important de la part des cadres dirigeants dans lequel les membres s'identifient à l'organisation dans son ensemble plutôt qu'à un type de poste ou un domaine professionnel déterminé.

Les jeunes sont ainsi souvent réfractaires quand il s'agit de participer à la cohésion interne et de s'imprégner de la culture d'entreprise. Aussi, les plus anciens n'ont pas spécialement envie d'intégrer ces jeunes nomades, qui apportent une plus-value passagère à l'entreprise.

Les étudiants en apprentissage permettent aux entreprises de satisfaire leurs besoins sans pour autant créer de postes. Si les alternants sont très avantageux et constituent une valeur ajoutée indéniable, ils ne sont pas toujours appréciés des plus âgés, proches de la retraite. Ces derniers, bien plus expérimentés, ont tendance à être distants envers ces jeunes qui débarquent sans apporter une importance suffisante pour l'entreprise.

« La fluctuation des âges d'employés génère des conflits de génération » :

Attias Donfut définit ainsi le concept de génération : « des individus ayant en commun une même empreinte historique (matérialisée par des expériences et des influences identiques) et

un socle commun de règles institutionnelles gérant leur évolution professionnelle avant, pendant et après leur insertion dans le monde du travail⁶ ».

Une génération n'est pas forcément liée à un âge ou une tranche d'âge précis mais plutôt à une période commune de formation initiale et de vécu professionnel.

Il s'agit donc de comprendre la génération en se référant aux événements, aux contextes économiques qui scandent l'évolution professionnelle d'un ensemble d'individus.

En outre, R .Hamadouche ne manque pas de souligner l'importance que revêt ce concept : « Il est nécessaire d'envisager la réactualisation du concept de « génération », et l'intégrer dans le processus de son évolution de manière simultanée. Ceci permettra de le situer dans une stratégie de différenciations de générations, afin de tisser les liens entre les uns et les autres, dans une société algérienne. Cette perspective est imposée par la valeur heuristique de son contenu. »⁷

Cette situation a constitué un obstacle au niveau de certaines personnes interviewées. Ils considèrent en effet, que la délimitation des générations est tributaire du rythme irrégulier de l'évolution historique qui peut constituer un clivage des générations en quelques années. Ce phénomène vécu au niveau du centre crée des difficultés de communication entre les générations constituées par des anciens cadres et ceux nouvellement recrutés. Les premiers riches de leurs expériences exigent plus de considérations pour transmettre le savoir acquis depuis plusieurs années. Les seconds considèrent que les connaissances acquises sont largement suffisantes pour prendre en charge le contenu des tâches à accomplir. Toutefois Ils se rendent compte du besoin de communication pour rendre adéquat leurs connaissances et celles de la réalité.

En conséquence, « les relations intergénérationnelles peuvent être de ce fait plus sensibles à gérer lorsqu'elles se pratiquent dans le cadre de la fragilisation d'un système socio-organisationnel⁸», qui peut se traduire selon Grima par la « difficulté de travailler avec des personnes d'une génération différente »⁹.

⁶ Attias Donfut. Sociologie des générations : l'empreinte du temps. PUF, Paris. 1988.

⁷ Hamadouche Rachid, «*La Question du lien social dans la société algérienne contemporaine. Continuité ou rupture? La ville d'Alger comme cas d'illustration* ». Alger, Houma.2009.p 218.

⁸Delay B. Les rapports entre jeunes et anciens dans les grandes entreprises. La responsabilité organisationnelle dans la construction de dynamiques intergénérationnelles coopératives, *Document de travail*, n° 103, Centre d'Etudes de l'Emploi, septembre. 2008.

⁹ Grima François. Impact du conflit intergénérationnel sur la relation à l'entreprise et au travail : proposition d'un modèle », *Management et Avenir*, n° 13, Management Prospective Ed., 27-41. 2007

Ainsi, Le salarié âgé se trouve pris dans un dilemme : être à la hauteur des exigences de son poste, comme en atteste son expérience professionnelle et, simultanément, se confronter à une image sociale le définissant comme en retrait de son travail.

Cependant, l'âge n'est pas en soi un facteur de discorde entre les générations selon Dumazert et Pohardy « Il peut le devenir lorsqu'il est couplé à d'autres facteurs. Pas toujours motivés par les mêmes choses, les différentes générations veulent toutes évoluer positivement dans leur vie professionnelle ¹⁰».

Ainsi, à plus long terme, leurs aspirations sont différentes, ce qui ne les met pas directement en concurrence. La diversité n'est pas une source de tensions. Néanmoins, sans accompagnement elle peut devenir une source de clivages entre les générations. Ceci peut donc être évité par un meilleur accompagnement entre cadres de générations différentes.

« Le conflit de génération est latent » :

Dans le cas pratique du centre, l'activité exercée ne suscite pas d'apathie qui contraindrait le manager à créer des conflits. Toutefois ces conflits sont latents en raison de l'existence de générations différentes (les jeunes et les vieux, les approches technologiques variables et les enjeux hétérogènes). Les réponses fournies dénotent la latence de ces conflits. Les plus vieux considèrent que la transmission intégrale de leurs savoir faire n'est pas méritée par les nouvelles recrues qui ne font aucun effort à maîtriser leurs activités. Leur souci unique se limite à la promotion sociale dans le travail. Les plus jeunes considèrent qu'il y a réellement une réticence de l'information qui empêche le bon déroulement du travail.

En outre, les plus anciens au niveau du centre affirment l'inadéquation des acquis prétendus et des compétences réelles. D'autant plus que les comportements de ces nouvelles recrues sont réfractaires à l'acquisition de toute sympathie qui inciterait à transmettre un savoir donné. Les jeunes cadres considèrent qu'il y a résistance au changement apporté par les nouvelles générations. Le départ en retraite des anciens serait la solution à tous les problèmes rencontrés.

Ainsi les relations entre les jeunes et les vieux sont parfois caractérisées par des conflits en milieu professionnel. Les jeunes et les plus anciens ne présentent aucune similitude dans leur façon d'appréhender leur travail, la culture d'entreprise et la solidarité entre salariés.

¹⁰ Dumazert F. et Pohardy O. *Les liens intergénérationnels en entreprise*, Entreprises dans la Cité (EdC), Escalade Entreprises, Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE). 2012.

Les jeunes cadres sont les plus redoutés. La plupart des anciens semble croire qu'ils intègrent la société, diplôme en poche, sans avoir conscience de la culture d'entreprise qui prédomine sur certaines règles économiques.

Les plus anciens se braquent quant il s'agit de transmettre leurs compétences techniques et connaissances culturelles. Ils doivent parrainer les nouveaux arrivants. Mais il n'est pas simple d'échanger si le cœur n'y est pas. Les jeunes diplômés arrivent avec leurs savoirs universitaires et ont tout à apprendre des métiers sur le terrain.

Quoi qu'il en soit, la contrainte qui s'exerce sur les jeunes générations trouve souvent son origine dans le blocage des chances d'existence et des possibilités d'épanouissement sur le plan professionnel

Afin de palier à ce conflit, le manager considère qu'il est conseillé de mettre en place des tutorats entre les plus anciens et les nouveaux arrivants. Il peut organiser des activités et des formations qui regroupent « parrains » et « filleuls », à l'occasion de séminaires. Il faut être très attentif à ce conflit intergénérationnel, qui peut faire d'importants clivages, s'il n'est pas suffisamment considéré. Une bonne communication interne et un accompagnement sur le long terme peuvent constituer la clé de la résolution de ce souci entre générations.

Thème 7: l'apport du volet social dans l'entreprise

L'option de l'entreprise qui vise à adopter les normes internationales ISO (International Standard Organization) engendre l'application de la RSE (responsabilité sociétale) qui envisage notamment un volet social très important compte tenu des objectifs assignés et qui se résume comme suit :

- porter sur l'amélioration de la sécurité au travail,
- contribuer au bien-être des salariés,
- développer leurs compétences,
- promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes,
- favoriser une plus grande diversité ethnique, sociale et culturelle au sein des équipes,
- consolider l'emploi des jeunes et des seniors,
- ou encore constituer une occasion de développer des formules d'intéressement des salariés aux résultats de l'entreprise et d'épargne salariale.

Tableau 13: l'apport du volet social dans l'entreprise

Thème	Modalités	Fréquences
l'apport du volet social dans l'entreprise	le besoin d'améliorer la gestion des ressources humaines est exprimé	5
	la résolution des problèmes sociaux est conditionnée par les affinités culturelles.	3
	le volet social joue un rôle important dans le centre	3
	la communication relative au domaine social reste insuffisante	1

Il est admis que les performances de l'entreprise sont conditionnées par l'instauration d'un climat social idoine. Ainsi il convient d'analyser l'apport des ressources humaines à l'amélioration de ces performances ; dans cette optique, il convient d'analyser l'impact du volet social sur ces performances à travers les aspects suivants :

« Le besoin d'améliorer la gestion des ressources humaines est exprimé » ; « La résolution des problèmes sociaux est conditionnée par les affinités culturelles » ; « Le volet social joue un rôle important dans le centre » ; « La communication relative au domaine social reste insuffisante » :

Ces aspects réduisent sensiblement toute amélioration de la gestion des Ressources Humaines, celle-ci est conditionnée plutôt par l'évolution de la rémunération qui constitue une source de motivation pour l'aboutissement à l'efficacité du travail. Toutefois l'aspect lié à la rémunération n'est pas restrictif en raison du recours à d'autres aspects pour la motivation de cette ressource. Selon les propos tenus par le personnel interviewé la rigidité de la hiérarchie peut constituer un frein au bon déroulement des relations interpersonnelles.

En effet le responsable doit réunir les conditions susceptibles à favoriser la communication au sein du centre en tenant compte des préoccupations de ce personnel. Pour cela les affinités culturelles peuvent contribuer à la maîtrise de ces préoccupations afin de créer un climat social favorable à la réception des messages visés par les objectifs de la performance. D'autant plus que la démarche liée au système de management qualité induit également le besoin de transmettre des formations et des informations aussi bien utiles que nécessaires , afin de maîtriser la teneur des problèmes sociaux vécus et collaborer à l'apport des solutions adéquates qui motiveront davantage le personnel.

L'objectif premier d'une entreprise est d'assurer sa pérennité. La Gestion des Ressources Humaines (GRH) constitue un des piliers qui va contribuer à atteindre cet objectif. La GRH

va donc consister en des mesures formalisées par des procédures liées aux opérations de recrutement, formation, gestion prévisionnelle et par des activités basées sur de solides composantes logistiques (paie, administration.....) visant à l'efficacité et une performance optimale de la part des individus et des organisations.

Thème 8 : le rôle du manager dans la gestion du conflit :

La capacité à gérer les conflits représente sans aucun doute l'une des compétences les plus importantes qu'un manager doit posséder. L'importance de la gestion des conflits est classée devant la prise de décision, le leadership voire même les compétences en matière de communication.

Lorsqu'on utilise le terme de « conflit », on fait référence à un différend entre acteurs qui engendre perturbation ou résistance.

Le travail du manager peut alors ressembler au travail de réadaptation. Il devient à la fois l'agent perturbateur et l'agent rassembleur et doit nécessairement accepter les réactions qu'une telle ambivalence fait naître chez ceux qui composent l'organisation.

S'il est tout à fait impuissant au regard de la façon avec laquelle chacun composera avec le changement, ce n'est pas le cas avec les balises et repères qu'il sèmera tout au long du cheminement pour que chacun puisse s'y retrouver. Une vision claire de ce que doit être l'organisation dans un univers turbulent, un travail incessant de modélisation et de représentation (au sens de l'image) concrète de l'organisation à venir, une ouverture aux essais et aux tâtonnements, une acceptation du rythme d'apprentissage commun, la constance et la cohérence dans la conduite du cheminement représentent les outils qui devraient lui servir tout au long du passage vers un état nouveau.

Tableau 14 : le rôle du manager dans la gestion du conflit :

Thème	Modalités	Fréquences
le rôle du manager dans la gestion du conflit	les relations interpersonnelles conditionnent l'amélioration du cadre de travail	6
	la gestion des conflits doit être prise en charge pour faciliter l'exécution des prérogatives dévolues aux gestionnaires	4
	les petites querelles entre employés constituent des faits anodins n'ont aucune répercussion sur l'atteinte des objectifs	4
	une attention particulière doit être fournie dans le sens d'une meilleure considération des employés tout en veillant à instaurer une équité entre eux	4
	le mépris des supérieurs à l'égard des niveaux de subordination doit être banni	1

S'agissant des relations interpersonnelles : « **Les relations interpersonnelles conditionnent l'amélioration du cadre de travail** » ; « **Les relations interpersonnelles doivent être améliorées** » : Par ailleurs Si nous considérons l'entreprise comme un organisme vivant, la sève nourricière de cet organisme ne peut être réduite, comme on le croit souvent, à la tâche produite ou aux résultats obtenus, mais à la qualité des communications interpersonnelles quotidiennes au travail. Si communiquer veut dire mettre en commun, c'est sur la nature de cette mise en commun qu'il faut s'interroger.

L'organisation devrait s'efforcer d'accroître la qualité des relations interpersonnelles et de positionner plus clairement les relations intrapersonnelles (les relations de la personne avec elle-même). Quant aux relations interpersonnelles, leur amélioration pourrait s'appuyer sur l'intégration d'un meilleur savoir-être, d'un savoir-crêler plus dynamique et d'un savoir-devenir plus souple. Ces trois aspects ne peuvent se développer que si nous consentons à ce que l'entreprise, qui est considérée comme un lieu de production, d'efficience et de rentabilité, devienne aussi un lieu de changement, voire de développement personnel, pour tous ses membres. Par ailleurs, cette réflexion montre que la qualité des relations avec soi-même est trop souvent négligée. Conséquemment, un nombre grandissant de travailleurs ne supportent plus les frustrations liées à la non-reconnaissance de leurs attentes, de leurs compétences, de leurs ressources et de leurs limites. Si nous acceptons d'introduire dans la gestion quelques règles d'hygiène relationnelle, nous favoriserons une qualité de vie dont

bénéficiera l'entreprise tout entière, qui deviendra plus vivante, plus dynamique et donc plus performante.

« La gestion des conflits doit être prise en charge pour faciliter l'exécution des prérogatives dévolues aux gestionnaires » : les conflits interpersonnels apparemment causés par un déficit de communication se révèlent bien souvent liés, en y regardant de plus près, à la définition des rôles, aux objectifs du service, aux personnalités, aux systèmes de valeurs, ou autres facteurs similaires.

Certains conflits expriment une opposition en termes de particularités individuelles et de valeurs. Une mauvaise conduite entre deux personnes peut engendrer d'énormes difficultés à travailler ensemble. Des facteurs tels que les origines sociales, l'éducation, l'expérience ou la formation façonnent la personnalité de chaque individu en fonction d'un ensemble de valeurs particulier. Par suite, certains peuvent paraître revêches, suspects ou bizarres. Ces différences personnelles sont dès lors susceptibles d'engendrer des conflits.

« Les petites querelles entre employés constituent des faits anodins n'ont aucune répercussion sur l'atteinte des objectifs » :

Les querelles internes entre salariés varient de la simple incivilité à l'agression verbale. Les psychologues l'assimilent à des pratiques de harcèlement. Elles peuvent survenir dans n'importe quel contexte organisationnel et ne sont pas typiques d'un secteur d'activité précis.

Les personnes questionnées ont considéré que ces querelles n'ont pas d'influence sur les objectifs attendus du centre. En outre un sous directeur a affirmé « le manager doit intervenir à bon escient car une situation de conflit génère un stress et une pression qui peuvent polluer le climat social du travail ».

« Une attention particulière doit être fournie dans le sens d'une meilleure considération des employés tout en veillant à instaurer une équité entre eux » :

Malheureusement ou heureusement, l'équité s'évalue aussi de manière subjective. En d'autres termes, la quantité d'efforts et la qualité des outils de gestion salariale auxquels l'organisation a recours ne suffisent pas. La perception est une appréciation émotive souvent basée sur le lien de confiance établi entre l'organisation et ses employés. Pour cette raison, plusieurs entreprises choisissent non seulement de divulguer leur politique de rémunération, mais aussi d'en faire le marketing. Cette révèle une attente d'équité de la part des salariés pour tous les aspects liés à la GRH. Ainsi le manager s'évertuera de révéler ces compétences interpersonnelles qui doivent être prépondérantes par rapport aux aspects techniques. En effet

cette compétence pourra se concrétiser sur ses capacités de leadership qui conditionnent notamment l'efficacité de la communication en entreprise.

« Le mépris des supérieurs à l'égard des niveaux de subordination doit être banni » :

De nombreuses difficultés de communication découlent directement d'un malentendu ou **d'une méprise**. Ces problèmes ont beaucoup moins de chances de survenir si le manager met à profit la boucle de feed-back du processus de communication. Un sous directeur affirme : que le manque d'information est confirmé par le mépris des cadres supérieurs. Ces derniers jugent que les employés subalternes n'ont pas les capacités d'une lecture intelligible de l'information. Celle-ci ne leur servira donc à rien. La transmission serait vaine. Ce sentiment freine toute la communication possible et réduit toute synergie développée dans le sens d'une meilleure performance au travail.

Thème 9 : Restriction des relations interpersonnelles

L'être humain est avant tout un être social. Il a certes besoin d'un salaire et d'une position sociale, mais en sus il a besoin d'un lien affectif, positif ou négatif pour pouvoir exister, non plus en tant qu'agent reconnu pour sa compétence, mais en tant qu'individu intégré dans un groupe.

Les degrés des « forces » affectives d'attraction et de répulsion, constituent une possibilité pour chacun de se placer sur l'échiquier de l'équipe. La difficulté à se satisfaire de la place ainsi obtenue conditionnera une réticence à aller travailler et une conduite d'évitement systématique dès qu'il s'agira de déborder du contexte professionnel.

Tableau 15 : Restriction des relations interpersonnelles :

Thème	Modalités	Fréquences
Restriction des relations interpersonnelles	les éléments d'une même structure organisationnelle collaborent à la réalisation des objectifs de cette dernière	11
	l'écoute constitue un préalable à l'adéquation entre le climat de travail et les interactions	10
	l'expérience acquise par la précédente génération a un grand impact sur la formation de la nouvelle génération	3
	des relations basées sur l'intérêt mutuel aboutissent à la réalisation des projets élaborés.	1

« Les éléments d'une même structure organisationnelle collaborent à la réalisation des objectifs de cette dernière » :

Bien que de nombreuses caractéristiques de l'organisation interviennent dans la communication, celle-ci permet de situer ou de positionner la structure organisationnelle de la communication. Dans ce cadre le directeur général du centre considère que la communication constitue une veille stratégique essentielle pour le premier manager de l'entreprise. A ce titre l'option retenue positionne la structure communication au niveau du staff de la direction générale. Cette structure permettra de dynamiser le flux des informations nécessaires à la prise de décision utile au fonctionnement du centre.

Cet aspect lie à la communication organisationnelle

Est également évoqué par les penseurs **Porter**¹¹ et **Robert**¹² qui soulignaient que la « *configuration d'ensemble d'une organisation exerce incontestablement une forte influence sur les caractéristiques de la communication que l'on y retrouve* »

Mais du même souffle, ils observaient que notre connaissance est extrêmement limitée quant aux effets de diverses caractéristiques formelles de l'organisation, comme la taille, la configuration ou les structures d'autorité, sur les comportements et attitudes de communication.

Les rapports entre les structures formelles de l'organisation et la communication sont évoqués par 11 cadres de l'échantillon interviewé.

« L'écoute constitue un préalable à l'adéquation entre le climat de travail et les interactions » :

On a tendance à oublier trop souvent que la première phase du processus de communication est l'écoute. C'est à dire l'importance du « brief ». Il faut savoir distinguer ce que la personne raconte de ce que la personne vous inspire, enregistrer les silences, interpréter la communication non verbale. On prend un brief avec ses yeux autant qu'avec ses oreilles... Il est regrettable qu'on n'apprenne pas aux étudiants à écouter.

La majorité **des interviewés** « expriment la nécessité d'écoute. Cependant, il convient d'éviter d'attiser le climat de travail et faire régner la paix entre les membres de

¹¹ Michaël Porter né en 1947 Américain, professeur théoricien spécialiste de la stratégie d'entreprise à l'Université Harvard et consultant d'entreprise.

¹² Robert S. Kaplan né en 1940 Américain : économiste, professeur d'université Il a étudié les modes d'évaluation des entreprises et propose le tableau de bord prospectif (TBP) qui est un système de mesure de la performance.

l'organisation ».

« Absence de synergie orientée vers le même intérêt » :

La **synergie** est un type de phénomène par lequel plusieurs facteurs agissant en commun ensemble créent un effet global ; un effet *synergique* distinct de tout ce qui aurait pu se produire si l'ensemble avait été opéré isolément, que ce soit chacun de son côté ou tous réunis mais œuvrant indépendamment. Il y a donc l'idée d'une coopération créative. Selon les répondants ce concept est inexistant au CETIM.

« L'expérience acquise par la précédente génération a un grand impact sur la formation de la nouvelle génération » :

Selon **un ingénieur de laboratoire** (un chef de service) : « il est nécessaire de former les jeunes pour qu'il y ait une continuité des travaux et assurer la pérennité de l'entreprise. Ces jeunes ingénieurs quand à eux sont satisfaits car ils ont compris le feed back. Eux aussi sont disposés à travailler davantage ». Les **interviewés** disent « que cette expérience transmise aux jeunes ayant le désir d'apprentissage joue un rôle important dans la rendement et développement de la performance de l'organisation ».

« Des relations basées sur l'intérêt mutuel aboutissent à la réalisation des projets élaborés » :

A travers l'analyse de l'intérêt et les résultats des projets élaborés, la symbiose de l'intérêt devient réelle. Ce sentiment doit constituer une valeur intrinsèque de chaque membre de l'organisation afin d'œuvrer à l'amélioration permanente des résultats attendus.

Thème10 : Nécessité d'élaborer un plan d'action :

Le plan d'action n'en forme pourtant que la déclinaison opérationnelle. Il comporte les actions à mener sur une période donnée ou un thème précis. Les deux principales formes du plan d'action concernent ainsi : le plan annuel, souvent rédigé à l'automne au moment de l'allocation des choix budgétaires ; le plan thématique qui concerne alors un domaine de l'entreprise (relations presse, parrainage), voire un événement particulier (présence à un salon, inauguration, etc.).

Tableau16 : Nécessité d'élaborer un plan d'action :

Thème	Modalités	Fréquences
Nécessité d'élaborer un plan d'action	des dynamiques de communication gagneraient à se développer davantage.	6
	les changements envisagés ont un grand impact sur les perspectives organisationnelles	3
	pour palier aux carences décelées il convient d'élaborer un plan d'action	3
	la culture HSE demeure absente	2
	un système d'information doit faire l'objet d'une formalisation.	2

« Des dynamiques de communication gagneraient à se développer davantage. » :

La communication est un outil de management indispensable dans l'évolution et la pérennité d'une entreprise.

En effet, elle permet de véhiculer les différentes informations liées à l'entreprise : résultats, comptes-rendus de réunion, nouvelle orientation, constituant ainsi un véritable outil d'information et de motivation des collaborateurs. Ainsi **six personnes** ont jugés nécessaires de faire évoluer cette dynamique de communication en fonction des évolutions des Tics. En effet il a lieu de favoriser le développement de ces outils pour rendre la communication performante ; Ainsi **L'affichage dynamique** permet de **valoriser l'image du centre** auprès de nombreux interlocuteurs (salariés, clients, partenaires, visiteurs, etc.). Les écrans dynamiques sont aujourd'hui synonymes de **modernité** et leur **interactivité** favorise une meilleure assimilation du message. Aussi, grâce à leur faible consommation électrique et la réduction de consommation de papier, son aspect écologique est indéniable.

Cette dynamique vise à Transmettre des informations opérationnelles et améliorer la productivité des salariés, à rappeler les règles de sécurité au travail grâce à des animations ludiques. Elle permettra également de renforcer les relations extérieures, de diffuser de l'information en temps réel et être réactif vis-à-vis de l'actualité.

« Les changements envisagés ont un grand impact sur les perspectives organisationnelles » :

Afin d'obtenir un résultat, il faut réfléchir davantage quand on communique

Les actes de communication visent à produire des effets. Mais ils n'influenceront que s'ils

s'appuient sur des contenus explicites, clairs et structurés. L'acte de communication est porteur de sens.

Prenons l'exemple de la communication du changement. Il devient erroné de dire que les équipes font de la résistance face au changement proposé. En fait, les collaborateurs refusent de changer parce qu'il faut au préalable qu'ils comprennent quel est leur intérêt lors d'un changement. S'il veut aboutir à un résultat, l'acte de communication doit permettre cette compréhension de la part des différents publics. C'est la condition pour pouvoir impliquer ceux auxquels on s'adresse.

Pour cela, comprendre la sociologie des organisations est un réel atout : elle permet de mieux appréhender les questions de fonctionnement interne et d'intérêt des acteurs. Plus largement, il faut développer sa culture générale et économique pour saisir le contexte et les enjeux de l'entreprise.

« Pour palier aux carences décelées il convient d'élaborer un plan d'action » :

Le plan d'action poursuit deux finalités : il vise à être opérationnel en schématisant les actions à conduire et la mise en place d'une procédure de suivi. Il poursuit également un objectif plus stratégique par l'indication préalable des actions à engager. Il forme en cela un outil de communication ayant pour finalité l'information interne. Selon certains interviewés : « Il sera nécessaire d'élaborer **un plan d'action** afin de définir les actions à entreprendre. De plus, l'élaboration d'un plan d'action permet la modification de la stratégie à adopter en cas de retournement de situation, ou en cas d'ajout d'informations supplémentaires afin de parfaire les actions. Aussi, il est plus judicieux pour une entreprise d'émettre un plan d'action afin de gérer au mieux l'évolution des actions en cours ».

« La culture HSE demeure absente » :

Selon un ingénieur spécialiste en sécurité la HSE quasiment absente chez les employés du centre. « La sécurité est du domaine de la réglementation et des partenaires sociaux » : L'employeur a ainsi une obligation générale d'assurer la sécurité et de protéger la santé de ses salariés.

« Un système d'information doit faire l'objet d'une formalisation » :

Le **système d'information** est un ensemble organisé de ressources et qui permet de collecter, stocker, traiter et distribuer de l'information souvent grâce à un ordinateur.

Selon un chef de projet : « Une entreprise crée de la valeur en traitant de l'information ». Cette perception est confirmée particulièrement dans le cas des sociétés de service comme le CETIM. Ainsi, l'information possède une valeur d'autant plus grande qu'elle contribue à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

En effet Un **système d'Information** représente l'ensemble des éléments participant à la gestion, au traitement, au transport et à la diffusion de l'information au sein de l'organisation.

Le SI est le centre nerveux des entreprises. Tous les acteurs de l'entreprise véhiculent des informations. L'objectif principal d'un système d'information (SI) consiste à restituer l'information à la personne concernée sous une forme appropriée et au moment opportun.

Le système informatique n'est qu'un sous ensemble du système d'information

Le SI a une double finalité :

une finalité fonctionnelle :

Le SI est un outil de communication et de coordination entre les différents services et domaines de gestion de l'entreprise. Il doit produire et diffuser des informations nécessaires aux opérations d'une part et aux choix stratégiques et tactiques d'autre part.

Le SI a donc un rôle opérationnel et stratégique. Il est opérationnel quand il se concentre sur des tâches et des procédures de gestion courante et automatisables (comptabilité, gestion, paie, commerciale,...). Par contre, il est stratégique quand il intervient pour les prises de décisions.

o **une finalité sociale :**

Il faut noter que le SI a une autre finalité qui concerne la vie dans l'entreprise, il doit permettre l'intégration des salariés dans l'entreprise, ceci quelque soit leur niveau dans la hiérarchie.

Il doit favoriser la connaissance de l'entreprise et la compréhension des choix stratégiques par l'ensemble du personnel. De plus, il permet de développer un "esprit d'entreprise" chez les salariés en facilitant, par la diffusion de l'information, une vie sociale et une culture d'entreprise.

Thème 11 : la rétention de l'information liée aux intérêts collectifs

La rétention de l'information consiste à dissimuler une information ou son existence même afin qu'une personne, un ensemble de personnes ou une organisation, légitimement en droit de la connaître, n'en dispose pas.

la rétention d'information diffère de la protection du secret qui, elle, est ordinairement légitime comme protectrice d'intérêts particuliers.

Tableau 17 : la rétention de l'information liée aux intérêts collectifs :

Thème	Modalités	Fréquences
la rétention de l'information liée aux intérêts collectifs	la rétention de l'information et la déformation de celle-ci font l'objet d'un usage excessif.	10
	absence de synergie orientée vers le même intérêt	5
	la rétention de l'information est préjudiciable à la cohésion du groupe	5
	l'absence d'information perturbe l'attitude morale des employés	4

« La rétention de l'information et la déformation de celle-ci font l'objet d'un usage excessif » :

Cet aspect bien que déjà envisagé par l'analyse du précédent thème est réitéré une dizaine de fois par des personnes questionnées, car il exprime des frustrations dues aux difficultés relatives à certains cadres d'aspirer à la réalisation de meilleures performances en raison du : « *manque d'information* » ou encore « *l'absence d'esprit d'entreprise contrarie la communication* » et enfin « l'absence de collaboration est essentiellement due au manque d'information » (**Propos d'un sous directeur**. Toute fois cet aspect doit être pris en charge par le changement, ceci explique l'aspect lié à : « **l'absence d'information perturbe l'attitude morale des employés** ».

Concernant l'aspect : « **Absence de synergie orientée vers le même intérêt** » :

La synergie des efforts déployés par l'ensemble des chercheurs contribue à l'amélioration des objectifs, de recherche. Cette préoccupation est confirmée notamment par un **sous directeur** et des **avis d'employés** qui considèrent que « les mentalités actuelles des collectifs induites par toute une culture d'entreprise ont un impact négatif sur la transmission des informations ».

« La rétention de l'information est préjudiciable à la cohésion du groupe » :

Le problème de la **rétention de l'information** préoccupe constamment les managers intermédiaires. Intimement liée à la communication interpersonnelle.

Les managers intermédiaires peuvent se trouver confrontés aux : dissimulation de la vérité, distorsion des faits, mensonge ; pour compliquer encore les choses, il s'avère qu'ils n'ont pas

forcément intérêt, ni pour eux, ni pour leurs collaborateurs, à fournir des informations complètes et exhaustives.

Une communication un peu « floue » présente potentiellement de nombreux avantages : elle permet de réduire le nombre de questions, d'*accélérer* la prise de décisions, de limiter les objections, de vaincre les résistances, de réfuter plus facilement les déclarations antérieures, de conserver la liberté de changer d'avis, de refuser quelque chose de façon diplomatique, ou encore d'éviter la Confrontation directe et l'angoisse.

Thème12: place des canaux informels sur l'organisation

Les canaux de communication informels ne sont pas associés à la ligne d'autorité établie par la structure hiérarchique. Tout en coexistant fort bien avec les canaux plus officiels, les canaux informels permettent de sauter certains niveaux hiérarchiques et de transmettre l'information plus rapidement à travers la structure.

Tableau 18: place des canaux informels sur l'organisation :

Thème	Modalités	Fréquences
place des canaux informels sur l'organisation	la nature de la rumeur peut être identifiée selon l'usage par lequel elle est destinée	14
	l'informel est le mal nécessaire pour l'évolution des travaux.	12
	il est nécessaire d'éliminer la rumeur par le tri de l'information	10
	les relations informelles ne doivent pas être évitées pour réaliser de meilleur résultat	8
	l'usage de l'informel est recommandé en cas de règlement de problèmes spécifiques.	7
	la communication horizontale révèle un caractère important.	6
	la progression des travaux est liée aux relations amicales.	6
	les informations de " bouche à oreille " accentuent un échec important au niveau des relations interpersonnelles	6
	l'interaction est très importante par les informations de coulisses.	4
	les conditions culturelles et le niveau intellectuel ont un impact certain sur le comportement de l'individu.	6
	les performances de l'entreprise sont subordonnées aux relations amicales.	4

« La nature de la rumeur peut être identifiée selon l'usage pour lequel elle est destinée » :

Les collaborateurs réagissent aux défauts du système d'information formel substitué par les rumeurs. Celles-ci sont bien souvent fausses ou exagérées dans leur contenu. Tous les répondants affirment que la rumeur dans le centre est abondante. En effet une rumeur se caractérise par deux points importants :

Sa vitesse de propagation très rapide ; L'impossibilité de repérer son origine : « On m'a dit que « il paraît... ; d'après **un cadre interviewé** : « détenir de l'information signifie souvent avoir un certain **pouvoir** ».Celui-ci est « la capacité relationnelle qui permet à un acteur social d'influencer de manière asymétrique les décisions d'un autre acteur social, ou de plusieurs autres acteurs sociaux, afin d'avantager les désirs, les intérêts et les valeurs de celui qui est dans une situation de pouvoir¹³. »

Et d'ailleurs Crozier et Friedberg apportent des réflexions innovantes sur la notion du pouvoir. Réagissant contre le caractère « tabou » de cette notion dans les entreprises, les deux auteurs montrent que le pouvoir n'est pas une catégorie résiduelle ni une propriété impersonnelle du système. Il circule entre les acteurs, cette circulation obéit à des règles strictes : le pouvoir n'est pas transitif car une hiérarchie reste indispensable pour obtenir des actions. L'approche de Crozier et Friedberg consiste à insister sur l'aspect relationnel du pouvoir. Le pouvoir est une « relation » et non pas une « substance ». Il n'existe qu'en tant que rapport entre personnes liées par des enjeux communs (contrairement à l'imagerie cybernétique (déjà sus évoquée) des machines asservies et asservissantes). Il n'y a pas, de ce fait, de système social entièrement régulé, car le pouvoir repose sur le contrôle toujours fragile des incertitudes. Sur l'origine du pouvoir, Crozier et Friedberg signalent simplement l'inhérence des relations de pouvoir à la condition humaine : « Les relations aux autres sont toujours des relations de pouvoir dans la mesure même où l'homme existe [...]. Exister revient à entrer dans un champ de pouvoir.¹⁴ ». Le pouvoir va s'analyser en scrutant les interactions où les protagonistes mobilisent des ressources autour d'enjeux, compte tenu des contraintes qui s'imposent à eux dans le jeu collectif. Le pouvoir s'exprime sous plusieurs formes qui favorisent la relation d'échange et de négociation, il est aussi une relation instrumentale quand les acteurs sont motivés par un but, et enfin réciproque mais la relation reste déséquilibrée entre celui qui détient le pouvoir et celui qui le subit.

¹³ Manuel Castells. « *Communication et pouvoir* », Editions de la maison des sciences de l'homme, Paris 2013, p 39.

¹⁴ Crozier.M, Friedberg. E, " *L'acteur et le système* » .Éditions du Seuil, 500 p. Paris 1977. P58.

Ce concept lié au pouvoir est central puisque, pour l'analyse stratégique et systémique, les comportements en organisation sont interprétés en termes de relations de pouvoir.

Par ailleurs à l'intérieur de l'entreprise, créer ou propager une rumeur est un moyen de se créer du pouvoir : c'est celui de créer l'information à partir d'un fait observable mais que l'on interprète de façon à donner naissance à une rumeur. Dans tout groupe circulent des fantasmes et des imaginaires. Les rumeurs portent souvent sur des phénomènes catastrophes. Ex, « Tel service va fermer », « Telles personnes vont être licenciées... ».

Sur un autre plan, le cadre interviewé considère « la rumeur est une source de motivation qui permet l'atteinte d'une meilleure efficacité du travail. Il cite en exemple l'idée de lancer la rumeur d'une éventuelle augmentation des salaires par le partage des bénéfices ». A travers cette rumeur l'employé se sent plus motivé pour la réalisation des objectifs qu'ils lui sont assignés.

« Il est nécessaire d'éliminer la rumeur par le tri de l'information » :

Il serait utopique de vouloir supprimer totalement les rumeurs. Celles-ci existent dans toutes les entreprises quelque soit leur taille ou leur secteur d'activité. Elles ont d'ailleurs un certain rôle positif : celui de « soupape de sécurité »,

Néanmoins, il faut être vigilant face à l'augmentation du nombre des rumeurs et percevoir leur degré d'intensité.

Selon **les interviewés** « il est impossible d'éliminer la rumeur. Combattre les rumeurs nécessite de les connaître ». Or de **nombreux cadres** enfermés dans leur bureau ignorent les rumeurs qui circulent dans l'entreprise : « moi je travaille, je ne m'occupe pas de ce qui se dit ici et là ».

« L'informel est le mal nécessaire pour l'évolution des travaux » ; « Les relations informelles ne doivent pas être évitées pour réaliser de meilleur résultat » ; « L'usage de l'informel est recommandé en cas de règlement de problèmes spécifiques » : l'un des canaux informels les plus courants est le *téléphone arabe* – les réseaux d'amis et de connaissances par lesquels circulent les rumeurs et les informations officieuses. Ce bouche à oreille a l'avantage de transmettre l'information rapidement et avec efficacité. De plus, il remplit d'autres besoins : il peut donner un sentiment de sécurité, l'impression de faire partie d'un réseau et d'être dans le coup lorsque des événements importants surviennent ; de plus, comme il s'agit d'une communication interpersonnelle, il peut combler des besoins d'ordre social. Cependant, le téléphone arabe a aussi des inconvénients, le premier étant que les

informations transmises ne sont pas nécessairement exactes ni à jour. En outre, les rumeurs peuvent faire du tort aux individus comme à l'organisation. Pour éviter cela, le gestionnaire doit s'assurer, dès le départ, que l'information juste parvienne aux personnes clés dans les réseaux informels.

« La communication horizontale révèle un caractère important » :

L'organisation de CETIM doit se montrer particulièrement sensible aux réactions de ses clients ; elle a donc besoin d'une rétroaction précise et à jour, ainsi que de renseignements détaillés sur ses produits. Pour répondre aux besoins des clients, elle doit obtenir rapidement la bonne information et pouvoir la transmettre dans les meilleurs délais aux membres du personnel.

S'agissant des aspects suivants : « La progression des travaux est liée aux relations amicales » ; « Les informations de " bouche à oreille " accentuent un échec important au niveau des relations interpersonnelles » ; « L'interaction est très importante par les informations de coulisses » : en l'absence d'informations fiables sur les thèmes susceptibles de créer de l'inquiétude (projets de ; par exemple), les rumeurs vont souvent bon train ; « radio-couloir », « radio- moquette », sont ainsi souvent citées comme des sources d'information importantes, à défaut de moyens plus fiables de savoir ce qu'il en est. Les rumeurs se trouvent souvent favorisées par le goût du secret que l'on trouve dans certaines entreprises ;

L'information directe par les responsables hiérarchiques, enfin, apparaît comme un besoin qu'aucun autre moyen disponible ne saurait satisfaire. Dans l'entreprise CETIM, les salariés y voient la « vraie information », par opposition à l'information anonyme que représentent les informations écrites

« Les performances de l'entreprise sont subordonnées aux relations amicales » :

D'après les répondants, Affinités personnelles, compatibilité d'humeur, intérêts communs sont souvent conséquence de la performance dans l'entreprise.

La performance organisationnelle passe par la qualité des relations entre les personnes et par la qualité du sens que les managers réussissent à transférer à l'ensemble des employés.

13. Evaluation de l'hypothèse 1 :

L'interaction du groupe contribue à l'évolution de tout le système communicationnel au sein de l'entreprise.

Cette évaluation a exigé de se référer à l'examen des thèmes suivants :

1. Impact de l'information sur l'organisation
2. Organisation de l'information
3. L'amélioration des performances
4. Le style de management adopté
5. Nécessité de maîtriser le système management qualité
6. Les limites de l'humain
7. L'apport du volet social
8. Le rôle du manager dans la gestion du conflit
9. Restriction des relations interpersonnelles
10. Nécessité d'élaborer un plan d'action
11. La rétention de l'information liée aux intérêts collectifs
12. Place des canaux informels sur l'organisation.

Les aspects évoqués peuvent préciser leurs corrélations avec l'hypothèse envisagée. En effet les antagonismes révélés au sein du groupe ne pourraient permettre la réalisation des performances si le système communicationnel n'est ni adéquat, ni perfectible. Autrement dit les confrontations dues à l'hétérogénéité des composantes du groupe ne peuvent éluder tous les paramètres susceptibles d'atténuer tout conflit préjudiciable à la réalisation des performances qui constituent une raison d'être pour le centre. Ainsi il a paru nécessaire de mettre en place un système communicationnel qui tient compte du besoin d'outrepasser les comportements réfractaires à la consolidation du groupe pour améliorer les interactions entre les éléments qui le composent.

Ainsi le comportement individuel est susceptible de subir des mutations en harmonie avec les objectifs du groupe.

L'adaptation de chaque individu aux valeurs que constitue le groupe est une exigence essentielle ressentie par l'organisation. D'autant plus qu'il faut tenir compte des caractéristiques liés au groupe, qui s'incarnent dans l'interaction directe entre l'ensemble repérable de personnes qui constitue une totalité dynamique avec des échanges internes et externes.

Ainsi les 12 thèmes évoqués ont confirmés les concepts qui relient le groupe au système communicationnel.

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre évoque l'avis d'un ensemble d'individus liés selon une organisation établie en fonction du contexte vécu tant par l'environnement économique que par celui lié au volet socioculturel.

Cette vie de groupe suscite un certain nombre de relations interpersonnelles qui peuvent être caractérisées par l'existence de différents clans qui ne s'opposent pas automatiquement mais qui révèlent des divergences liés aux limites des potentialités existantes.

Ces différentes divergences se répercutent évidemment non seulement sur l'organisation elle-même mais aussi sur un certain nombre de rapports sociaux dictés par l'hétérogénéité d'inspiration culturelle.

La curiosité scientifique a incité la recherche de différents facteurs dont l'impact agit sur le système relationnel et celui de la communication.

Ainsi il a été nécessaire d'orienter toutes les investigations qui permettent de mieux se connaître pour mieux interagir.

L'aboutissement de ces recherches précise toutes les nuances qui existent réellement entre les perceptions des organisations par les éléments d'un même groupe.

Au niveau de CETIM, l'effort déployé par l'ensemble des cadres est orienté vers un équilibre entre les forces existantes pour maintenir l'organisation dans une logique d'existence et de durabilité.

La nature des rapports sociaux révèle des spécificités culturelles et économiques qui pourraient de prime à bord d'annihiler toute forme d'organisation. Toutefois celle-ci est non seulement maintenue mais a évolué pour se conformer aux normes internationales envisagées par le système management qualité(SMQ).

Ce constat confirme l'hypothèse envisagée en matière d'interaction qui régit le groupe et permet une évolution de tout le système de communication de l'organisation. Ainsi **les antagonismes** existants au sein du centre ne réduisent pas l'équilibre de l'organisation qui aspire à atteindre de meilleures performances.

CHAPITRE 6 :
PRESENTATION DES
RESULTATS DE LA DEUXIEME
HYPOTHESE

Thème13 : le rôle de la communication dans le climat social du travail

« On entend par climat social tout à la fois l’ambiance qui règne dans l’entreprise, le degré de satisfaction du salarié au travail et sa motivation à l’égard de la société de ses buts et de ses valeurs ; il dépend à la fois de facteurs individuels et de facteurs liés à l’entreprise ».

« Le climat social paraît être la traduction par un ensemble de manifestations de l’état d’esprit qui règne à un moment donné (ou pendant une période donnée) parmi les membres de l’organisation. Cet état d’esprit est lui-même façonné par des variables multiples : environnement, culture, style de direction, conditions de travail, présence syndical, etc. »

Tenant compte de l’ensemble des aspects sus-évoqués l’étude a été orientée dans le sens des itérations comportementales au sein du centre et a abouti à une synthèse résumée comme suit :

Tableau 19 : le rôle de la communication dans le climat social du travail :

Thème	Valeurs	Fréquence
le rôle de la communication dans le climat social du travail	la communication interpersonnelle joue un rôle important dans la réalisation des objectifs de l'entreprise	7
	l'écoute active montre l'intérêt accordé à la communication ascendante	6
	la bonne humeur du responsable influe positivement sur la rentabilité du travail	5
	le comportement individuel joue un rôle important dans la vie de l'entreprise	4
	la communication exige un comportement favorable à l'ouverture sur autrui.	3
	la rigidité des relations interpersonnelles doit être annihilée au profit d'une tolérance vis-à-vis des employés.	3
	le besoin d'élucider la situation relative au système de communication fortement ressenti	3
	le partenaire social joue un rôle important dans l'atteinte des objectifs	2

Par ailleurs le questionnement opéré au niveau de l’encadrement du centre relativement à la communication au sein de leur organisme est exprimé à travers les aspects suivants :

« **La communication interpersonnelle joue un rôle important dans la réalisation des objectifs de l'entreprise** » ; « **les relations interpersonnelles constituent un aspect important pour l'amélioration du cadre de travail** » :

Communiquer de manière efficace, en d'autres termes, être bien compris et bien comprendre les autres, est un ensemble d'habiletés que toute personne peut apprendre et pratiquer.

La communication n'est pas une habileté innée. La pratique permet d'apprendre à communiquer de manière efficace.

Les managers doivent consacrer du temps avec les salariés pour évoquer leur relation car celle-ci constitue la sève qui nourrit l'organisme qu'est l'entreprise. « Les employés ont des besoins relationnels ressentis comme vitamines » selon **les propos exprimés par les ingénieurs du centre** et « qui font référence à la pyramide de Maslow ». Ainsi les employés pourraient mieux nourrir la relation par le recours aux principes simples liés à l'utilisation de certains outils communicationnels tels que la visualisation ou la symbolisation.

« La communication exige un comportement favorable à l'ouverture sur autrui. » :
L'attitude la plus importante pour communiquer efficacement consiste à tenir compte du point de vue de l'interlocuteur. La tentative de se mettre à sa place, aidera à améliorer la communication avec cette personne. Ce sentiment fait référence à l'empathie.

Selon certains interviewés « l'individu doit adapter ses attitudes à l'égard des relations qui le lient à autrui.

Le comportement de l'individu peut varier en fonction de la complexité du comportement organisationnel qui suscite sa connaissance sur d'autrui. Les employés cherchent à réduire toute incohérence ressentie comme gênante par le malaise intérieur qu'elle engendre, pour parvenir à l'équilibre de l'organisation constatée à travers les deux aspects suivants :

« Le comportement individuel joue un rôle important dans la vie de l'entreprise » :

Les comportements sont principalement issus du domaine du **comportement organisationnel**, par l'étude des actions des individus et des groupes en environnement professionnel. Le comportement individuel relève du domaine, largement inspiré par les travaux de psychologues, et englobe entre autres la personnalité, l'apprentissage, la motivation et qui seront examinés ultérieurement.

Par ailleurs, Les **traits de caractères** permettent de prédire et d'influencer certains comportements professionnels dans les organisations. Deux traits de personnalités ont été identifiés et considérés révélateurs pour expliquer le comportement individuel dans le centre. Il s'agit de l'estime de soi et de l'autorégulation. Dans le premier cas, le degré **d'estime de soi** peut considérablement varier d'une personne à l'autre car elle est liée directement liée aux

attentes de réussite. Les personnes chez qui cette dimension se situe à un niveau élevé pensent posséder les capacités de réussir au travail, prennent ainsi davantage de risques au moment de leur sélection et choisissent souvent des métiers originaux. Tandis que les personnes ayant peu d'estime de soi sont plus sensibles à leurs influences externes émanant des autres ; elles dépendent ainsi des évaluations positives de leur entourage et ont tendance à rechercher une approbation l'adoption des valeurs relatives aux comportements de ceux qu'elles respectent. Ces individus tenteront surtout de faire plaisir à autrui, prenant ainsi rarement des décisions impopulaires. On comprend donc pourquoi l'estime de soi est également, proportionnellement, liée à la satisfaction professionnelle.

Second trait de personnalité a pris de l'importance, **l'autorégulation**. Il concerne la faculté à adapter, parfois de façon très importante, son comportement à des facteurs situationnels externes. Les personnes dotées d'une capacité élevée d'autorégulation sont très sensibles aux signes extérieurs et peuvent agir différemment selon le contexte, au point d'afficher parfois de fortes contradictions entre leur personnage public et leur approche en privé. A l'inverse, des individus faiblement autorégulés ne peuvent changer leur comportement, exposent clairement leur caractère et leurs attitudes quelle que soit la situation. Une cohérence entre ce qu'ils sont et ce qu'ils font est constatée. Il est ainsi prouvé qu'une autorégulation élevée pousse à porter plus d'attention au comportement d'autrui et offre une facilité d'adaptation.

Kurt Lewin (psychologue américain d'origine allemande) affirme que le comportement d'un individu au travail est fonction de la personne et de son environnement. En effet, la façon dont un individu se comporte au travail ne dépend pas seulement de ses caractéristiques personnelles mais aussi de la façon dont il perçoit son climat de travail et les constituants de son organisation.

« **L'écoute active montre l'intérêt accordé à la communication ascendante** » :

Elle est basée sur les interactions essentielles, (**communication** non verbale, **l'empathie, L'écoute active et la reformulation**), la technique de l'écoute active dans la communication interpersonnelle permet de mieux comprendre son employé et de mieux répondre à ses besoins. Ainsi, pour bien écouter, il convient de veiller à être attentif, et à posséder les qualités à interpréter. Cette écoute exige beaucoup de concentration, et implique le vouloir de comprendre de manière exhaustive ce que l'orateur est entrain de dire. Ceux qui mettent en œuvre des techniques d'écoute active sortent d'une réunion d'information d'une heure aussi épuisés que celui qui a réalisé l'intervention, car ils ont consacré autant d'énergie à écouter que celui-ci en a dépensé pour parler. *L'écoute active vise enfin à assumer l'aboutissement de*

la communication. En d'autres termes, l'auditeur doit faire le nécessaire pour acquérir le sens complet et originel du message émis par l'orateur.

«La bonne humeur du responsable influe positivement sur la rentabilité du travail » : la majorité des personnes questionnées ont souhaité le sourire et la bonne humeur du responsable pour contribuer à l'efficacité du travail qui engendre leur motivation.

Des conditions joviales résultent une meilleure santé des employés, ce qui réduit le taux d'absentéisme au sein de l'entreprise. C'est pour cela qu'il est important de faire en sorte que les employés trouvent toujours de la joie durant une journée de travail. Les employés travailleront mieux et auront une grande capacité à pouvoir profiter de toutes les opportunités.

La bonne humeur influence la performance de l'employé. Plus les salariés sont de bonne humeur, plus ils sont productifs. Cette liberté et joie dans le travail offrent des chances de mieux innover. Toutefois il convient de bien choisir le domaine auquel, on leur laisse des libertés. Par exemple des conditions de travail flexible.

« La rigidité des relations interpersonnelles doit être annihilée au profit d'une tolérance vis-à-vis des employés ».

Les relations avec les employés gagneraient à être souples. Cette tolérance des managers sera d'autant plus grande en raison des résultats induits tant dans l'environnement que dans leur personnalité. Ainsi, plus l'organisation n'est *rigide*, plus le contenu de la tâche est complexe, ce qui réduit l'efficacité du travail.

« Le besoin d'élucider la situation relative au système de communication fortement ressenti » :

Dans une organisation, il convient de veiller à la performance et à la fiabilité des flux d'informations pour parvenir à développer de nouvelles méthodes de communication, à veiller sur la synthèse des données et les écarter de toute perturbation qui engendrent le milieu de la transmission des informations ainsi que le désir de subversion.

Thème14 : Le Dysfonctionnement du système de communication

Les anomalies du système de communication à l'intérieur de l'entreprise renvoient aux *comportements du pouvoir* qui, du fait des conflits individuels et collectifs, suscitent des pertes, des incohérences, des blocages pathologiques dans l'utilisation des informations

ascendantes et descendantes, hiérarchiques et hors hiérarchie, mais aussi dans les liaisons vitales de l'entreprise à son environnement.

Ces aspects peuvent être examinés comme suit :

Tableau 20 : Dysfonctionnement du système de communication

Thème	Valeurs	Fréquences
Dysfonctionnement du système de communication	le système de communication subit un important dysfonctionnement	43
	les tensions entre les employés sont latentes	35
	l'absence d'information accroît l'hésitation et l'incertitude	11
	l'existence de clan ne favorise pas la communication.	10
	la communication quasiment absente	6
	les informations ne sont pas disponibles	7
	l'accès à l'information devenue restreint notamment aux niveaux inférieurs de la hiérarchie.	3
	l'information écrite doit acquérir une place importante dans les processus de gestion	3

« L'information écrite doit acquérir une place importante dans les processus de gestion » :

On porte plus d'attention à ce qu'on écrit qu'à ce qu'on dit. Le fait de devoir écrire oblige l'individu à formuler plus soigneusement sa pensée. L'information écrite est donc souvent mieux construite, plus logique et plus claire.

Au sein de la communication en général dans l'entreprise, l'écrit reste encore le vecteur parfois essentiel, en tout cas toujours important, parmi les réseaux relationnels qui y existent.

Les avis sont quasiment unanimes pour relever l'aspect lié au : **« Le système de communication subit un important dysfonctionnement » :**

Ce dysfonctionnement du système de communication que subit l'entreprise, du fait de conflits de pouvoir, *la désorganisation bureaucratique* peut atteindre les centres de décision : des incohérences, puis des antagonismes apparaîtront, par exemple entre objectifs et moyens, plan et programmes. Selon **un directeur d'une division** : « un plan d'action nous a été adressé par un coordinateur (chef de division) sans faire l'objet d'un suivi. Ainsi l'absence d'instruction appropriée empêche la mise en œuvre de ce document, cette situation est

confirmée par le chef de division lui-même qui relève la difficulté d'application de ce plan qui reste tributaire des aptitudes intellectuelles de l'individu.»

Finalemnt, deux constats s'imposent. D'abord, le *système de communication* ne semble pas permettre une réelle communication bidirectionnelle et, surtout, efficace dans les deux sens. Et même si le *feedback* (provenant des employés du bas de la hiérarchie) est possible, il faut se demander si cette voix a un écho. Quant au **deuxième constat**, il apparaît surtout que le système communicationnel tend à diviser l'organisation entre les gens de la direction (qui façonnent le système et qui envoient les messages) et les travailleurs (qui ont plus ou moins accès au système et qui reçoivent les messages).

« **Les informations ne sont pas disponibles.** » ; « **La communication quasiment absente** » : ces deux aspects ont attiré la préoccupation d'un certain nombre de cadres technique et administratif qui ressentent l'obstacle du déroulement de leurs travaux. Ainsi l'absence de communication confirmée par une proportion certes réduite de l'ensemble des cadres méritent de retenir l'attention pour pallier à cette insuffisance.

« **L'existence de clan ne favorise pas la communication.** » :

Tous les répondants ont confirmé l'existence de clans dans l'entreprise. Affinités personnelles, compatibilité d'humeur, intérêts communs ou lutte pour le pouvoir sont souvent à l'origine de la formation de clans dans l'entreprise. Le phénomène peut exister à tous les échelons d'une entreprise.

L'entreprise étant un corps social, il est normal que des groupes s'y forment, parfois de manière très naturelle. Certains collègues de travail font un bout de chemin après le travail, déjeunent ensemble, font corps autour des mêmes idées parce qu'ils partagent les mêmes centres d'intérêt ou viennent de la même région, de la même école, du même quartier... «Des groupes se forment selon des intérêts, des objectifs. Très souvent cela repose sur des affinités naturelles qui rassemblent des personnes du même âge, partageant des références culturelles communes ou encore s'alliant pour un but déterminé. Dans ce cas de mécanismes d'alliance ou de rejet», peuvent se mettre en place selon le **psychologue Mohcine Benzakour** (Professeur de l'enseignement supérieur en psychologie sociale, FLSH-UCD. Casablanca, Maroc.

Thème 15 : le rôle de la motivation de l'employé

La motivation se définit comme la volonté de fournir un effort important afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise, volonté conditionnée par la capacité de cet effort à satisfaire un

besoin personnel. Le processus motivationnel débute par un besoin non satisfait. La tension née de ce besoin pousse l'individu à se fixer des objectifs, dont la réalisation permettra de combler le besoin et de réduire la tension. La motivation doit enfin être envisagée comme un processus de satisfaction des besoins.

Tableau 21 : le rôle de la motivation de l'employé

Thème	Valeurs	Fréquences
le rôle de la motivation de l'employé	l'écoute active est recommandée pour stimuler la motivation	7
	la clarté et la précision des informations de travail contribuent à mettre à l'aise l'employé	7
	l'orientation de l'employé vers l'atteinte des objectifs du centre contribue à sa motivation	5
	l'employé est plus motivé par la valorisation et l'appréciation de son travail	3
	l'humanisation des relations de travail assure la plénitude de ce dernier	3
	stimuler en permanence le travail de l'employé	3
	le rappel des valeurs humaines et sociales stimule davantage l'employé	2
	un climat convivial assure l'efficacité du travail et l'atteinte des objectifs du centre.	2

Ces aspects peuvent être examinés comme suit :

« **L'écoute active est recommandée pour stimuler la motivation** » : la capacité de bien écouter est un atout primordial pour ceux et celles dont la fonction repose sur des activités de communication. Dans le milieu de travail, tout le monde devrait acquérir de bonnes compétences **d'écoute active**, c'est-à-dire développer la capacité d'aider l'émetteur qui est l'employé à exprimer ce qu'il veut vraiment dire. Ce concept permettra aux salariés de s'exprimer et de parler de ce qui leur tient à cœur.

« **Le rappel des valeurs humaines et sociales stimule davantage l'employé** » :

Le fait **de** secouer, réadapter et actualiser son employé en le rappelant des valeurs humaines stimulera ses capacités à réaliser de meilleures performances de son travail. L'encouragement ainsi que le rappel des finalités attendues contribuent à cette efficacité du travail.

« **Stimuler en permanence le travail de l'employé** » : une attention particulière a été exprimée pour la nécessité de mieux améliorer les contacts visant à stimuler davantage les

travailleurs de la réalisation de leurs tâches quotidiennes. Cet aspect accroît la motivation qui conditionne l'efficacité du travail.

« Un climat convivial assure l'efficacité du travail et l'atteinte des objectifs du centre. » :

L'interaction est itérative dans le sens que la convivialité crée la motivation. Celle-ci suscite un climat convivial. Ce sentiment est mis en valeur par un sous directeur de la logistique qui estime l'intérêt de développer une meilleure convivialité pour améliorer les conditions de travail et les rendre efficaces.

« L'employé est plus motivé par la valorisation et l'appréciation de son travail. » :

La gratitude née de la reconnaissance des efforts relève du manager qui doit encourager ses subordonnés dans la réalisation de leurs tâches.

« L'humanisation des relations de travail assure la plénitude de ce dernier » :

Selon la majorité des répondants, les relations de travail doivent être humanisées et ceci dépendra du comportement du responsable vis-à-vis de ses employés. Le manager doit être indulgent, tolérant et flexible avec ses salariés.

« L'orientation de l'employé vers l'atteinte des objectifs du centre contribue à sa motivation :

Les gratifications jouent également un rôle central pour atteindre les objectifs personnels et réaliser les bonnes performances. L'assistance de l'employé dans ses travaux de recherches grâce aux outils du coaching (faciliter une démarche, faciliter la communication, etc.) permet à tout individu de trouver sa place dans l'organisation et le motiver davantage pour contribuer à l'avancement de la recherche.

« La clarté et la précision des informations de travail contribuent à mettre à l'aise l'employé » : Les interviewés ont exprimé les besoins de mettre en œuvre une politique d'organisation ce concept est défini par l'existence de tâches spécifiques qui s'articulent sur deux aspects :

- tâche de finalisation : formulation des objectifs, de la stratégie, etc.
- tâche d'animation : motivation des individus, suivis de performances, etc.

Ces aspects influencent les interactions complexes existant dans le système d'information et d'organisation.

La politique concerne la structure et le fonctionnement (méthodique, théorique et pratique) d'une communauté, d'une société, d'un groupe social. Au sein d'une organisation, la politique concerne les actions, son équilibre, son développement interne ou externe, les rapports internes et ceux établis avec d'autres structures. La politique est donc principalement ce qui a trait au collectif, à une somme d'individualités et de multiplicités, elle est souvent exprimée par une déclaration écrite exprimant l'intention, les objectifs, les exigences et les responsabilités de la direction selon les normes établies.

Thème 16 : le rôle de la médiation dans la gestion des conflits

La médiation, s'est développée progressivement dans un ensemble de domaines tels que la famille, le voisinage, les relations commerciales, le travail, l'école, etc. La médiation est un processus par lequel un tiers impartial tente, à travers l'organisation d'échanges entre les parties, de permettre à celles-ci de confronter leur points de vue et de rechercher avec son aide une solution au conflit qui les oppose.

Ces aspects peuvent être examinés comme suit :

Tableau 22 : le rôle de la médiation dans la gestion des conflits

Thème	Modalités	Fréquence
le rôle de la médiation dans la gestion des conflits	la divergence entre individus et la présence de conflits sont fortement exprimés dans l'entreprise.	23
	le recours à la médiation doit être encouragé pour atténuer les conflits	9
	un important effort attendu pour atténuer les différentes tensions	5
	l'apport de solutions instantanées données aux problèmes soulevés contribue à l'amélioration du cadre de travail	5
	les avis opposés doivent être pris en considération par la hiérarchie	2
	les problèmes vécus par les employés ne doivent pas être exacerbés par l'autorité hiérarchique	2

Concernant les deux aspects suivants :

« La divergence entre individus et la présence de conflits sont fortement exprimés dans l'entreprise » ; « Les avis opposés doivent être pris en considération par la hiérarchie » . :

Des avis ont été exprimés par l'ensemble des interviewés, et notamment un ingénieur de laboratoire qui a expérimenté une médiation d'équipe dans le cadre professionnel. Il a vécu une expérience qui s'apparente à une médiation informelle suite à un conflit de travail entre deux employés. Cette situation, la contraint à outrepasser les divergences exprimées par deux parties, à orienter les discussions sur des aspects qui permettent de converger leurs points de vue.

« Le recours à la médiation doit être encouragé pour atténuer les conflits.

Le conflit s'inscrit dans une perspective relationnelle et communicationnelle. En d'autres termes, toute situation de communication porte en elle un germe de conflit, car elle représente, à un certain niveau, une négociation implicite sur la nature de la réalité. En ce sens, dès que deux entités sociales sont en interaction, il ya possibilité qu'un conflit émerge.

Toutefois dans **notre étude**, seul le terme « **conflit relationnel** » sera utilisé.

Ainsi **notre interprétation aux interviewés permet de confirmer que le conflit relationnel dérive des aspects émotionnels et affectifs que l'on retrouve dans les relations interpersonnels**. C'est un conflit qui implique des incompatibilités ou des désaccords qui se situent à un niveau personnel. D'où nécessité d'un arbitrage pour gérer les conflits à travers la médiation. L'objectif de la médiation en consiste à aider à rétablir la communication entre les deux parties est largement présent dans les réponses des interviewés.

"Schématiquement, lorsqu'il y a deux personnes en conflit, et pour les aider à rétablir la communication, on fait recours à un médiateur qui occupe une position d'intermédiaire pour permettre à " Chacun de s'exprimer, donner son avis.

La possibilité d'exprimer ses émotions est parfois également mentionnée : "...La médiation permet de faire retomber la pression."

La posture et le rôle du médiateur en tant que garant du cadre et d'une certaine équité sont également relevés : "Le médiateur est là pour donner une chance à l'un et à l'autre de s'exprimer et pour veiller à ce que cette chance soit égale et que chacun ait pu dire et entendre l'autre.

« Un important effort attendu pour atténuer les différentes tensions ». :

Quoi qu'il en soit, les conflits sont pratiquement intrinsèques à la vie et à la dynamique des organisations et ils requièrent beaucoup de temps et d'énergie du côté des gestionnaires chargés de leur dénouement.

« L'apport de solutions instantanées données aux problèmes soulevés contribue à l'amélioration du cadre de travail ».

Selon les interviewés *Lorsque les gens communiquent entre eux, ils peuvent résoudre n'importe quel problème.* Dans une relation, il peut arriver que la meilleure solution pour résoudre un problème soit de garder le silence et de rester à l'écart. Des émotions intenses, par exemple la colère ou la tristesse, peuvent souvent entraîner une réaction tout à fait disproportionnée par rapport à la situation. Une période de réflexion personnelle et de calme aidera à développer une plus juste perspective sur cette affaire.

« Les problèmes vécus par les employés ne doivent pas être exacerbés par l'autorité hiérarchique ».

La structure d'une organisation est définie en fonction d'un principe de hiérarchie; elle répartit les tâches à réaliser par chacun des membres de l'organisation. Le principe de hiérarchie répond à une logique de pouvoir.

Le principe de **hiérarchie** définit une organisation sociale où chaque individu se trouve dans une série ascendante de pouvoirs ou de situations.

Les décisions d'un niveau sont donc subordonnées à celles du niveau supérieur. Une hiérarchie est caractérisée par le nombre de niveaux et les interdépendances entre ces niveaux. Le lien d'autorité est souvent concrétisé par un **cadre de décision** qui précise les objectifs à atteindre, les contraintes à respecter, les leviers d'action et, éventuellement, les critères à appliquer.

D'après un cadre commercial : « on doit résoudre nos problèmes sans arriver au responsable hiérarchique ».

Thème 17 : efficacité d'une stratégie de communication

La stratégie de communication d'une entreprise est un des enjeux les plus importants dans l'entreprise ! Comment pourrait-on envisager de se développer et d'être compétitif si la communication fait défaut au sein de l'entreprise?

Il s'agit de communication externe vis-à-vis du marché mais aussi d'une communication interne qui permet d'établir un climat social bénéfique et favorable aux bons résultats. Dans ces deux types de communication, il est important de mettre en place une stratégie claire qui répond aux objectifs.

Ces aspects peuvent être examinés comme suit :

Tableau 23 : efficacité d'une stratégie de communication :

Thème	Valeurs	Fréquences
efficacité d'une stratégie de communication	la mise en œuvre d'une stratégie de communication joue un rôle important pour son efficacité	10
	l'accès au caractère des employés améliore le niveau de la communication	8
	l'efficacité des relations interpersonnelles suscite une stratégie appropriée	7
	l'édification des relations de confiance contribue à l'amélioration du climat de travail	6
	le style de gestion conditionne le système de communication	4
	nécessité d'adapter un langage en fonction de la diversité des qualifications existantes	4
	un comportement autoritaire est parfois utile pour s'adapter à des employés récalcitrants	3
	le style de management dépend des compétences intrinsèques du manager	2
	l'usage des relations amicales et du cadre informel peuvent être recommandés pour aboutir à plus d'efficacité.	10

« La mise en œuvre d'une stratégie de communication joue un rôle important pour son efficacité » :

Mais pour être efficace, cette communication doit faire l'objet d'une réflexion approfondie qui se traduira sous forme de stratégie. Ainsi, le dirigeant pourra mettre en place des plans d'actions de communication qui permettront à l'entreprise d'**harmoniser sa communication** en s'inscrivant dans une communication globale. Cet avis est partagé par un grand nombre de répondants. Toutefois sans cohérence, les différentes actions de communication de l'entreprise ne peuvent être efficaces. C'est à la stratégie de communication que reviendra la

lourde responsabilité de **rendre la communication cohérente** et de véhiculer une seule image de l'entreprise en rapport et en harmonie avec ses objectifs.

« L'accès au caractère des employés améliore le niveau de la communication » :

En comprenant les principaux traits de personnalité des membres de leur équipe, les employés arrivent à mieux communiquer et améliorent ainsi leur rendement. Les personnes reconnues comme étant des coéquipiers performants ont aussi davantage de possibilités d'avancement professionnel.

Les employés qui favorisent la communication ouverte améliorent leur marque personnelle tandis que ceux qui, aux yeux des autres membres de l'équipe ou de la direction, gênent la communication peuvent être perçus comme nuisant à l'efficacité, même s'il n'y a pas de preuve à cet effet.

En comprenant la personnalité de ses employés, le manager jouira d'un avantage additionnel : quand ceux-ci réagiront à diverses situations au travail, il sera moins susceptible de se sentir agacé, frustré ou exaspéré par leurs réactions. Il comprendra désormais leur personnalité et leur comportement. « Cette intuition est vécue par **un cadre dirigeant** qui a préféré d'atténuer le mécontentement d'un de ses subordonnés pour envisager ultérieurement la solution des problèmes soulevés ».

« L'efficacité des relations interpersonnelles suscite une stratégie appropriée » :

En effet Crozier et Friedberg relativisent à cet égard l'idée que l'individu poursuit à tout prix des objectifs prédéterminés et définissent a contrario la stratégie, selon les conclusions du *Phénomène bureaucratique*, comme la recherche pragmatique d'une riposte dans une situation d'incertitude. Que la stratégie soit offensive ou défensive, c'est toujours le même principe qui prévaut : garantir sa marge de liberté. Crozier et Friedberg en tirent pour conséquence qu'il n'y a pas, à proprement parler, de comportement irrationnel : derrière les affects ou l'obscurité apparente des motivations, l'analyse doit découvrir les stratégies définies comme « le fondement inféré *ex post* des régularités de comportement observées empiriquement¹. »

Ce concept renvoie à une conception de l'individu au travail. L'OST considèrerait l'individu comme passif c'est-à-dire répondant de façon prévisible aux prescriptions de l'organisation. L'analyse stratégique considère, au contraire, que l'individu reste partiellement libre et qu'il agit en fonction d'intérêts qui ne se superposent pas aux objectifs de son poste, même définis par le contexte organisationnel. Ces intérêts définissent, pour l'acteur, des buts propres.

¹ Crozier. M, et Friedberg, E, L'Acteur et le Système, les contraintes de l'action collective, Paris, Seuil, 1977, p.48.

Par ailleurs, l'image de l'acteur défendue ici est celle d'un individu typiquement humain et *calculateur* – au sens où il agit conformément à la rationalité en finalité telle que définie par Max Weber. (La « notion d'acteur stratégique [...] implique [...] que l'action humaine soit intéressée, c'est-à-dire motivée par une visée, sans préciser davantage la nature de cette visée ou de ce mobile.²»,

Le comportement d'un acteur « pourra et devra s'analyser comme l'expression d'une stratégie rationnelle visant à utiliser son pouvoir au mieux pour accroître ses « gains », à travers sa participation à l'organisation. En d'autres termes, l'acteur tentera à tout instant de mettre à profit sa marge de liberté pour négocier sa « participation », en s'efforçant de « manipuler » ses partenaires et l'organisation dans son ensemble de telle sorte que cette « participation » soit « payante » pour lui³. »

Le concept de stratégie est indissociable de celui d'enjeu. Ce dernier permet, en fin de compte, de définir la stratégie et donne sens aux comportements observés. « On peut vouloir monter dans la hiérarchie, faire une brillante carrière. On peut avant tout chercher la tranquillité ou la protection contre des risques ou contre l'arbitraire. On peut également vouloir s'assurer une autonomie plus grande contre un chef encombrant, ne serait-ce que parce qu'on pense pouvoir ainsi accomplir sa tâche de façon plus efficace. Il est illusoire de supposer que ces objectifs personnels coïncident parfaitement avec les buts officiels de l'organisation. Entre les deux, les divergences peuvent être profondes⁴. »

« La stratégie a pour objet de déterminer les plans d'action que l'entreprise doit mettre en œuvre pour s'assurer un avantage concurrentiel défendable sur une longue durée. la stratégie dans deux directions : vers l'interne (les salariés), vers l'externe (clients, grand publique, partenaires divers)⁵. »

Pour l'analyse stratégique et systémique, les comportements ont toujours un sens. La stratégie d'un acteur est rationnelle du point de vue de l'analyse même si une observation superficielle ferait plutôt pencher l'interprétation vers l'inverse « Au lieu d'être rationnelle par rapport à des objectifs, elle est rationnelle d'une part, par rapport à des opportunités perçues par l'individu dans son espace d'action, d'autre part par rapport aux conduites des autres acteurs de cet espace et par rapport au jeu qui s'est établi entre eux.⁶ »

² Crozier. M, et Friedberg, E, Ibid., p. 139

³ Crozier. M, et Friedberg, E, Op cite, p.79.

⁴ Friedberg, E. Le pouvoir et la règle, Éditions du seuil, 1993, p26.

⁵ DEMONT-LUGOL Alain, KEMPF Martine RAPIDEL, Charles SCIBETTA Liliane ; Communication des entreprises stratégies et pratiques. Armand Colin. Paris 2006, p.13.

⁶ Friedberg, E,(dir), à la recherche des organisations, CD Rom, Banlieues Médias,2001.

De plus, comme ce sont des phénomènes humains d'une grande complexité, leur dénouement implique le recours à des stratégies qui se trouvent en dehors du cadre de la pensée linéaire.

Pour qu'une **stratégie** soit implantée, dans une organisation, comme un processus continu, il est important que les individus qui y exercent une influence soient capables d'adaptation permanente à une réalité changeante et en grande partie imprévisible. Or cette adaptation sera fonction d'une remise en cause des valeurs et finalités personnelles dans un monde où les certitudes se lézardent. Ces concepts ont été confirmés par les avis des personnes interviewés pour développer l'aspect sus cité.

« Le style de management conditionne le système de communication » :

Selon un ingénieur informaticien : « il est nécessaire de communiquer avec l'ensemble des salariés selon un type de management idoine. Cet avis est partagé par les autres répondants du centre ». En effet **la typologie des directions**⁷ est classée en trois groupes :

-La conduite autoritaire. L'ensemble des responsabilités, des initiatives mais aussi le pouvoir de distribuer des sanctions sont concentrés dans les mains d'un seul. Dans cette perspective, le chef se préoccupe essentiellement de l'intensité de la production. Quand le manager s'absente, la production s'arrête. L'affectivité du groupe est très vive, proche du mécontentement. La satisfaction d'avoir produit du « bon travail » est contrebalancée par des insatisfactions liées à l'absence d'initiative ou de responsabilité.

-La conduite « laisser faire », Elle se caractérise par le comportement indifférent du manager à sa fonction, son refus d'organiser la tâche, de prendre des décisions, il laisse le groupe livré à lui-même. La production est faible mais le moral est élevé. Mais cette conduite indifférente peut aussi générer des inquiétudes.

-La conduite « démocratique », Le comportement du manager est autant tourné vers la production du groupe que vers les individus qui le composent. Sont mises en valeurs, la participation, la réalisation des tâches sur lesquelles chacun a pu s'exprimer. Le comportement démocratique n'est pas synonyme d'abandon des responsabilités. La production est cependant meilleure. Les explications avancées sont : la motivation (chacun se sentant davantage pris en considération) et la satisfaction de vivre une expérience en équipe.

⁷ Annick Cohen. Toute la fonction Ressources Humaines. Savoirs, Savoir-faire, Savoir-être. Dunod. Paris, 2006. PP 298-299.

« Nécessité d'adapter un langage en fonction de la diversité des qualifications existantes » :

La majorité des répondants pensent que le rôle du langage au travail ne se limite donc pas aux paroles nécessaires à la réalisation d'une tâche ou aux échanges strictement liés au travail.

Selon un sous directeur : Il faut en effet distinguer la parole dite « fonctionnelle », qui sert à l'exécution de la tâche, et la parole « non fonctionnelle », qui sert à tisser des liens sur le plan social. En effet les activités langagières sont impliquées dans la relation sociale au sein du collectif et jouant un rôle de facilitation à la fois du process de travail et de l'existence du groupe. Au moins, de l'interaction sociale et de la construction et du maintien de l'activité psychique du sujet et de la cohérence interne de sa vie. Les sens des affirmations sont interprétés différemment d'une personne à une autre. Cet écart est lié notamment à la diversité des qualifications constatées au niveau des employés. La hiérarchie devra faire un effort pour exprimer une instruction et pour interpréter de manière simplifiée les propos de son interlocuteur.

« Un comportement autoritaire est parfois utile pour s'adapter à des employés récalcitrants » : selon les propos d'un sous directeur certains employés sont durs il est nécessaire d'adapter avec eux une méthode spécifique à leur caractère.

« Le style de management dépend des compétences intrinsèques du manager » :

L'éducation en management est fondée sur les principes d'objectivité, de réductionnisme et de linéarité, amenant par le fait même les gestionnaires à utiliser des cadres conceptuels restreints pour appréhender les phénomènes complexes ; ceci peut entraver de manière importante leurs capacités à gérer les conflits de type relationnel.

« L'usage des relations amicales et du cadre informel peut être recommandés pour aboutir à plus d'efficacité. » :

Selon les réponses obtenues l'informel est beaucoup utilisé dans le centre C'est par les interactions de tous les jours que se construit cette communication informelle; c'est par les contacts quotidiens entre les employés, que ce soit entre collègues ou entre supérieur-subordonné, que non seulement se transmet l'information mais se créent des relations de travail indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise.

La communication informelle permet de comprendre la structure réelle d'une organisation.

« L'édification des relations de confiance contribue à l'amélioration du climat de travail » :

Un climat de confiance s'appuie sur le manager qui a pour responsabilité de le créer et de l'alimenter. Cette confiance ne doit en aucun temps être tenue pour acquise car le manager risque de se retrouver avec l'impossible tâche de porter seul le changement.

Dans l'entreprise une confiance reposant sur l'identification peut éventuellement apparaître lorsque deux personnes travaillent ensemble depuis longtemps et ont fini par acquérir une connaissance intime l'une de l'autre. La majorité des interviewés ont mentionné cette confiance qui a pour conséquence l'efficacité du travail parmi eux un sous directeur qui considère cette confiance est un acquis avec le temps.

Selon la majorité des interviewés, « la confiance est particulièrement nécessaire pour établir une communication franche et efficace. Lorsque les employés font beaucoup confiance à une personne, ils ont tendance à vouloir partager avec elle leurs pensées, leurs sentiments et leurs idées. Leurs interactions sont simplifiées lorsqu'ils font confiance aux autres, en leurs paroles et en leurs actes. D'autre part, si le lien de confiance n'est pas établi dans une relation, la personne qui adresse un message donnera peu d'information et celle qui le recevra doutera davantage du peu d'information qui lui a été communiquée ».

Un autre point fragile découle de la relation subordonné-supérieur : la confiance. « Le problème que posent les relations des ouvriers avec l'encadrement subalterne n'est pas un problème d'autorité et de contacts difficiles, mais un problème de confiance. Les relations sont cordiales mais elles n'ont pas grande importance et leur seul point sensible c'est le degré de confiance que les subordonnés croient pouvoir accorder à leurs chefs. »⁸.

Thème 18 : les valeurs de l'entreprise

« Les valeurs occupent indéniablement une place centrale dans les discours, communications écrites et déclarations qui accompagnent les décisions prises dans les entreprises et, plus largement, leur politique générale et leurs stratégies (autrement dit, leurs projets)⁹. Rares, en effet, sont les entreprises qui n'affichent pas des valeurs dans leurs documents de communication interne et externe ; rares sont les dirigeants qui, dans leurs discours, ne

⁸ Michel Crozier. Le phénomène bureaucratique. Seuil 1963. P 122.

⁹ Alain Desreumaux et Bréchet, « La valeur en sciences de gestion : représentations et paradoxes », in Valeur, Marché et Organisation, Presses académiques. 1998, p. 74.

justifient pas leurs décisions par des valeurs. Il ne s'agit pas seulement de communiquer ou de convaincre mais aussi de donner un sens, une orientation générale aux décisions que l'on a prises et à celles que l'on va prendre.

Les valeurs sont, par ailleurs, fréquemment évoquées en opposition avec une logique qui ne serait que celle de l'intérêt et du calcul économique, non seulement par les dirigeants et cadres dirigeants mais aussi, au quotidien, par tous les acteurs de l'entreprise quand ils tentent de convaincre de la légitimité de leurs point de vue ou de leurs décisions. Les valeurs sont invoquées pour rendre les décisions « juste » aux yeux d'autrui et contribuent à rendre ces décisions acceptables, elles sont des ressources pour l'argumentation. Dans une perspective compréhensive, au sens où l'entendait **Max Weber** « comprendre un acte, c'est en comprendre, par interprétation, le sens pour la personne qui agit »¹⁰, l'analyse des décisions prises au sein des organisations et des entreprises ne peut donc s'affranchir d'une analyse des valeurs que mettent en avant les acteurs pour justifier leurs décisions ou contester celles d'autrui.

Ces aspects peuvent être examinés comme suit :

Tableau 24: les valeurs de l'entreprise

Thème	Valeurs	Fréquences
les valeurs de l'entreprise	le respect mutuel des employés améliore le cadre de travail	11
	le respect doit être mutuel entre tous les niveaux de la hiérarchie	7
	le style de management qui vise à responsabiliser l'employé et lui accorder l'autonomie dans le travail peut être efficace et contribue à mieux réaliser les objectifs du centre.	6
	le cadre de travail gagnerait à améliorer la transparence des actions qui le régissent	2
	la culture du groupe et d'équipe n'est pas intégrée dans les valeurs de l'entreprise	1

¹⁰ Weber Max. « Études critiques pour servir à la logique des sciences de la "culture" », in *Essais sur la théorie de la science* [1922], trad. franç. Paris, Plon, 1965, rééd. Presses-Pocket, « Agora ». pp. 34-35.

« Le respect mutuel des employés améliore le cadre de travail » ; « Le respect doit être mutuel entre tous les niveaux de la hiérarchie » :

De nombreuses personnes passent autant de temps avec leurs collègues qu'avec leurs amis et leur famille. Pour cette raison, il est important d'établir une atmosphère de travail positive, et le respect mutuel entre les employés en constitue un élément essentiel.

Tout milieu de travail peut connaître des désaccords et des conflits. Un conflit traité de manière irrespectueuse peut menacer la dignité et l'estime de soi du personnel. Le respect en milieu de travail améliore le moral des employés, la satisfaction professionnelle, les relations entre la direction et les employés et avec les syndicats, l'absentéisme et le mouvement du personnel.

Selon les personnes interviewées **«L'établissement d'un respect véritable mutuel en milieu de travail passe par la contribution de tous »**. Ainsi les employés de lieux de travail respectueux gèrent mieux les conflits et sont plus disposés à faire l'effort supplémentaire nécessaire à l'atteinte d'objectifs communs.

« Le style de management qui vise à responsabiliser l'employé et lui accorder l'autonomie dans le travail peut être efficace et contribue à mieux réaliser les objectifs du centre ». Cet avis est partagé par un grand nombre des cadres interviewés qui favorisent l'autonomie dans le travail.

Ce concept est étayé par Elton Mayo¹¹ sus évoqué dont les conclusions pouvaient être considérées comme rassurantes ; elles n'étaient pas déstabilisantes pour les dirigeants d'entreprise puisqu'elles montraient que l'augmentation des rémunérations et la satisfaction de revendications n'étaient pas des facteurs d'accroissement de la productivité.

« Le cadre de travail gagnerait à améliorer la transparence des actions qui le régissent » :

Il n'est pas une institution ni une entreprise importante qui ne se soit emparée de ce concept de transparence pour en faire un pilier de sa communication et en revendiquer haut et fort l'application dans l'ensemble de ses activités (et pas seulement la communication financière).

La plupart des experts et des communicants s'accordent aujourd'hui à reconnaître que la transparence totale, en entreprise en particulier, est impossible. Et d'autant moins souhaitable

¹¹ Michel Foudriat, Sociologie des Organisations, Pearson Education, France 2005, P 123

que la plupart de publics ne la réclament même pas. *« Il faut arrêter de parler de transparence d'une manière globale, mais toujours essayer de la voir autour de thèmes et établir une cartographie de ce qui est diffusable ou non »* confirme Thierry Libaert (expert français en communication des organisations).

« La culture du groupe et d'équipe n'est pas intégrée dans les valeurs de l'entreprise. » :

Cette culture organisationnelle occupe elle aussi une place déterminante. Celle d'une organisation apprenante réunit des personnes en accord avec une vision commune et acceptant les relations inhérentes entre les processus, les activités, les fonctions et l'environnement externe de l'organisation. Dans ce cas il existe un sentiment profond de communauté, d'attention portée à autrui et de confiance. Le personnel d'une organisation de ce type apprenante peut donc communiquer ouvertement, partager, expérimenter et apprendre sans craindre la critique ou la sanction.

Selon les propos d'un chef de projet au CETIM : « cette culture est absente. Quelle que soit la structure organisationnelle adoptée, les employés doivent y trouver la façon de faire leur travail de la manière la plus efficace et rentable. La structure doit non pas gêner ou entraver l'action mais bien au contraire aider les membres à mener à bien leur mission. Après tout, la structure n'est qu'un moyen d'atteindre un objectif et non une fin en soi.

Thème 19 : La gestion du changement

L'entreprise est souvent confrontée à une nécessité de changement d'habitudes ou de méthodes de travail. L'étude de K. Lewin montre que dans ces cas-là, il vaut mieux éviter de faire une présentation trop formelle et hiérarchiquement descendante des changements et qu'il vaut mieux inciter les salariés à s'exprimer, à montrer leurs inquiétudes et à faire part de leurs critiques de manière ouverte.

Le principe fondamental sur lequel le promoteur d'un changement bute le plus est l'acceptation du fait que, devant un changement, les personnes puissent dire non sans même réfléchir. S'exprimer ouvertement ne signifie pas de s'opposer définitivement à la démarche et cet échange dans la controverse permet au collaborateur de s'approprier de manière durable le changement souhaité.

Enfin la dimension du changement qu'il me semble le plus urgent de prendre en charge dans les organisations, consiste à **réhabiliter un niveau de qualité dans les relations interpersonnelles**, et par la même occasion à favoriser un positionnement plus clair des relations intra personnelles, soit les relations que chacun établit avec lui-même.

Ces aspects peuvent être examinés comme suit :

Tableau 25 : La gestion du changement :

Thème	Valeurs	Fréquences
La gestion du changement	l'importance de la communication doit être considérée par les axes stratégiques du développement de l'entreprise	8
	le premier responsable doit encourager les briefings et l'installation des boîtes à idées	7
	les dialogues et débats doivent être encouragés pour améliorer le cadre de travail	7
	l'organisation des tâches ainsi que l'élaboration des plans d'action peuvent améliorer l'efficacité du travail	2
	la technique de rotation de poste de travail est très favorable à la gestion du changement et à l'apprentissage des employés.	1

Concernant les deux aspects suivants :

« Le premier responsable doit encourager les briefings et l'installation des boîtes à idées » ; « Les dialogues et débats doivent être encouragés pour améliorer le cadre de travail » :

La majorité des interviewés confirment que « la hiérarchie prend la plupart du temps, l'initiative de ce genre de réunion (dialogue, débats et briefings) dont l'objectif essentiel est d'échanger, d'inciter le personnel à s'exprimer sur une question spécifique. La réunion de dialogue convient tout à fait dans sa forme et sa structure à la réalisation d'un pré-test d'un projet de communication interne. Elle permet de comprendre et d'évaluer les réactions des salariés aux messages proposés et d'établir un dialogue sur ces réactions ».

Ils considèrent en outre que « le manager est responsable de cette réunion, encore plus que pour une réunion d'information, doit préétablir et prédéfinir, le style de communication qu'il souhaite voir se développer pendant le déroulement de

La réunion : amicale, informative, sérieuse et professionnelle. Dans un souci d'efficacité et pour enrichir leur déroulement, les réunions de dialogue peuvent éventuellement intégrer des techniques de recueil d'information telles que les **boîtes à idées** ». Ces dernières peuvent être anonymes ou non. L'anonymat peut faciliter l'expression en évitant à toute personne la

sensation du ridicule pouvant être associée à une idée jugée stupide. En revanche, l'absence d'anonymat permet de récompenser, en particulier financièrement, la personne qui proposera une idée très pertinente.

Lorsque les bonnes idées et les informations pertinentes sont reconnues et valorisées par un système quelconque, ces techniques peuvent se révéler pertinentes et parfaitement acceptées par les salariés des entreprises concernées. La technique de la réunion de dialogue peut être mise en œuvre dans un cadre créatif ».

De manière générale l'approche de l'analyse stratégique et systémique est étayée par **Crozier** qui affirme notamment : « Le fonctionnement réel est le produit des arrangements entre tous les acteurs. L'ensemble des arrangements est régulée : les interactions entre acteurs se rejouent en permanence avec des comportements homologues. Des observations faites à des moments permettent de déduire l'existence de cette régulation. Celle-ci reflète une règle de jeu cachée qui « définit » la nature des marchandages acceptables entre les acteurs ainsi que les seuils de rupture de l'équilibre précaire entre les stratégies des uns et des autres. La règle de jeu correspond aux types d'échanges qui apparaissent, aux yeux des acteurs, comme les moins perdants compte tenu de leurs ressources et de leurs contraintes»¹². Il propose également une méthode d'étude du changement comme problème à résoudre et comme phénomène systémique autour de la question centrale suivante : comment un système d'action concret, constitué de tensions, peut-il se transformer sans provoquer son éclatement ? Ce problème avait déjà été mis à l'épreuve, en particulier, du système politico-administratif français étudié dix ans avant par Pierre Grémion (1976) et l'équipe du Centre de sociologie des organisations. Crozier récuse l'idéologie du changement volontaire et prône l'acquisition de nouvelles capacités d'action collective à travers des dynamiques d'apprentissages d'autres jeux. Tournant le dos aux finalités vertueuses, il mise sur l'aptitude des acteurs eux-mêmes à inventer des jeux de pouvoir moins bloqués, qui certes créent d'autres contraintes, mais ont pour avantage de partir des finalités vécues et d'ouvrir le système.

« L'organisation des tâches ainsi que l'élaboration des plans d'action peuvent améliorer l'efficacité du travail » :

Pour organiser un travail il faut au préalable identifier l'ensemble des tâches qui lui sont liées, les planifier et attribuer les responsabilités nécessaires à leur réalisation. Si on ignore qui fait quoi et pour quelle date, il y a peu de chance que quelque chose se fasse !

¹² Michel Foudriat, Sociologie des Organisations, Pearson Education, France 2005, P 171-172.

Une bonne organisation individuelle et en équipe permet au projet d'avancer. Il s'agit d'un facteur de motivation important. Si l'organisation du travail relève des responsabilités du chef de projet, les modalités d'organisation seront négociées et décidées avec les partenaires. L'idée est d'atteindre – de la manière la plus efficace et confortable possible.

Chaque membre d'une organisation doit réaliser un ensemble défini de tâches ; il est possible de distinguer deux types de tâche :

- les tâches d'exécution et qui visent à la réalisation d'un bien ou d'un service,
- les tâches de pilotage qui déterminent les actions à effectuer pour atteindre un objectif fixé.

Les tâches d'exécution sont décrites par des procédures qui précisent les actions à effectuer et les règles à respecter pour faire face à des situations prévisibles. Le CETIM s'est engagé dans une démarche de certification (ISO 9000) ces procédures sont formalisées dans un document qui est désigné "référentiel qualité" (également désigné "Manuel Qualité").

L'élaboration de plans d'action est une étape importante pour préparer la mise en œuvre d'une stratégie de développement de l'entreprise. La stratégie définie doit être traduite en plans d'action, afin de préciser ce qui doit être accompli, par qui, quand et à quel coût. Les plans d'action doivent être organisés selon les objectifs stratégiques, les résultats et produits à obtenir. Ils doivent comporter un budget, un plan de financement et des mécanismes de suivi et d'évaluation.

Les plans d'action doivent donc être étroitement liés à l'obtention des résultats demandés par les objectifs stratégiques. Si ces objectifs stratégiques sont clairement définis, d'après l'approche SMART (Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes et situés dans le Temps), l'identification des actions liées aux objectifs sera relativement aisée.

La complexification des tâches de travail et la valorisation du travail en équipe ont intensifié le besoin de collaboration et d'interaction entre les travailleurs, augmentant ainsi l'efficacité du travail

« L'importance de la communication doit être considérée par les axes stratégiques du développement de l'entreprise » :

L'atmosphère dont laquelle le changement est introduit est en général lourde d'incertitudes et de stress. Il est donc normal d'y rencontrer des déperditions de messages, voire des transformations radicales. L'origine du manque d'adhésion du personnel au changement a

souvent pour cause directe un manque de considération ou de coopération qui se traduit au travers de l'information et de la communication. Ce sentiment est partagée par un grand nombre d'interviewés.

Pour palier à ce dysfonctionnement Crozier envisage **un système d'action** concret, ou ensemble de construit en ajustement permanent. Les acteurs s'entendent entre eux de façon informelle. Et là, on est dans le domaine du système. Quand il ya disfonctionnement, le supérieur hiérarchique doit faire l'analyse stratégique (« quels acteurs ? »), puis l'analyse systémique (« pour quelles raisons ce système ? ») Sous peine d'empêcher la bonne marche de l'entreprise.

La règle qui régit la coopération entre acteurs autour des problèmes qui les affectent est un « construit », c'est-à-dire qu'elle est le produit des arrangements entre ces acteurs. Les construits d'acteurs sont appelés systèmes concrets.

Ainsi dans les organisations, la coopération ne peut plus être considérée comme résultant d'un ordre naturel ou d'une démarche rationaliste comme le pense l'approche scientifique du travail. La coopération traduit toujours la règle de jeu inventée à un moment donné des jeux entre les acteurs.

Un système d'action concret peut se définir comme « **un ensemble humain** structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux¹³. »

Bernoux fait le distingo entre système (ensemble d'éléments interdépendants, liés entre eux par des relations telles que si l'une est modifiée, tout l'ensemble est transformé), et organisme (toute réaction à une modification est destinée à rétablir l'équilibre menacé par le changement). Le modèle mathématique (alliance de l'interdépendance et de l'indétermination) peut aider à comprendre l'organisation. La différence est qu'il n'y a pas interaction dans le modèle mathématique. L'analyse stratégique consiste à repérer les cas où les acteurs ne sont plus en interaction, tout en restant interdépendants. Dans l'analyse systémique, l'interdépendance est nécessaire pour aboutir à l'interaction. C'est bien souvent là que se trouve la cause de l'échec d'une entreprise : les membres de l'entreprise n'ont pas su s'organiser pour survivre au marché (par exemple).

Le système d'actions concret est constitué d'acteurs interactifs et interdépendants. Les acteurs résolvent les problèmes posés par le fonctionnement de l'organisation en fonction de leurs

¹³ Crozier M, et Friedberg, E, op cit, p246.

propres buts, et de ceux de l'organisation. Il y a donc dans cette organisation un système de régularisation et un système d'alliances et de contraintes des relations.

« La technique de rotation de poste de travail est très favorable à la gestion du changement et à l'apprentissage des employés. » :

D'autant plus que la réalité confirme les propos cités dans l'ouvrage (Management) qui stipule notamment la nécessité de développer l'apprentissage par un meilleur « **échange d'informations**, en particulier entre membres. En effet il faut mettre en place une gestion du savoir, c'est-à-dire partager les données de façon ouvert, opportune et aussi précise que possible. Sachant qu'il ne compte que peu de barrières structurelles et physiques, l'environnement favorise la communication ouverte et le partage extensif d'informations »¹⁴.

Gérer avec succès les ressources humaines suppose l'intégration harmonieuse de la stratégie de l'entreprise et de ses moyens organisationnels en vue de la réalisation de ses objectifs.

Le travail d'accompagnement des équipes doit surtout permettre de faire comprendre les changements qui surviennent et de responsabiliser chaque individu. Chacun assume la mission qui lui est confiée afin d'atteindre la performance à tous niveaux. Cette méthode n'est en tous cas pas impossible. Seul le temps parvient à la rendre solide. La communication y joue un rôle essentiel. Les responsables de processus doivent avoir de fortes qualités humaines et d'écoute pour soutenir la direction et la fonction Ressources humaines.

Aujourd'hui, le changement s'opère en direct, par petites couches continues et c'est à l'entreprise de s'adapter tout en maintenant sa performance.

La communication a un rôle primordial. Une fois les données sûres connues par la direction, il est important d'exposer très rapidement au personnel la vision claire, réalisable et intéressante et d'exposer les motifs qui permettront à l'entreprise de mieux adhérer au changement. Une communication efficace veillera à contextualiser le sujet de son message, qui consiste à indiquer de quoi il s'agit, qui cela concerne, où cela se passera, avec qui, à partir de quand et pour quand l'objectif doit être atteint, et surtout comment. En bref l'entreprise, doit impérativement prêter une attention toute particulière à la façon dont est géré le changement, d'une part, et à la façon dont il est vécu, d'autre part.

¹⁴ Stephen Robbins, David DecenZO, Philippe Gabilliet, **Management**. L'essentiel des concepts et des pratiques, 4ème Édition, PEARSON Education, France 2004, p 177.

Selon un **chef de projet** : « **il y a lieu de stimuler davantage la Rotation de poste. Cet aspect cyclique et régulier des changements effectués entre des postes devra être encouragé dans le centre.** ».

En effet la rotation de poste est parmi de nouvelles formes d'organisation du travail dans les entreprises d'aujourd'hui. A l'intérieur d'une équipe de travail, elle suscite de plus en plus leur intérêt, et ce, pour plusieurs raisons. Entre autres, la plus grande polyvalence des travailleurs faciliterait la tâche des gestionnaires reliée aux absences et au roulement de personnel. De plus, la rotation est souvent vue comme un moyen de répartir la charge de travail imposée aux salariés.

Ce ne sont pas les comportements individuels qui sont à l'origine du changement.

Toutefois les changements suscitent des résistances qu'ils lui sont préjudiciables. Ces résistances pourraient être annihilées par un effort de sensibilisation et d'information à l'égard des employés.

Thème 20 : Nécessité d'instaurer une discipline dans le travail

Au sein de l'entreprise CETIM, tout comme au sein de toute organisation, la discipline est une composante essentielle au bon fonctionnement de l'organisation. Chaque entreprise est libre d'adopter sa propre méthode pour faire régner la discipline du moment qu'elle respecte les lois en vigueur. Mais alors comment faire pour que la discipline soit respectée ?

Considéré comme un ensemble d'obligations qui régissent une collectivité et qui sont destinées à faire régner l'ordre, le terme de discipline renvoie à une certaine ligne de conduite. En entreprise, cette discipline permet la bonne cohésion en termes organisationnels notamment.

Ces aspects peuvent être examinés comme suit :

Tableau 26 : Nécessité d’instaurer une discipline dans le travail

Thème	Valeurs	Fréquences
Nécessité d’instaurer une discipline dans le travail	les valeurs socioculturelles de l’individu peuvent contribuer à l’amélioration de la discipline dans le travail.	8
	l’option retenue par le style de management peut contribuer efficacement à l’instauration d’une discipline dans le travail	5
	la discipline doit être instaurée dans la mise en œuvre de l’organisation de l’entreprise	3
	un plan de communication doit être élaboré pour améliorer la discipline	3
	les employés sont sensés être informés de leur devoirs et obligation au travail	1
	un nouveau recrue est tenu de disposer le règlement intérieur et celui de la sécurité.	1

« Un plan de communication doit être élaboré pour améliorer la discipline » :

Selon les interviewés « un plan de communication doit être établi au préalable pour expliquer dans quel contexte et objectif l’action sera menée. Savoir dire ce qu’il faut comme il faut pour éviter tout débordement ».

« *Il n’y a pas de communication d’entreprise sans plan de communication* », ¹⁵ écrit Thierry Libaert en introduction de son ouvrage *Le plan de communication*.

Car c’est effectivement le plan qui va permettre à la stratégie de communication de s’incarner et prendre corps. C’est lui qui va donner le cap et surtout permettre, pour les communicants, de suivre une ligne de conduite contre vents et marées, notamment les tensions et pressions qu’un service de communication peut subir.

Un plan soigneusement élaboré et structuré est désormais le support indispensable de toute communication efficace.

Ce plan de communication est un processus qui permet de fixer des priorités en fonction de la stratégie organisationnelle adoptée. Il mettra en œuvre l’ensemble des moyens nécessaires pour assurer la communication exigée par une étape identifiée de la stratégie adoptée. Son efficacité est née du pragmatisme lié non seulement aux objectifs mais également aux réalités du terrain.

¹⁵ Thierry Libaert, *Le plan de communication*, Dunod, 2003.

« Un nouveau recrue est tenu de disposer le règlement intérieur et celui de la sécurité. » ;

Le règlement intérieur s'applique à chacun des membres de l'entreprise, il se destine à organiser la vie en entreprise. C'est à la hiérarchie que revient le rôle de veiller à son respect et à son application et d'accorder les dérogations nécessaires quand celles-ci sont justifiées.

En rapport avec la discipline et l'hygiène, la sécurité et les droits des salariés, ce règlement prévoit des sanctions qui viennent prendre effet auprès de toute personne qui effectue un travail dans l'entreprise.

Le règlement doit être connu de chacun des membres de l'entreprise et doit être affiché au sein de l'entreprise. Il permet en outre aux membres de l'organisation de s'identifier dans le cadre d'un ordre disciplinaire utile au fonctionnement idoine de l'entreprise.

« Les employés sont sensés être informés de leur devoirs et obligation au travail » :

L'employeur détient le pouvoir de sanctionner tout comportement fautif par une mesure disciplinaire. Tel pouvoir fait partie de son « droit de gérance ». Un salarié a en effet des devoirs et obligations envers son employeur (qualité et régularité de la prestation de travail, respect et loyauté); lorsqu'il les transgresse, l'employeur peut intervenir. Il est à noter que la Loi n'encadre pas comme tel l'exercice du droit de l'employeur d'imposer une mesure disciplinaire. Une convention collective ou des règles internes à l'entreprise peuvent toutefois y pourvoir.

« Les valeurs socioculturelles de l'individu peuvent contribuer à l'amélioration de la discipline dans le travail. » :

En cas de fautes, les problèmes seront résolus de différentes manières. Certains interlocuteurs imputent la responsabilité des fautes aux seuls salariés : elles proviennent d'un " manque d'éducation ", d'un " manque de sérieux ", de leur " flemme ". D'autres interlocuteurs retiennent la responsabilité possible du management : mauvais recrutement, mauvaise communication, mauvaise affectation.

Selon **un sous directeur** : « des sanctions classiques devraient être appliquées dans le centre telles que : avertissement, mise à pied, rétrogradation, licenciement. Elles sont prononcées dans le cadre d'une procédure formelle ». D'autres **avis** « favorisent plutôt l'éducation dans le sens du respect des règles de discipline et de travail dans le cadre de l'instauration d'un climat social convivial qui motive davantage à réaliser les objectifs de l'entreprise ».

« L'option retenue par le style de management peut contribuer efficacement à l'instauration d'une discipline dans le travail. » :

Elle impulse un management plus ou moins volontariste. Pour certains, “ toute la discipline est définie dans des textes ”. Le règlement intérieur, la convention collective, le contrat de travail sont les principales sources de communication sur les règles. D'autres interlocuteurs au contraire insistent sur la nécessité de transmettre de la manière la plus directe possible ces règles. La discipline implique un travail pédagogique d'explication. Les textes, en eux-mêmes, sont jugés insuffisants.

En étant interrogés sur la discipline, les interlocuteurs ont été amenés, spontanément, à se poser la question de l'attitude des salariés dans ce domaine. Pour certains, il faut les considérer en “ adultes ”. “ C'est à eux de savoir ce qu'il faut faire et ne pas faire ”. Mais une autre conception s'est exprimée, dans laquelle on considère que les salariés se conduisent “ comme des enfants ”. “ En permanence, il faut canaliser les comportements ”.

Pour certains, “ il faut un cadre, sinon c'est n'importe quoi ”. Ce qui implique de préciser *a priori* les règles que l'on attend des personnes, si l'on veut limiter les comportements de déviance. D'autres au contraire supposent que “ l'autodiscipline ” est possible. Il ne faut pas *a priori* être trop contraignant.

« La discipline doit être instaurée dans la mise en œuvre de l'organisation de l'entreprise » :

Quelles que soient les réactions observées vis-à-vis du mot “ discipline ”, le concept est pour sa part toujours valide.

L'ensemble des interlocuteurs la jugent “ nécessaire ”, sinon “ indispensable ” au fonctionnement de l'entreprise (Même s'ils emploient d'autres mots pour la nommer : “ respect des directives ”, “ respect des autres ”, “ respect de la règle de production et de rentabilité ”, “ respect d'un code de conduite ”.).

Elle est bien rattachée à la pratique quotidienne du management.

Evaluation de l'hypothèse2 :

«**L'efficacité de la communication** est tributaire de **la discipline** au travail et la diminution de **tension** dans les relations de travail ».

L'évaluation de cette hypothèse dénote la référence aux 8 thèmes d'étude suivants :

1. le rôle de la communication dans le climat social
2. le dysfonctionnement du système de communication
3. Le rôle de la motivation de l'employé
4. Le rôle de la médiation dans la gestion des conflits
5. Efficacité d'une stratégie de communication
6. Les valeurs de l'entreprise
7. La gestion du changement
8. Nécessité d'instaurer une discipline dans le travail.

L'examen des concepts développés par l'hypothèse envisagée permet de situer la place occupée par le climat social dans la réalisation de l'efficacité du travail.

Ce climat exige une convivialité des relations pour éviter le recours aux mesures répressives nuisibles à la motivation du personnel. Ce dernier exprime clairement le vœu de consolider la perception propre à l'école des relations humaines plutôt que la rigidité envisagée par Taylor.

Combien même le sentiment de retrait des individus aux valeurs de l'organisation exige davantage le recours à des campagnes de sensibilisation qui ne peuvent être développées qu'à travers un système de communication en amélioration progressive. Cette progression est tributaire **des hétérogénéités culturelles** qui caractérisent le personnel de l'organisation.

Ainsi l'hypothèse est confirmée dans le sens où l'amélioration des conditions disciplinaires ainsi que la diminution des tensions sont favorables à l'aboutissement de l'efficacité de la communication.

Conclusion du chapitre :

L'ergonomie qui consiste à améliorer les conditions de travail pour réaliser de meilleures performances est d'actualité compte tenu des besoins que suscite la conjoncture en matière d'efficacité. Ces conditions de travail ne peuvent pas être appréhendées uniquement par une approche organisationnelle mais aussi par l'instauration d'un climat social favorable à la motivation des employés. Celle-ci est à la source de l'efficacité tant recherchée.

Les recherches effectuées au niveau du centre se sont intéressées sur l'impact des comportements des uns et des autres pour aspirer à de meilleurs résultats et concrétiser les objectifs assignés à l'organisation. Toutefois, il est constaté que **la différence de perception des processus de communication** suscite un effort particulier de la part des dirigeants du centre pour mettre en place un système convenable à même d'éviter tout conflit ou tension nuisibles aux relations de travail et à l'efficacité attendue.

CHAPITRE 7 :
PRESENTATION DES
RESULTATS DE LA TROISIEME
HYPOTHESE

Thème 21 : L'association des Tics sur le comportement interpersonnel :

L'introduction d'une technologie dans les organisations constitue souvent un processus de changement et d'innovation qui peut conduire à la reconfiguration de l'organisation du travail, des compétences, des rôles, etc.

Les technologies de l'information ont radicalement modifié les méthodes de communication dans l'entreprise. Elles améliorent de manière significative le suivi des performances, permettent aux employés d'être plus informés, plus imprégnés des réalités de l'entreprise et motivé par l'atteinte des objectifs.

Ainsi les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont devenues les vecteurs les plus importants de la croissance économique de l'entreprise ; elles ont transformé la planète en un petit village. Ces TIC ont changé le comportement du personnel.

L'association de l'informatique et de la télécommunication a permis de faire circuler l'information dans le monde. Celui qui la détient a le pouvoir. L'information est la matière première dans la vie future. Ces TIC exigent des compétences élevées et maîtrisées.

Tableau 27 : L'association des Tics sur le comportement interpersonnel :

Thème	Valeurs	Fréquences
L'association des Tics sur le comportement interpersonnel.	la messagerie électronique ainsi que l'internet permettent d'obtenir un gain de temps et d'énergie	20
	les technologies de la communication contribuent à l'amélioration continue	20
	les technologies de la communication ont un impact direct sur la performance et le rendement dans l'entreprise	20
	le bon usage des technologies de la communication améliore la célérité dans le travail	17
	le contrôle des performances doit être humanisé et revêtir de notion culturelle	10
	la célérité des technologies de la communication permet d'organiser simultanément d'autres tâches	8
	communiquer est utile dans le travail	7
	les Tics sont d'une grande importance et constituent un complément pour les relations interpersonnelles	4
	il ya lieu de s'adapter aux exigences de la technologie.	3
	la synergie d'efforts favorise l'efficacité du travail au niveau du centre.	3
	il convient de travailler davantage avec les technologies de la communication	2
	la maîtrise des données culturelles spécifiques au récepteur est une nécessité.	4
un bon usage des Tics engendre de répercussions positives sur la qualité du travail	2	

« La messagerie électronique ainsi que l'internet permettent d'obtenir un gain de temps et d'énergie » :

L'e-mail fait désormais partie de nos vies, tant au plan professionnel que personnel ; il désigne la transmission instantanée de messages par le biais d'un réseau d'ordinateurs. Les messages sont stockés sur la machine du destinataire, qui peut les consulter au moment qui convient. Les e-mails sont rapides et peu coûteux, et autorisent l'envoi d'un même message à plusieurs personnes en même temps ; ils peuvent aussi contenir des pièces jointes, ce qui offre

la possibilité au récepteur d'obtenir la copie d'un document. Les collaborateurs d'une entreprise disposent là d'un moyen très pratique d'échanger des informations et de communiquer. Cette situation est confirmée par un grand nombre de répondants. En effet **L'échange** de données informatisées (EDI) offre aux entreprises le moyen de s'échanger des documents d'affaires, tels que des factures ou des commandes, par l'intermédiaire d'une connexion informatique directe. Le centre privilégie souvent l'EDI dans leurs rapports avec les distributeurs, les fournisseurs et les consommateurs, car il autorise d'importantes économies **de temps** et d'argent.

« Les technologies de la communication contribuent à l'amélioration continue. » :

une amélioration de la qualité du travail et de la performance : les TIC apportent des outils permettant de mieux réguler le flux de travail et d'avoir une analyse plus approfondie du travail produit, que le résultat soit matériel ou non. Cette situation est confirmée par la totalité des interviewés.

Le système d'information est aussi le moteur de l'évolution de nouveaux couples produits marchés, sur de nouveaux modes de gestion stratégiques dans un environnement concurrentiel, de plus en plus turbulent. A travers les TIC, le dirigeant de l'entreprise maîtrise l'information. Ce qui permet à l'entreprise de contrôler ses systèmes productifs, de gestion commerciale, financière, humaine et informationnelle. Dès lors, par le biais des TIC, le système d'information est de plus en plus reconnu dans la théorie du management stratégique, comme une nouvelle variable clé de compétitivité au sein des entreprises dans le court, le moyen et le long terme. Elles sont ainsi présentées comme une stratégie de sortie de crise. Les exigences de compétitivité induites par l'évolution générale de l'environnement économiques national et international, impliquent une modernisation de l'appareil informationnel des organisations afin de conférer à celles – ci non seulement une aptitude sur un marché concurrentiel, mais les rendre performantes.

« Les technologies de la communication ont un impact direct sur la performance et le rendement dans l'entreprise » :

Les TIC élargissent les possibilités des pays émergents de participer aux marchés internationaux. Internet transforme radicalement les modalités de production, de livraison, de vente et d'achat de biens et services. Il met en relation, par la connectivité numérique, un nombre croissant de personnes et d'entreprises, prêtes à participer à l'économie du savoir et à y contribuer. L'utilisation d'Internet permet aux acteurs relativement défavorisés par exemple,

aux propriétaires de petites entreprises des pays émergents d'entrer dans l'économie mondiale, en leur donnant accès à de l'information, à des communications et à un savoir qui étaient auparavant hors de leur portée.

Ces technologies accélèrent les échanges de biens et services, et l'on constate que la croissance des échanges de biens et services des TIC a été plus forte que celle de l'ensemble des échanges. En outre, les TIC sont à l'origine d'échanges dans d'autres secteurs en améliorant l'accès au marché, en élargissant les parts de clientèle.

Dans le cas **du CETIM**, cet aspect est envisagé notamment par la facilitation des formalités douanières, le transport et la logistique. **L'avis des cadres questionnés** est unanime pour lier l'amélioration de la performance commerciale à celle des TIC.

D'une manière générale, les TIC ont un impact important au sein des entreprises. D'autant plus que le contexte actuel incite à envisager l'atteinte de meilleures performances dans l'ensemble des aspects liés à la ressource humaine, l'économie, la finance et à l'échange commerciale.

« Le bon usage des technologies de la communication améliore la célérité dans le travail. » : La majorité des répondants confirment « qu'en utilisant efficacement les technologies de l'information et de la communication, l'entreprise peut réaliser des gains de productivité. Ces derniers renforcent sa compétitivité et contribue ainsi à une croissance économique durable. En effet les TIC élargissent les possibilités des pays émergents d'accéder aux marchés internationaux.

« Le contrôle des performances doit être humanisé et revêtir de notion culturelle. » :

La culture d'une entreprise peut être fondée sur la confiance, l'autonomie et l'ouverture, ou s'appuyer à l'inverse sur la peur et la rétorsion. Suivant le cas, le contrôle des performances s'effectuera de toute évidence sur un mode tantôt autonome et informel, tantôt formel et autoritaire. A l'instar des styles de leadership, des techniques de motivation, de la structuration organisationnelle ou du degré d'implication des employés dans les processus décisionnels, **« la nature et l'étendue des contrôles doivent correspondre à la culture de l'entreprise. »**. Cette situation est confirmée par les interviewés.

« La célérité des technologies de la communication permet d'organiser simultanément d'autres tâches. » :

L'accroissement de la rapidité de circulation des informations équivaut souvent pour les entreprises à une promesse d'augmentation de leurs profits. Aussi on assiste parfois à quelque course effrénée à la technologie entre les dirigeants. Le simple fait de posséder des outils technologiques de communication semble être considéré par l'entreprise comme un gage de réussite.

« Communiquer est utile dans le travail. » :

Les technologies de l'information et de la communication regroupent les outils, réels ou virtuels, permettant de communiquer et de s'informer : ordinateurs, Internet, téléphones, réseaux, systèmes informatiques embarqués... Ils visent à favoriser l'entraide et la coopération entre collègues, le travail à distance, la sortie de l'isolement au travail. Ils constituent un formidable vecteur d'échanges au travail, apportant gain de temps et efficacité. Cette situation est confirmée par les interviewés.

« Les Tics sont d'une grande importance et constituent un complément pour les relations interpersonnelles. » :

Certains considèrent que « le fait d'imaginer que l'introduction des TIC au sein des organisations est susceptible de remplacer de façon radicale les relations interpersonnelles revient à s'allier aux technophobes et craindre une paupérisation des contacts humains directs. Cependant cette appréhension est controversée par des réalités qui améliorent l'interaction entre individus par le biais des TIC ».

Ainsi l'impact des TIC en entreprise s'est notamment matérialisé par :

- *une meilleure structuration du travail* : les outils et logiciels ont permis d'améliorer l'organisation du travail et d'obtenir une meilleure rationalisation quel que soit le domaine professionnel concerné
- *un accès plus rapide à l'information* : la rapidité des outils et notamment l'accès à internet permet à l'heure actuelle de trouver rapidement les informations car les salariés ont plus d'opportunités pour trouver des solutions aux problèmes survenant au quotidien
- *un gain de flexibilité dans le travail* : les TIC, notamment à travers le développement des outils de travail à distance et l'évolution des appareils mobiles, permettent de travailler de manière moins rigide. Il est par exemple possible de travailler à distance via des systèmes de

visioconférence ou d'accéder à un environnement de travail même si l'on ne se trouve pas physiquement sur son lieu de travail

- *une réduction des coûts* : la dématérialisation, l'automatisation de certains aspects ou process de travail peuvent permettre de réduire les frais d'activités d'une entreprise
- *une amélioration de la qualité du travail et de la performance* : les TIC apportent des outils permettant de mieux réguler le flux de travail et d'avoir une analyse plus approfondie du travail produit. Le résultat peut être évalué par ces aspects qualitatif et quantitatif.

« Il ya lieu de s'adapter aux exigences de la technologie. » :

À l'instar de tout événement, les TIC lors de leur introduction dans l'organisation amorcent inévitablement un processus d'apprentissage organisationnel, les salariés étant placés en situation de changement et d'instabilité. À l'issue de cette phase d'adaptation s'instaure un processus de stabilisation des savoirs où les représentations sont mises en commun et les pratiques, partagées. La dynamique du système réside essentiellement, à ce stade du processus, dans la pertinence des savoirs échangés ainsi que dans la fiabilité des transferts interpersonnels. Un tel changement doit être préparé pour éviter toute résistance susceptible de nuire à cet objectif. **La communication interpersonnelle** joue un rôle fondamental dans une telle situation.

« La synergie d'efforts favorise l'efficacité du travail au niveau du centre. » :

La compétence liée à la synergie des efforts apparaît comme la résultante d'un processus interactif entre d'une part des connaissances formalisées et d'autre part des savoirs tacites. Elle devient un système évolutif de connaissances partagées et appliquées par les membres de l'organisation.

Ce concept est partagé par un grand nombre des cadres questionnés et constitue leur souhait pour améliorer leur efficacité.

L'articulation des connaissances consistant en leur codification et leur transfert, les TIC apparaîtraient alors comme un puissant levier dans le transfert des représentations individuelles vers un niveau collectif simultanément par les échanges de connaissances et la formalisation nécessaire de ces échanges.

Par conséquent il est admis que chaque individu dans un élargissement de l'autonomie poursuit son propre objectif, les dispositifs de coordination permettraient alors de développer les capacités individuelles des acteurs et de créer une synergie.

« Il convient de travailler davantage avec les technologies de la communication » :

Selon une **minorité des interviewés** « L'avantage des Tics réside *dans l'augmentation du rythme et de l'intensité du travail* : Les technologies de l'information et de la communication peuvent être une source de stress pour les salariés. Ces derniers sont dépendants des outils qu'ils utilisent mais sont également tributaires des incidents techniques liés aux TIC à l'image des coupures de réseaux, des pannes logicielles... Ces incidents sont susceptibles d'altérer le rythme de travail et d'entraîner du stress et de lourdes contraintes, a fortiori pour les personnes au contact des clients ».

« La maîtrise des données culturelles spécifiques au récepteur est une nécessité. » :

Selon certains interviewés « La transformation d'une connaissance individuelle en compétence organisationnelle suppose donc l'entretien d'une culture de partage. Celle-ci facilite la transmission du savoir à tous les **niveaux structurels de l'organisation** qui devient sienne une fois appréhendée ».

« Un bon usage des Tics engendre de répercussions positives sur la qualité du travail » :

Les savoirs que l'on peut qualifier d'interconnectés supposent toutefois d'être inscrits sur des supports pour devenir accessibles à tous et ne pas demeurer la propriété exclusive de ceux qui les ont créés. Les TIC prennent là une dimension nouvelle : celle de jouer les relais dans le processus d'apprentissage en inscrivant dans l'identité de l'organisation de nouveaux comportements. Bien que l'instrumentation apparaisse ici comme nécessaire, elle nécessite toutefois d'être envisagée au sein d'une réflexion globale prenant en considération le caractère indivisible de l'outil et de son usage.

Thème 22 : Performance du système de contrôle :

Toutes les entreprises cherchent à atteindre leurs objectifs avec un maximum d'efficacité et de performance. En effet les managers ne peuvent pas vraiment savoir si leurs services fonctionnent correctement tant qu'ils n'ont pas évalué les tâches accomplies ni comparé les performances réalisées avec les objectifs fixés. Un système de contrôle efficace permet de vérifier que le travail est bien effectué, de manière à atteindre les objectifs de l'entreprise. L'efficacité du système dépend directement de sa capacité à favoriser leur réalisation.

Plus il y contribue, meilleur il est.

Ces aspects peuvent être examinés comme suit :

Tableau 28 : Performance du système de contrôle :

Thème	Valeurs	Fréquences
Performance du système de contrôle	l'Outlook permet de distinguer la traçabilité des informations par la gestion de la performance	19
	le contrôle ne doit pas être banalisé mais utilisé à des fins utiles	18
	la présence du responsable est nécessaire pour venir en aide aux collaborateurs	10
	les Tics permettent un contrôle plus efficace de la relation interpersonnelle	10
	le comportement individuel doit être surveillé dans l'organisation	7
	l'autorité doit être fonction du niveau intellectuel.	5
	le contrôle se fait par rapport aux normes	5
	l'Outlook est mal exploité au niveau du centre	4
	la communication favorise le déroulement d'opération liée au diagnostic	3
	la relation inappropriée doit faire l'objet d'une sanction	3
	le système de communication doit être efficace pour assurer un système de contrôle	3

« L'Outlook permet de distinguer la traçabilité des informations par la gestion de la performance » :

Selon certains cadres : « la traçabilité est un atout qui favorise l'enregistrement des flux de l'information utile à la réalisation des tâches quotidiennes.

« Le contrôle ne doit pas être banalisé mais utilisé à des fins utiles » :

Le contrôle désigne la fonction managériale par laquelle s'opère le suivi des activités. Il vise à garantir leur conformité aux préconisations de départ et à corriger tout écart trop important. Le terme de contrôle recouvre ce double processus qui d'une part permet d'évaluer le rendement d'une entité et d'autre part d'intervenir afin d'obtenir les résultats escomptés. *Selon les répondants* « il est important de contrôler dans le centre car ce contrôle représente l'ultime maillon sur la chaîne des fonctions managériale. Mais sa valeur réside avant tout dans le lien qu'il entretient avec la planification et la délégation.

Certes, on peut planifier ; on peut mettre en place une structure favorisant une réalisation plus efficiente des objectifs ; on peut diriger et motiver les employés. Mais, rien ne garantit que

l'activité soit menée comme prévu ou que les objectifs soient effectivement atteints. D'où la nécessité et l'importance de ce contrôle.

« La présence du responsable est nécessaire pour venir en aide aux collaborateurs. » :

Celle-ci ne doit pas être perçue comme attitude de contrôle policier qui peut engendrer un effet pervers mais comme appui utile au soutien et à l'encouragement de ces collaborateurs.

« Les Tics permettent un contrôle plus efficace de la relation interpersonnelle » :

Les technologies de l'information et de la communication, ont considérablement évolué au cours des dernières années. Elles ont un fort impact sur le quotidien des individus et notamment sur leurs usages et habitudes.

Selon certains interviewés la pointeuse est un bon indicateur du contrôle des présences de l'employé. Ainsi étant donné qu'un manager dirige, par *définition*, l'activité d'autres personnes, des critères tels que la satisfaction d'employés ou les taux de turn-over et d'absentéisme peuvent être mesurés dans tous les cas. Néanmoins, tout système de contrôle un tant soit peu exhaustif se doit de reconnaître la diversité de l'activité du manager.

Comme on peut l'imaginer, certaines activités sont plus difficiles à quantifier. Le manager doit déterminer ce que la personne, le département ou la division apporte à l'entreprise, et convertir cette contribution en fonction d'un certain barème.

Les états issus de cet indicateur permettent au manager d'évaluer les paramètres liés au Turn-over et à l'absentéisme. Cependant les critères de satisfaction des employés doivent être intégrés dans les contrôles assignés aux managers.

La plupart des emplois et des activités peuvent être exprimés sous une forme tangible et mesurable. Lorsqu'un indicateur de performances ne peut être défini en termes quantifiables, les managers doivent recourir à des mesures subjectives. Celles-ci présentent, il est vrai, d'importantes limitations, mais elles valent toujours mieux qu'une absence totale de références et de contrôle.

« Le comportement individuel doit être surveillé dans l'organisation. » :

Selon les cadres de CETIM, dans des situations on utilise le contrôle continu qu'on peut assimiler à la surveillance de l'employé qui est légitime dans toute organisation.

En effet, le contrôle continu ou de suivi, comme son nom l'indique, intervient pendant le déroulement de l'activité. Il permet au management de résoudre les problèmes en cours de

production, avant qu'ils ne coutent trop cher. La surveillance directe en représente la forme la plus connue. Lorsqu'un manager supervise directement l'activité d'un employé, il peut dans le même temps corriger les problèmes qui surviennent. Le laps de temps qui sépare l'apparition d'un problème et l'action corrective du manager, s'il existe toujours, doit être réduit au maximum. Les équipements techniques (tels que les ordinateurs ou les systèmes à commandes informatisées) peuvent être conçus de manière à mettre en œuvre un processus de contrôle continu. Enfin on peut signaler que de nombreuses entreprises comme le CETIM s'appuient également sur le contrôle continu pour informer les employés sur la qualité plus ou moins conforme de leur production. **Selon un sous directeur du laboratoire** : « nous contrôlons l'employé par le biais des résultats obtenus lors des analyses des matériaux de constructions, en d'autres termes nous faisons de l'auto contrôle à l'insu de l'employé.

Toutefois les managers sont contraints d'exercer un contrôle sur le personnel et veiller à rentabiliser les salaires octroyés par l'amélioration de la productivité. Celle-ci conditionne l'existence du contrat de travail.

« L'autorité doit être fonction du niveau intellectuel. » :

Selon les interviewés Les TIC peuvent entraîner une réduction de l'autonomie des employés dans la mesure où elles permettent de rationaliser le travail et d'avoir un meilleur suivi et une meilleure traçabilité du travail produit. Toutefois les abus de contrôle de type policier peuvent réduire l'autonomie des salariés et donc la prise d'initiative ce qui peut entraîner un sentiment de déresponsabilisations.

Par ailleurs Sur le terrain, **cette délégation d'autorité** s'accompagne naturellement d'efforts accrus de la part des entreprises pour inventer de nouvelles formes de contrôle cohérentes avec la nouvelle distribution des rôles et permettant notamment de suivre au plus près l'activité des acteurs de construction des solutions productives. **Ainsi, l'élargissement et l'enrichissement des tâches des opérateurs s'accompagnent d'une responsabilité accrue vis-à-vis des solutions qu'ils conçoivent et mettent en œuvre.**

Ce concept relatif à l'autorité est développé par Weber qui affirme : « L'Etat est un rapport de domination exercé par des hommes sur d'autres hommes, et appuyé sur le moyen de la violence légitime (ce qui signifie : considérée comme légitime). Pour qu'il existe, il faut donc que les hommes dominés se soumettent à de l'autorité revendiquée par ceux qui se trouvent en position de domination dans chaque cas considéré¹. »

¹ Manuel Castells. « *Communication et Pouvoir* ». Editions de la maison des Sciences de l'homme. Paris 2013.P41.

« Le contrôle se fait par rapport aux normes » :

Il est également possible que l'écart de performances soit du à l'élaboration d'une norme irréaliste c'est-à-dire d'un objectif trop élevé ou trop faible. C'est la norme qu'il convient dans ce cas de corriger, et non les performances.

Abaisser les normes de performances pose davantage de problèmes. Lorsqu'un employé ou une équipe reste très en deçà de ses objectifs, sa réaction naturelle consiste à critiquer la norme. Bien entendu, il peut effectivement arriver qu'une norme soit trop élevée, entraînant un déficit de performances significatif et une démotivation des employés évalués sur cette base. Mais il faut garder à l'esprit que l'individu dont les résultats ne correspondent pas aux objectifs aura pour premier réflexe de remettre en cause.

« L'Outlook est mal exploité au niveau du centre. » :

Selon **un ingénieur chargé d'activité informatique** : « au CETIM il n'ya que 30% des employés qui l'utilisent, et pourtant cette technologie est plus rapide mais n'a suscité qu'une implication réduite en raison de l'insuffisante volonté d'apprentissage constaté chez les employés ». Néanmoins, cet ingénieur est disponible pour assurer cet apprentissage si le besoin est exprimé. Cette situation est également confirmée par le reste de personnes interviewées.

« La communication favorise le déroulement d'opération liée au diagnostic » :

D'après les interviewés « Il est nécessaire de savoir d'où l'on part pour atteindre ses objectifs. En effet Le diagnostic consiste à recueillir et analyser les informations internes et externes nécessaires pour prendre les décisions pertinentes pour améliorer le produit de CETIM et procurer une satisfaction à la clientèle. Cet objectif induit l'amélioration nécessaire de la communication tant interne qu'externe ».

Cependant, il convient au préalable d'élaborer une mise au point sur la perception faite de l'entreprise, et de ses produits. Puis envisager l'usage des outils nécessaires pour assurer une adéquation entre les attentes et les objectifs.

« La relation inappropriée doit faire l'objet d'une sanction. » :

Les dirigeants légitiment leurs désirs de sauvegarder certains secrets internes car la protection de la propriété intellectuelle revêt toujours une grande importance, c'est encore plus vrai dans les industries de pointe comme le CETIM qui utilise la technologie avancée.

« Le système de communication doit être efficace pour assurer un système de contrôle » :

La conception d'un système de contrôle efficace et efficient peut soulever certains problèmes. Ainsi, il est évident que les progrès de l'informatique ont largement simplifié les processus de contrôle. Les avancées technologiques posent également de délicates questions, relatives aux informations que les managers sont habilités à recueillir en fonction de l'ampleur des contrôles qu'ils sont en droit d'exercer.

Ainsi, l'efficacité du système de communication dépend de l'efficacité du système de contrôle. En effet pour être efficace, un système de contrôle doit être rigoureux, rapide, économique, flexible et compréhensible. Il doit observer des critères rationnels et multiples, être localisé et mis en œuvre au niveau des lieux stratégiques de l'activité, accorder la priorité aux exceptions, et suggérer une action corrective. Il convient toutefois de tenir compte des situations exceptionnelles et suggérer des actions correctives.

Selon un sous directeur de la division industrielle « Un système de contrôle efficace ne se contentera pas de signaler l'apparition d'un écart de performances significatif, mais indiquera également l'action qui devrait être entreprise pour le corriger. Il doit être tout à la fois capable de souligner les problèmes et de fournir leur solution. Cette forme de contrôle se traduit souvent par la mise en place de règles conditionnelles ».

L'optimisation des actions correctives est fonction des écarts constatés.

Thème23 : insuffisances d'accès à internet et manque d'outils informatiques

L'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication dans les entreprises, s'apprécie à travers leur système d'information et l'utilisation des outils technologiques.

Cependant l'obtention de **l'information pertinente** implique une démarche stratégique spécifique et une logique managériale adaptée à cette nouvelle donne. Ainsi, au sein d'une même organisation il existe des systèmes complexes, plusieurs domaines, fonctions ou sous systèmes utilisent ces outils(ordinateurs , téléphone portable.....etc)ils : En conséquence il

convient de doter dans les meilleurs délais les services comptables ,financiers, commerciaux et ressources humaines Pour leur permettre une maîtrise de l'information grâce aux TIC

Dans ce cadre des interviews ont été effectuées au niveau du centre et ont abouti aux résultats suivants :

Tableau29 : insuffisances d'accès à internet et manque d'outils informatiques

Thème	Valeurs	Fréquences
insuffisances d'accès à internet et manque d'outils informatiques	l'outil doit parfaire le travail	7
	l'accès à l'internet enregistre des insuffisances et des lenteurs	3
	l'excès de paperasse peut réduire l'efficacité.	3
	l'outil informatique doit être mieux géré son usage doit être justifié	3
	l'insuffisance de recours au net contraint à des déplacements pour toute investigation	2
	les moyens informatiques sont insuffisants au niveau du centre.	2
	le courrier électronique exprime quelques difficultés par son traitement	1
	le niveau de l'information est très réduit sur le terrain	1

« L'outil doit parfaire le travail » ; « L'outil informatique doit être mieux géré son usage doit être justifié » :

L'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication dans les entreprises, s'apprécie à travers leur système d'information et l'utilisation des outils technologiques.

Nous entendons par outil informatique, non seulement les ordinateurs qui servent à traiter les informations, mais aussi les réseaux qui les relient et permettent aux différents acteurs de coordonner leurs activités au sein de l'entreprise.

Dans ce cas, nous sommes en présence d'une interconnexion de machines. Car la capacité d'adaptation à des aléas imprévisibles dans un contexte d'urgence est basée sur un échange rapide d'informations. L'Internet, l'Intranet et les réseaux téléphoniques (mobile et fixe) sont utilisés comme sources d'informations.

La mise en commun des différents outils et de leurs usages favoriserait alors la création de connaissances nouvelles même si le cadre contextuel diffère quelque peu notamment par la reconsidération des notions de temps et d'espace.

La qualité du processus d'appropriation de la technique par le salarié demeurant prédominant sur la spécificité de l'outil, la technique et sa mise en œuvre peuvent difficilement être envisagées de façon distincte. Une nette relation est exprimée entre les moyens mis en œuvre et leurs utilisateurs.

« L'accès à l'internet enregistre des insuffisances et des lenteurs » :

D'après le chargé d'activité informatique : « il est mis en exergue des perturbations nées de l'introduction des nouvelles technologies. Une attention particulière est accordée à l'amélioration de l'internet ».

« L'excès de paperasse peut réduire l'efficacité. » :

Selon un sous directeur de laboratoire, il déplore que « le courrier papier prenne toujours place au lieu de diminuer le courrier électronique. Cet excès de paperasse réduit la productivité et ne peut être compensée par d'autres activités en dehors des heures de travail.

« L'insuffisance de recours au net contraint à des déplacements pour toute investigation »

Selon un sous directeur de laboratoire : « parfois on a besoin d'une recherche sur le net pour parfaire notre travail mais on trouve souvent des contraintes liées à la limitation de l'internet, ce qui complique les investigations envisagées. »

« Les moyens informatiques sont insuffisants au niveau du centre. » :

Un effort important doit être déployé par le centre pour l'acquisition de plus de moyens pour améliorer le niveau des prestations fournies. Ce souhait est exprimé par les personnes interviewées.

« Le courrier électronique exprime quelques difficultés par son traitement » :

Ainsi, le courrier électronique trouve aisément sa place auprès du courrier papier et du téléphone même si on constate encore certaines réticences de la part des entreprises dans l'envoi par voie électronique des documents officiels. Dans ce cas là, le courrier papier double généralement le courrier électronique.

Ce comportement résulte de la résistance au changement née des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Certains considèrent encore que le courrier papier garantit la traçabilité des enregistrements liés aux activités quotidiennes.

Thème 24 : l'importance du net dans les fonctions de recherche

L'usage de l'internet poursuit son extension à travers l'ensemble des structures du centre, car il est considéré comme outil de communication indispensable.

Tableau 30 : l'importance du net dans les fonctions de recherche :

Thème	Valeurs	Fréquences
l'importance du net dans les fonctions de recherche	le téléphone cellulaire facilite le travail des employés sans recourir au déplacement	10
	l'employé doit s'évertuer à la recherche de ces technologies pour s'assurer du bon déroulement de ses activités.	5
	le net est très important dans les fonctions de recherche	3
	le niveau de l'information est très réduit sur le terrain	1
	un bon système d'information peut éviter le double emploi	1

« Le téléphone cellulaire facilite le travail des employés sans recourir au déplacement » :

La mise à disposition d'un téléphone portable au bénéfice du salarié conduit l'employeur à disposer des données relatives à l'utilisation de ce moyen de communication, via leur transmission par l'opérateur choisi par l'employeur. Au CETIM la majorité des employés ont bénéficié d'une puce pour assurer la gratuité des appels entre salariés. La facilité procurée par l'usage de ce moyen de communication est rémunérée seulement par l'extrait mensuel de 1000 DA des salaires de ses employés car ce moyen peut être également utilisé en privé.

Cependant il convient d'enregistrer la satisfaction des employés dispensés des déplacements contraignant et de la perte de temps qu'ils occasionnent.

« L'employé doit s'évertuer à la recherche de ces technologies pour s'assurer du bon déroulement de ses activités. » ; « Le net est très important dans les fonctions de recherche » ;

Plusieurs sources de connaissance sont disponibles telles que les encyclopédies, les dictionnaires, les journaux, les livres. Selon les répondants : « l'internet permet à l'employé d'élargir grandement le champ de ses recherches sans bouger du bureau sans occasionner des frais et sans demander une aide quelconque par ce biais direct. Ils y trouvent les informations les plus récentes qui peuvent les aider pour élargir leur horizon de recherches et mieux

développer leurs tâches. D'autres répondants affirment que « l'Internet nous aide à améliorer nos compétences technologiques et informatiques, il nous familiarise avec le fonctionnement de contenus qu'il recèle.

L'utilisation d'Internet permet donc aux acteurs relativement défavorisés (par exemple, aux propriétaires de petites entreprises des pays émergents d'entrer dans l'économie mondiale, en leur donnant accès à de l'information, à des communications et à un savoir qui étaient auparavant hors de leur portée. Ces technologies accélèrent les échanges de biens et services, et l'on constate que la croissance de ces derniers a été plus forte que celle de l'ensemble des échanges connus.

« Le niveau de l'information est très réduit sur le terrain. » :

Malgré la disponibilité des outils techniques récents, le niveau de l'information demeure réduit car il suscite non seulement la maîtrise de ces techniques mais également une perception claire des données nécessaires aux activités quotidiennes.

« Un bon système d'information peut éviter le double emploi » :

Quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, une entreprise doit avoir un système d'information performant qui repose sur l'analyse de l'environnement.

Ainsi le système d'information se définit comme un processus qui consiste à la création, à la collecte, traitement, stockage et à la communication de l'information.

Selon un cadre chef de projet : *«Une entreprise qui n'est pas supporté par un système d'information est vouée à l'échec :(opportunités d'affaires, gain de temps... »).*

En effet la disponibilité de l'information permet de saisir les opportunités qui se présentent pour développer ses activités et aboutir à son épanouissement. En outre la disponibilité du système d'information permet également d'éviter toute menace susceptible de nuire à la prospérité de l'entreprise.

Thème 25 : l'exigence d'une réorganisation du centre :

La réorganisation d'entreprise encore appelée restructuration d'entreprise est une nécessité de l'adaptation aux changements sociaux, économiques ou juridiques des entreprises.

La réorganisation d'entreprise intervient non seulement dans le cas où l'entreprise est en situation de croissance mais aussi dans le cas où l'entreprise serait en difficultés de nature à engendrer de dispositions collectives nécessaires à la sauvegarde de ce type d'entreprise.

La restructuration de l'entreprise constitue un ensemble d'opérations susceptibles d'assainir son patrimoine et de la doter en capital social nécessaire à l'amélioration de ses fonds propres.

Un aménagement d'organisation peut simplement conduire à réduire ou augmenter la composition du capital social de l'entreprise en fonction des mesures décidées par les actionnaires. Ces mesures ne peuvent s'écarter des dispositions légales applicables aux droits des associés et des actionnaires.

Tableau 31 : l'exigence d'une réorganisation du centre :

Thème	Valeurs	Fréquences
L'exigence d'une réorganisation du centre	la durée des tâches est déterminée et ainsi connue	3
	opérer à des réquisitions si le travail l'exige	3
	le briefing permet de situer les anomalies pour apporter les correctifs nécessaires.	2
	le CETIM n'étant une mono unité exige une réorganisation en fixant par ordre d'importance et envisager l'organisation en groupe	2
	certaines laboratoires du centre détiennent un matériel obsolète.	2
	il est nécessaire de redonner de la valeur à notre organisation	4
	l'organisation de la structure relève d'approches diversifiées.	1

« La durée des tâches est déterminée et ainsi connue

Autant les tâches sont déterminées dans l'organigramme, autant les durées de ces tâches restent fonction de la complexité des modes opératoires. le niveau de qualification intervient dans la célérité de l'exécution des tâches.

« Opérer à des réquisitions si le travail l'exige » :

Les relations qui lient le centre avec ses différents clients varient en fonction des exigences signalées. En effet les différents partenaires sont parfois tenus de finaliser leurs travaux selon des échéances qui leurs sont par ailleurs exigées. Dans telle situation, l'organisation du centre opère à des réquisitions en période extra-légale. Généralement cette exigence concerne plutôt les cadres supérieurs du centre.

Le briefing permet de situer les anomalies pour apporter les correctifs nécessaires.

L'organisation des travaux nécessite une communication interpersonnelle pour faire le point des situations atteintes selon les objectifs fixés. Ainsi le déroulement des briefings réguliers sont nécessaires pour apporter les correctifs éventuels.

Le CETIM n'étant qu'une mono unité exige une réorganisation en fixant par ordre d'importance et envisager l'organisation en groupe

la réorganisation de l'entreprise constitue un motif économique si elle est effectuée pour en sauvegarder la compétitivité ou celle du secteur d'activité du groupe auquel elle appartient, et que répond à ce critère la réorganisation mise en œuvre pour prévenir des difficultés économiques à venir liées à des évolutions technologiques et leurs conséquences sur l'emploi, sans être subordonnée à l'existence de difficultés économiques. Elle devient nécessaire pour assurer l'adaptation de ses structures aux réalités de l'environnement technique, financier et social.

D'ailleurs des études ont été développées dont celles de K. Lewin (1959) et ont marqué les premières recherches de la psychologie sociale. Pour cet auteur, un groupe adopte une forme déterminée par l'équilibre des forces, des tensions et par le « champ perceptif » des individus. Équilibre d'une forme, dynamique des énergies sont pour Lewin, les deux notions à partir desquelles seront analysés l'organisation et les changements dans les groupes.

En outre, l'observation courante dans les différents types d'organisations montre la complexité du fonctionnement des groupes de travail et des équipes. Rappelons toutefois qu'un groupe se caractérise par :

- des individus en interaction directe, un ensemble repérable de personnes qui constitue une totalité dynamique avec des échanges internes et externes ;
- le sentiment d'appartenance à une entité structurée.

« Certains laboratoires du centre détiennent un matériel obsolète :

Les interviews organisées ont abouti à des avis controversés. Certains utilisateurs d'équipement considèrent qu'il faut innover le matériel avant son obsolescence pour éviter des pannes fortement coûteuses. Les responsables logistiques considèrent que la mise en œuvre d'une maintenance préventive permet de situer le niveau d'usure de ce matériel. Ainsi acquisitions nouvelles peuvent être opérées selon des opportunités précises.

Il est nécessaire de redonner de la valeur à notre organisation

Selon un chef de projet : « *Un bon système d'information permet d'éviter la répétition des mêmes tâches, en même temps transmettre le travail avec fiabilité, le DG peut consulter le travail sans le demander, l'essentiel réside dans l'essor de l'activité. Ce système est favorable au développement des synergies au profit du centre, le but final consiste à avoir une plus value à l'organisation et au pays.* »

Ainsi, une entreprise crée de la valeur en traitant de l'information, en particulier dans le cas des entreprises de prestataires de service comme le CETIM. On peut dire donc que l'information possède une valeur d'autant plus grande qu'elle contribue à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

L'organisation de la structure relève d'approches diversifiées.

L'analyse des transformations en cours dans les organisations semble s'enrichir depuis quelques années d'approches conférant une place centrale à la communication dans la compréhension des mutations actuelles, qui émanent des diversifications des domaines touchant à l'environnement. L'idée centrale défendue par ces approches est que les transformations en cours contribuent à inscrire le langage au cœur des activités productives en élargissant, notamment, le spectre des individus qui se voient reconnaître un accès légitime à la communication dans les organisations.

Thème 26 : l'importance de la sécurité industrielle

Dans la gestion des entreprises, la **sécurité industrielle**, au sens large, consiste de façon générale à garantir la protection des biens, des personnes et assurer également la pérennité de l'entreprise.

Il s'agit alors de concilier les exigences de rentabilité à court terme, avec les exigences de *sécurité des biens et des personnes* visant à réduire les risques, sur le plan environnemental,

social, économique, générés par l'activité de l'entreprise sur un plus long terme, pouvant affecter ses parties prenantes.

Tableau 32 : l'importance de la sécurité industrielle :

Thème	Valeurs	Fréquences
l'importance de la sécurité industrielle	la traçabilité permet de sécuriser les travaux internes.	3
	l'information interne doit se caractériser par une certaine confidentialité	2
	la sécurité industrielle revêt une grande importance pour la sauvegarde de l'outil de travail	2

« La traçabilité permet de sécuriser les travaux internes. » :

« La traçabilité est un ensemble d'enregistrements qui permet d'assurer une certaine transparence des **processus** décentralisés, élaborés à l'initiative des acteurs. Cette recherche de transparence s'exprime à travers les différents systèmes de **traçabilité** mis en place dans l'entreprise (autocontrôle, fiches suiveuses, comptes rendus d'activité, fiches de temps, etc.) qui sont établis pour reconstituer chaque étape du processus des activités de l'organisation. Il s'agira notamment de suivre celles des individus, de repérer et de localiser les dysfonctionnements éventuels. Selon le **directeur commerciale** : *« Le contrôle de l'activité des intervenants peut s'exercer par leur mise en contact direct avec la clientèle, celle-ci sanctionne immédiatement les erreurs et les manquements du personnel de l'entreprise. Il permet simultanément d'ouvrir de nouvelles possibilités d'initiatives et d'actions sur le contenu du travail afin d'apporter les mesures correctives nécessaires ».*

« L'information interne doit se caractériser par une certaine confidentialité » :

Les managers œuvrent par la persuasion des employés pour éviter les transmissions des informations professionnelles à l'extérieur du centre. Car toute inadvertance peut nuire à l'entreprise. Là aussi, des dispositions particulières sont prises dans ce contexte. Ainsi le chef divisionnaire « recommande d'appuyer le concept de contrôle pour identifier tous les actes ou pratiques de vol de vol ou de détournement. En effet il est opportun de consolider ces mesures pour éviter des infractions déjà commises et qui ont coûté des frais à tous les travailleurs ».

« La sécurité industrielle revêt une grande importance pour la sauvegarde de l'outil de travail » :

A ce titre, il convient de préciser que La maîtrise opérationnelle de la Sécurité industrielle, permet d'avoir une analyse objective des besoins et des risques et, de proposer ainsi aux clients, des solutions pertinentes.

Ainsi des responsables affirment que : « Notre capacité d'adaptation et notre force de proposition nous permettent chaque jour de les accompagner vers leurs objectifs, faisant ainsi de la **S.I.**, un véritable levier de performance.

Thème 27 : le tri de l'information est utile

L'information est utile à toutes les organisations pour leur bon fonctionnement. En effet, sans informations circulant à flux constant dans une entreprise, cette dernière ne peut en aucun cas espérer pérenniser son activité. L'information joue un rôle important dans une entreprise notamment dans sa stratégie. De même, ce sont les informations perçues qui vont dicter les grandes décisions au sein d'une entreprise. Ainsi, il est nécessaire qu'une information soit précise et complète afin d'être efficace et optimale.

Ce thème est examiné à travers les aspects suivants :

Tableau 33 : le tri de l'information est utile

Thème	Valeurs	Fréquences
le tri de l'information est utile.	il convient d'organiser la gestion de l'information	8
	l'information est normalement répartie sur la structure concernée	5
	l'abondance des informations exige leur tri	4
	cadres dirigeants et sous directeur subissent la surcharge d'information	3
	l'information doit être répartie selon l'exigence du poste	3
	cette surcharge varie en fonction des niveaux hiérarchiques	2
	cette surcharge d'informations initie et permet l'apprentissage aux employés.	1

« Il convient d'organiser la gestion de l'information. » : « L'information est normalement répartie sur la structure concernée. » : « L'abondance des informations exige leur tri. » :

Ainsi, l'information joue un rôle important dans une entreprise c'est pourquoi toutes les informations doivent subir quelques étapes au préalable avant de circuler au niveau de l'entreprise. D'abord il est nécessaire de vérifier la source de l'information cela permet d'identifier les fausses informations des informations qui risquent d'être juste et pourrait s'avérer utile à l'entreprise.

Passé ce cap, l'information devra être analysée et classée selon son degré d'utilité. En effet ce dernier a de l'importance pour l'enregistrement des échanges entre les employés.

L'analyse de l'information est différente selon le contexte, c'est pourquoi l'analyse de l'information se doit d'être catégorique et rationnelle. En effet, ce sont les analyses des informations qui déterminent la manière et le meilleur moment d'agir.

S'agissant des deux aspects suivants :

« Cadres dirigeants et sous directeur subissent la surcharge d'information. » ; « Cette surcharge varie en fonction des niveaux hiérarchiques » :

Selon les **interviewés** l'un des **impacts les plus importants des TIC en entreprise** concerne le flux grandissant d'informations reçues et à traiter par les salariés. Ce flot d'informations se caractérise en grande partie par le nombre d'e-mails qu'un salarié peut être amené à recevoir pendant son travail. Leur réception peut être une véritable source de déconcentration et d'interruption pour le travail. *C'est Un phénomène de surinformation. Cette situation concerne les responsables.*

Evaluation de l'hypothèse 3 :

« Le développement **des technologies de la communication** engendrent des effets saillants sur les employés qui **travaillent** davantage, qui facilitent davantage le **contrôle** par les employeurs et subissent les aléas de surcharge d'information ».

L'approche de cette hypothèse a suscité l'examen des thèmes suivants :

- 1-L'association des Tics sur le comportement interpersonnel.
- 2- Performances du système de contrôle.
- 3-Insuffisances d'accès à internet et manque d'outils informatiques.

4-L'importance du net dans les fonctions de recherche.

5-L'exigence d'une réorganisation du centre.

6-l'importance de la sécurité industrielle.

7-le tri de l'information est utile.

L'analyse des résultats obtenus à travers les recherches faites relativement aux thèmes évoqués dénotent que l'avènement des(TIC) visent la réalisation d'une meilleure efficacité du travail, un gain de temps, et une amélioration des savoirs et des performances. Il constitue ainsi un changement des approches organisationnelles. Or le changement fait naître des résistances liés notamment à la non maîtrise de tout le processus d'utilisation de ces techniques. En effet celles-ci ont été certes accueillies avec une grande satisfaction en raison de l'amélioration des comportements interpersonnels, de l'accès à l'information considérée préalablement comme source de monopole de pouvoir, et enfin d'une meilleure maîtrise des données nécessaires à l'efficacité du travail.

Toutefois, cette satisfaction est contrariée par un certain nombre de résistances dues à la complexité des techniques, à l'existence d'une organisation très hiérarchisée par rapport aux missions du centre, et aux habitudes comportementales acquises en fonction de l'environnement culturel et social.

Par ailleurs, la raison sociale du centre exige l'ouverture vers un univers scientifique que pourrait assurer l'accès vers un champ d'information très vaste. Cependant les profils existants n'ont pas toute la capacité de sélectionner les informations utiles, ont tendance à s'écarter des objectifs de la recherche envisagée. Cet écart a suscité des contrôles excessifs qui ont créé des mécontentements car jugés répressifs. Ces derniers ont tendance à imposer des mesures de sécurité pour sauvegarder la crédibilité du laboratoire.

Ainsi l'hypothèse est certes confirmée par les volets relatifs à l'amélioration du travail et par les **controverses suscitées** par la mise en œuvre des TIC, mais ouvre la réflexion sur les méthodes d'approches qui favorisent une planification du changement pour outrepasser les aspects négatifs envisagés.

Conclusion du chapitre

Au niveau de CETIM, l'introduction des TIC a donné naissance à plusieurs mutations observées tant sur l'efficacité du travail et tant sur l'élargissement du champ des investigations techniques que sur les comportements qui caractérisent les collectifs du centre.

Ces comportements ouverts sur l'univers de la recherche sont restreints par les suspicions manifestées par une bonne partie du personnel du centre. Cette attitude réduit sensiblement la motivation de ce personnel et élargit **les incertitudes** dont le concept est développé par Michel Crozier à travers le contenu noté dans le chapitre 4.

Malgré la rationalité qui caractérise l'organisation mise en œuvre et qui constitue réellement un point fort du centre, il convient de noter **les ambiguïtés** d'interprétations qui considèrent le cloisonnement structurel néfaste au flux de l'information.

CONCLUSION

Le travail effectué dans le cadre de la présente étude intitulée : « **L'apport de la communication sur le développement des Relations sociales dans une entreprise algérienne : l'analyse des pratiques info-communicationnelles dans l'organisation de CETIM (Centre d'Etudes et de Services Technologiques de l'Industrie des Matériaux de Construction)** » a permis d'approfondir l'examen des approches théoriques liées notamment à l'analyse stratégique et systémique de **Michel Crozier**. Cette approche a été complétée simultanément par le recours à la théorie de communication développée par les chercheurs de **Palo Alto**.

Dans cette optique, l'étude a abouti à l'appréhension des préoccupations liées à l'ensemble des éléments qui fondent les interactions intégrées dans l'observation de tout processus de communication et évaluer les comportements organisationnel et individuel à travers un système d'information mis en œuvre par le CETIM.

D'autant plus que l'étape actuelle coïncide avec celle où cette entreprise (CETIM) s'évertue de mettre en place une organisation conforme aux normes ISO pour lui permettre d'asseoir un système de management qualité. Ce dernier a souvent recours à l'efficacité des flux d'information nécessaires à l'analyse instantanée d'éventuels dysfonctionnements, afin d'apporter les correctifs nécessaires et tendre vers l'amélioration continue des performances. Cet objectif s'est vérifié à travers l'examen de plusieurs thèmes qui portent notamment de la communication, des styles de management mis en œuvre, le rôle de la communication dans l'amélioration du climat social, le recours à la médiation pour surpasser d'éventuels conflits nuisibles aux objectifs fixés par cette entreprise et enfin les systèmes info communicationnels qui intègrent l'ensemble des aspects sus évoqués.

Ainsi l'étude a permis de vérifier les trois hypothèses sous jacentes à **la problématique** émise et qui consiste notamment à **étudier la manière dont les individus construisent des régulations durables qui font système**.

Il a été également utile **d'examiner les relations entre les acteurs et situer le cadre de leurs significations et de leurs interactions**.

Toutefois devant une dépréciation de la communication conjuguée à une régression des relations humaines dans l'entreprise(elle-même portée par un management et un système de communication perfectibles), il est devenu nécessaire d'orienter notre recherche vers le besoin de mettre en relief les conditions d'un changement des **pratiques info-communicationnelles** dans l'organisation, par un traitement systémique de l'information.

Par notre approche, les croisements fertiles que nous opérons ainsi, en théorie et en pratique, entre plusieurs riches enseignements de l'école de Palo Alto, et l'analyse stratégique et systémique de Michel Crozier. il est apparu utile de s'inspirer de ces théories et de certains concepts d'actualité, pour poursuivre méthodologiquement une démarche applicable à la résolution de problématiques organisationnelles fortes.

En effet, Les résultats obtenus à travers l'entretien directif ainsi que les techniques d'observation et l'analyse de contenu ont permis respectivement la confirmation des hypothèses envisagées relativement à :

- **L'interaction qui régit le groupe** dans le but d'outrepasser tout antagonisme qui n'a pas altéré l'organisation générale face à la réalisation de meilleures performances.
- **L'efficacité de la communication** est mesurée selon une proportion entre la **discipline et la diminution de tension** dans les relations de travail. Ces concepts sont vérifiés malgré les hétérogénéités constatées aussi bien sur le plan culturel qu'intellectuel. Une **différence de perception** des processus de communication exige un effort particulier de la part des dirigeants du centre pour amener l'ensemble des intervenants à converger vers un objectif commun au profit de l'organisation.
- L'accueil avec satisfaction des **Tic** n'a pas amoindri **l'ambiguïté** liée aux différentes interprétations relativement à l'efficacité de **la pratique info communicationnelle** au sein du centre.

L'itinéraire poursuivi par notre étude a permis ainsi d'aboutir au besoin de la mise en œuvre d'un environnement favorable à l'apprentissage et à l'établissement d'une communication efficace. Il s'agira en fait de s'évertuer vers la multiplication des possibilités d'acquisition du savoir à travers toute l'entreprise, et à tous les niveaux qui la constituent.

Néanmoins il ne suffit pas de reconnaître la valeur du savoir accumulé ou de la sagesse des gens dans l'entreprise car les managers doivent prendre l'initiative de gérer cette masse de connaissance. Il conviendrait donc de réaliser toute une stratégie qui viserait à implanter en interne des nouvelles règles de travail basées sur l'évolution des politiques sociales nées depuis la mise en place du système management de la qualité au sein du centre.

Ces politiques doivent tenir compte de l'évolution des comportements individuels et collectifs conformément aux idées émises par l'école de Palo Alto. Cette dernière n'a cessé d'influencer jusqu'à ce jour la recherche en communication par son travail sur l'interactivité, lequel conçoit les relations humaines comme génératrices d'un

ensemble de systèmes (qui réciproquement les génèrent) dont l'observation induit toute une dynamique de groupe qui influencera tout le système info communicationnel.

L'objet de notre étude a exigé le recours aux deux approches développées simultanément par l'école de Palo Alto pour la communication et Michel Crozier pour l'analyse stratégique des organisations. La synthèse des deux approches a favorisé la translation des volets liés à la communication et celui de la vie en entreprise. L'aboutissement des itérations développées a permis d'élaborer les concepts liés à :

- La différence relative aux hétérogénéités culturelles et à la divergence des idées ;
- L'impact des antagonismes sur l'approche de la communication ;
- La détention du pouvoir selon les différences de perception ;
- Elargissement des incertitudes et ambiguïtés dans différentes interprétations ;
- Les situations conflictuelles nées du lien social.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

ADAMS, Linda *Communication efficace : pour des relations sans perdant*, Montréal, Éditions de l'Homme, 265 p. 2005

ALMEIDA, Nicole d' et Thierry LIBAERT .*La communication interne de l'entreprise*, Dunod, 122 p. Paris.2000.

AUGENDRE, Michel . « *La communication dans les organisations* », dans Jean-François DORTIER (dir.), *La communication appliquée aux organisations et à la formation : [actes de forum]*, Paris, Demos, p. 71-84.1998.

ALAIN Kerjean. *Les nouveaux comportements dans l'entreprise. Oser secouer l'oreganigramme* Editions d'Organisation, Paris 2000.

ARMAND Mattelart, Michèle MATTELART. *Histoire des théories de la communication 3^{ème} Edition*. La Découverte. Collection Repères. 128 pages. Paris 2010.

ALEX Mucchielli. *Etude des communications, information et communication interne*. Armand Colin, collection U, Août 2005.

ALEX Mucchielli, *Étude des Communications: approche par la modélisation des relations*, Armand Colin, Collection U, Paris 2004

ALEX. Mucchielli, *La communication interne, les clés d'un renouvellement*. Armand Colin, 2002.

ALEX Mucchielli, *La nouvelle communication*, Armand Colin, Paris 2000.

ALEX. Mucchielli, *Théorie systémique des communications*, Paris, Armand Colin,. 160 p. 1999.

ANNICK Cohen. *Toute la fonction Ressources Humaines. Savoirs, Savoir-faire, Savoir-être*. Dunod. Paris, 2006.

ASSAËL Adary, Aude Riom et Thierry Libaert. *Toute la fonction communication*. Paris:Dunod 2010.

BARTOLI Annie. *Communication et organisation. Pour une politique générale cohérente*. Les Éditions d'organisation, 175 p. Paris 1991.

BOUGNOUX Daniel, *Introduction aux sciences de la communication*. La Découverte « Repères », 128 pages. Paris 2001.

BERNOUX, Philippe, *La sociologie des entreprises*, Éditions du Seuil, 400 p. Paris.1999.

BLAU, Peter Michael *Inequality and Heterogeneity : a Primitive Theory of Social Structure*, New York, Free Press, 307 p. 1977.

BOUVIER Alain. *Management et sciences cognitives*. Collection : Que sais-je ? Editeur : Presses Universitaires de France (PUF). 128p. 2009.

BRETON Philipe, PROULX Serge. *L'explosion de la communication : Introduction aux Théories et aux pratiques de la Communication*. Collection : Grands Repères. La Découverte. 2012.

- BRUN, Jean-Pierre, BIRON, Caroline, MARTEL, Josée et Hans IVERS (2003), *Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*, IRSST, Rapport de recherche R-342, 100 p.
- BOUTET, Josiane, « Le travail et son dire », dans Josiane BOUTET (dir.), *Paroles au travail*, L'Harmattan, p. 247-267. Paris.1995.
- BRUN, Jean-Pierre, BIRON, Caroline, MARTEL, Josée et Hans IVERS (2003), *Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*, IRSST, Rapport de recherche R-342, 100 p.
- BRUN, Jean-Pierre et Ninon DUGAS, *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens*, CGSST, 22 p. Québec.2002.
- CABIN, Philippe, « *Communication et organisation* », dans Philippe Cabin (coor.), *La communication : états des savoirs*, Auxerre, Éditions des Sciences humaines, p.239-249.1998
- CHAPPUIS, Raymond, *La psychologie des relations humaines*, Presses Universitaires de France, 128 p. Paris. 2000.
- CHARREAUX G., « Gouvernement d'entreprise », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2e éd. 2006, Paris, Vuibert, 2003, p. 569-579.
- CHARREAUX G. et WIRTZ P., *Gouvernance des entreprises. Nouvelles perspectives*, Economica, Paris, 2006.
- Pierre GRÉMION. “*Le pouvoir périphérique: Bureaucrates et notables dans le système politique français*”, *Seuil*, 1976.
- CROZIER, Michel et Erhard FRIEDBERG, *L'acteur et le système*.Éditions du Seuil, 500 p. Paris 1977.
- CROZIER. Michel. *L'entreprise à l'écoute*, Apprendre le management post industriel, Inter Editions, Points Essais, 217 pages. Paris 1989.
- CROZIER, Michel, *La société bloquée*, Éditions du Seuil, 251 p. Paris.1970.
- CROZIER, Michel *Le phénomène bureaucratique : essai sur les tendances Bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Éditions du Seuil, 413 p. Paris.1963.
- CROZIER. Michel. *L'entreprise a l'écoute*, La Flèche, Point, 217p. Paris 1997.
- DAN Sperber et Deirdre WILSON. *La pertinence/communication*. Traduit de l'anglais par Abel et Dan Sperber, Edit. De Minuit, Paris, 1989.
- DENIS Constant Martin. “*L'identité en jeux Pouvoirs, identifications,mobilizations*” Collection: Recherches Internationales. Editions Karthala. 466p. 2010.
- DEMONT-LUGOL Alain, KEMPF Martine RAPIDEL, Charles SCIBETTA Liliane ; “*Communication des entreprises stratégies et pratiques*”. Armand Colin. Paris 2006.
- DUBAR. Claude.”*La socialisation Construction des identités sociales et professionnelles* “. Collection : U. Editions Armand Colin. 256p. 2015.
- DUTERME, Claude, *La communication interne en entreprise : l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*, Bruxelles, De Boeck, 170 p. 2002.

- DOMINIQUE Picard Edmond MARC. « *L'école De Palo Alto* ». Collection : Que sais-je ? PUF. Paris 2013.
- DOMINIQUE Picard. « *Politesse, savoir-vivre et relations sociaux* ». Collection: Que sais-je? Editions Presses Universitaires de France. 4ème Editions. 128 p. 2010.
- EDMOND Marc, Dominique PICARD. « *Relations et Communications Interpersonnelles* ». 2^{ème} Edition actualisée et augmentée. Dunod. Paris, 2008.
- EDGAR Morin.” *Dialogue de la connaissance suivi de Reliances*”. Édité. De l’Aube, 2004.
- EDGAR Morin. « *Science avec Conscience* ». Points Sciences, 320 pages. Paris, 1990.
- EDGAR Morin. “*Introduction à la Pensée Complexe*”. Editeurs Points.160p.2014.
- EDOUARD Rencker. « *Le nouveau visage de la communication interne* ». Réflexions, Méthodes, Guide pour l’action ». Editions d’Organisation Groupe Eyrolles 2008.
- FRANÇOIS. Jullien, “Conférence sur l’efficacité”, Libelles, P.U.F., 2005.
- FABRICE Carlier. « *Réussir mon premier plan de communication* ». Editions Vocatis. 160p. 2011.
- FOUDRIET Michel. *Sociologie des organisations*, Pearson Education France 2005.
- FRIEDBERG E., *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil, 1993.
- GOLEMAN Daniel. « *L’intelligence Relationnelle : Comprendre et maîtriser notre relation aux autres pour vivre mieux* ». Editeur Pocket.2011.
- GREGORY Bateson, Jürgen RUESCH. « *Communication et société* ». Le Seuil. Paris, 1988.
- GREGORY. Bateson.“*Vers une écologie de l’esprit*”, Editions du Seuil, 281p.Paris, 1980.
- GREGORY Bateson. "*La Cérémonie du naven: les problèmes posés par la description sous trois rapports d'une tribu de Nouvelle-Guinée*", Éd.de Minuit, Paris 1971, 311 p.
- HAMADOUCHE Rachid, “*La Question du lien social dans la société algérienne contemporaine. Continuité ou rupture? La ville d’Alger comme cas d’illustration* “. Alger, Houma.2009.425 p.
- HAMADOUCHE Rachid, in FERREOL Gilles .(S/Dir) : « *Environnements et identités* ».Editions l’Harmattan. EME. Paris 2017.295p, « Chapitre 9 : la construction identitaire chez le jeune Algérois ou la naissance des identités émergentes ».pp.111-120.
- HUBERT landier, « *Le guide des relations sociales dans l’entreprise, Rôle des partenaires Communication Négociation et Gestion des Conflits* ».Collection Ressources Humaines Editions d’Organisation Groupe Eyrolles. 2007.
- HYMES. Dell. « *La Compétence de Communication* ». Paris : Hatier, Credif. 1985.
- JEAN Claude Scheid. « *Les grands auteurs en organisation, Economie* ». ‘Module’. Dunod, Paris 1990.
- JEAN Hohisse. « *La Communication de la Transmission à la Relation* ». 4ème édition en collaboration avec Geoffroy PATRIARCHE et Annabelle KLEIN De Boeck 2009.
- JEAN Nizet , Natalie RIGAUX. « *La sociologie de Erving Goffman.* » Collection : Repères. Edition, La découverte. 128p. Paris.2014.
- JEAN Nizet Chantal Huybrechts. « *Interventions systémiques dans les organisations, intégration des apports de Mintzberg et de Palo Alto* ». Edit de Boeck, Belgique 2004.

- JEAN Pierre Madoz. « *100 questions pour comprendre et agir, l'amélioration continue* ». Afnor, France 2005.
- JEAN-François DHÉNIN et Brigitte FOURNIER. « *50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise, Formations Tertiaires* », 288 pages. Bréal 1998.
- JEAN Marc DECAUDIN, jacques IGALENS avec la collaboration de Stéphane WALLER, « *La Communication interne Stratégies et techniques* ». Dunod, Paris, 2006.
- JEAN-Pierre Meurier, Daniel PERAYA. « *Introduction aux Théories de la Communication* ». 3^{ème} édition De Boeck Université 2010.
- JEAN Caune. « *Culture et Communication, convergences théoriques et lieux de médiation* ». 2^{ème} édition Presses universitaires de Grenoble. 2006.
- JEANNE Bordeau. « *La Boite à outils du Chargé de Communication* ». Editions d'Organisation. Groupe EYROLLES. Paris 2011.
- JEAN – Curt Keller. « *Le Paradoxe dans la Communication : Actualisation Théorique. Perspectives Thérapeutiques* ». L'Harmattan. 2007.
- JOHN. R. Schermerhorn; James G.HUNT ; Richard N.OSBORN. “Comportement humain et organization “. Adaptation française: Claire de Billy. 3^{ème} Édition. Paris 2006.
- LAURENCE Jados. « *Bonnes pratiques de communication* ». L'Édition Edipro. Belgique 2011.
- LUC Boyer, Noël EQUILBEY. « *Organisation Théories et applications* ». Editions d'organisation, Paris 2001.
- LUCIEN Sfez. « *La Communication* ». Collection : Que sais-je ? Edition PUF.128 p.2010.
- MARIE Hélène Westphalen. « *Le Guide de la Communication d'Entreprise* ». Communicator ». 4^{ème} Edit. Dunod. 2004.
- MANUEL Castells. « *Communication et Pouvoir* ». Editions de la maison des Sciences de l'homme. Paris 2013.
- MATTELART Armand, Michèle MATTELART, « *Histoire des théories de la communication* », 3^{éd}. La Découverte « Repères », 128 pages. Paris.2010,
- Max Weber. “ *Essais sur la théorie de la science* “ .« Agora ». Paris. 1922.
- MAYO Elton, « *The Human Problems of an Industrial Civilization* », Viking Press, 187 p. New York, 1960.
- MINTZBERG. Henry. « *Le management Voyage au centre des organisations* ». Traduit par Jean Michel BEHAR. Edit d'organisation. 4^{ème} tirage, 570 pages.1997.
- MINTZBERG, Henry, « *Le pouvoir dans les organisations* », Éditions d'organisation, 688 p. Paris, 2003.
- MUCCHIELLI, A.“*Psychologie de la communication*”, P.U.F. 1995.
- NICOLAS Kaciaf et JEAN-Baptiste LEGAVRE. « *Communication interne et changement* », L'Harmattan. Editions Pepper, Paris. 2011.
- PAUGAM Serge, “ *Le lien social* ”. Presses Universitaires de France, « Que sais-je? », 2013, 128 pages.
- PERETTI Jean –Marie. « *Les clés de l'équité* ». Enjeu managérial. Collection institut Manpower. Editions d'Organisations. Paris 2004.

- Peter DRUCKER. « *Devenez Manager* », L'essentiel de Drucker .Village Mondial. Paris 2011.
- Pierre GREMION. « *Le pouvoir périphérique : Bureaucrates et notables dans le système politique français* ».Seuil. Paris.1976
- RAYMOND Vaillancourt, « *le temps de l'incertitude, Du changement personnel au changement organisationnel* », Presses de l'Université du Québec. 2006.
- ROGER AIM, « *organisation des entreprises : 100 questions pour comprendre et agir* », AFNOR ,2006.
- SAINSAULIEU.Renaud, “*L'identité au travail: Les effets culturels de l'organisation*”. Collection: Références. Éditeur : Presses de Sciences (P.F.N.S.P.).2014.
- SEDDIKI. Abdallah. « *Management de la Qualité, de l'inspection à l'esprit Kaizen* ». Office des publications universitaires, Alger 2004.
- SIMONDON. Gilbert. « *Communication et information cours et conférences* ». Édition établie par Nathalie SIMONDON et présentée par Jean-Yves CHATEAU. France .2010.
- SIMONDON .G. « *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information* ».Million, 571 p.2005.
- LAURENCE. Lehmann-Ortga, Frédéric .LEROY, Bernard GARRETTE, Pierre DUSSAUGE, Rodolphe. DURAND.” *STRATEGOR: Politique Générale de l'entreprise* » 7ème Edit Dunod 2016.
- STEPHEN Robbins, David DECENZO, Philippe GABILLIET. « *Management : l'essentiel des concepts et des pratiques* ». 4^{ème} Edit Pearson, Education 2004.
- STEPHEN Robbins. Timothy JUDGE, Philippe GABILLIET. « *Comportements Organisationnels* ». 12^{ème} édition Pearson Education .France.2006.
- SYLVIE Gilibert et Olivier CREUSY. « *Réaliser son plan de communication en 48 heures.*». 2009.
- TENEAU G. « *La résistance au changement organisationnel, perspectives Sociocognitives*, préface d'Y.Pesqueux, L'Harmatan, 244 p.2005.
- THIERRY Libaert. « *Communication La nouvelle donne.*». Village mondial, Paris 2004.
- THIERRY Libaert. Préface de Jacques Suart. « *Le Plan de communication. Définir et Organiser votre Stratégie de communication* » .Dunod, Paris, 2008.
- THIERRY Libaert. Marie-Hélène WESTPHALEN, « *Communicator, toute la communication d'entreprise* ». 6ème édition. Dunod, Paris 2012.
- THIBAUT, Richard , « *Devenez champion dans vos communications* ». Sainte-Foy, Québec, Éditions Multi Mondes, 208 p. 2003.
- THOMAS Amossé et CATHRINE Bloch-London et Loup WOLFF; « *Les Relations Sociales en entreprise : Un portrait à partir des enquêtes* « Relations professionnelles et négociations d'entreprise ». Collection Recherches. Editeur: la Découverte. 456P. 2008.
- WATZLAWICK, Paul, BEAVIN HEL.MICK, Janet et Don D. JACKSON, « *Une Logique de la communication* », traduit de l'américain par Janine MORCHE, Paris, Éditions du Seuil, 280 p. 1972.
- WATZLAWIK Paul, Giorgio NARDONE, “ *L'art du changement, L'Esprit du temps / Psychologie.*” Paris, 1993.

- WATZLAWIK Paul, “*Faites vous-même votre Malheur*”, Seuil, Paris, 1999.
- WESTPHALEN Marie-Hélène.”*La communication externe de l’entreprise*”. Dunod. 128 p. Paris.1997.
- WATZLAWICK P, WEAKLAND J FISCH R. « *Changements : Paradoxes et Psychothérapie* », Editions du Seuil, 191 p. Paris.1975.
- WOLTON, Dominique, « *Penser la communication* ». Flammarion. Paris.1997.
- WINKIN .Yves. « *Anthropologie de la Communication : de la théorie au terrain* ». Paris.2001.
- WOLTON Dominique. « *INDISCIPLINÉ la communication, les Hommes et la politique* » ; Odile Jacob. Paris. 2012.
- ZARIFIAN, Philippe, « *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle.*». Presses universitaires de France, 213 p. Paris. 1996.
- ZARIFIAN .P. « *L’émergence du modèle de la compétence* », in STANKIEWICZ (sous la direction de), *Les stratégies d’entreprise face aux ressources humaines, L’après-taylorisme*, Economica. Paris.1988.
- ZARIFIAN, Philippe. « *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle.*». Editeur : Presses Universitaires de France.186p. Paris. 2009.

Ouvrages de Méthodologie

- BERELSON, Bernard. “*Content analysis in communication research.*” Glencoe, Ill.: Free Press, 220 p.1952.
- Blanchet. A et Gotman.A. “ *L’enquete et ses méthodes : l’entretie.* Nathan université. Paris. 1992
- CARTWRIGHT, Dorwin P. « *L’analyse du matériel qualitatif* ». *Les méthodes de recherche dans les sciences sociales* / par Leon Festinger et Daniel Katz. Volume 2. P. 481-537. Presses Universitaires de France, Paris.1974.
- COPANS, J.*L’enquête ethnologique de terrain*, Nathan Université, coll. 128.Paris 1998.
- DA SILVA, Bénédicte et France ST-HILAIRE, « *La construction interactive d’un discours unique* » dans Diane VINCENT et Olivier TURBIDE (dir.), *Fréquences limites. La radio de confrontation au Québec*, Nota Bene, 207 p. Québec, 2004.
- DE KETELE, Jean-Marie et ROEGIERS, Xavier .*Méthodologie du recueil d’informations. Fondements des méthodes d’observations, de questionnaires, d’interviews et d’études de documents.* De Boeck et Larcier. Paris - Bruxelles, 1996.
- DUVERGER, Maurice. « *L’analyse de contenu* ». – *Méthodes des sciences sociales.* Presses Universitaires de France, P. 141-172. Paris.1964.
- D’UNRUG, Marie-Christine. *Analyse de contenu et acte de parole.* Éditions Universitaires, 270 p. Paris. 1974.
- FREYSSINET-Dominjon. « *Méthodes de Recherche en Sciences Sociales* ». Collection AES (administration économique et sociale), Montchrestien, E.J.A. Paris. 1997.

GAUTHIER, Benoît, (S/Dir.), « *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* », Sainte-Foy, 619 p. Presses de l'Université du Québec. 2003.

GRAWITZ. Madeleine. « *Méthodes des sciences sociales* ». 10^e édition. Dalloz, Paris. 1996.

HUBERMAN, A. Michael et Matthew B. MILES, « *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes* », traduit de l'anglais par Catherine de BACKER et Vivian LAMONGIE, De Boeck Université et Éditions du Renouveau pédagogique, 480 p. Bruxelles et Montréal, 1991.

LESSARD-Hébert Michelle, Goyette GABRIEL et Boutin GÉRALD, « *La recherche qualitative: Fondements et pratiques*. Bruxelles », De Boeck Université. 1997.

RUSSEL.A. Jones. « *Méthodes de recherche en sciences humaines* ». Collection Méthodes en Sciences Humaines. Éditeur : De Boeck Supérieur. 332 pages. 2000.

Revue et Périodiques

ANONYME, « *Comprendre les organisations : les relations de pouvoir, culture et identité, le management, le changement en entreprise* ». Hors série, no 20, Auxerre, Éditions des Sciences humaines, 71 p. 1998.

Anderson Donald L., « *Comment utiliser les communications et les discussions pour faciliter les changements organisationnels?* », *Revue Gestion*, 2010/4 Vol.35, p. 90-95.

Alain Desreumaux et Bréchet, « *La valeur en sciences de gestion : représentations et paradoxes* », in Valeur, Marché et Organisation, Presses académiques. 1998.

BLAU, Peter Michael. « Presidential Address : Parameters of Social Structures », *American Sociological Review*, vol. 39, p. 615-635. 1974.

Bornard Fabienne et al. « Processus effectuel et modèle de Palo Alto ». *Revue Entreprendre & Innover*, 2014/2 n° 21-22, p 30-37.

BRECHET J.P., « Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 184, 2008, p. 13- 25.

PERRON Michel. « *Comprendre et gérer le conflit relationnel* », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*. 2009/1 (N° 95), p. 67-76.

Barth Isabelle et Bobot Lionel, « *Une méthode talentueuse : la solution bizarre* » *Une méthodologie permettant la résolution de conflits, opérationnalisée par la méthode des scénarios*, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2011/41 Vol. XVII, p.259-284.

BIZEUL Daniel, « Que faire des expériences d'enquête ? » Apports et fragilité de l'observation directe, *Revue française de science politique*, 2007/1 Vol. 57, p. 69-89.

Delay B. Les rapports entre jeunes et anciens dans les grandes entreprises. La responsabilité organisationnelle dans la construction de dynamiques intergénérationnelles coopératives, *Document de travail*, n° 103, Centre d'Études de l'Emploi, septembre. 2008.

Dumazert F. et Pohardy O. « *Les liens intergénérationnels en entreprise*, Entreprises dans la Cité (EdC), Escalade Entreprises, Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE). 2012

Gilles Ferréol, « Diversité culturelle, dynamiques identitaires et rapport à autrui », *Hermès, La Revue* 2015/1 (n° 71), p. 109-115.

Grima François. " *Impact du conflit intergénérationnel sur la relation à l'entreprise et au travail : proposition d'un modèle* », *Revue Management et Avenir*, n° 13, Management Prospective Ed., 27-41. 2007.

Mucchielli Alex, " *Etude des communications: approche par la modélisation des relations*. Armand Colin, 2004, 192 Pages". *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnel*, 2006/26 Vol.XII, p, 215-225.

Pinière Véronique et MerloChristophe, " *initier le changement dans l'entreprise : une approche transdisciplinaire et systémique* ". *Revue Projectique*, 2011/1n°7, p,63-73.

Poty Max, " *interactivité constructive des relations humaines: L'éternel retour à Palo Alto?* ", *Revue internationale de psychosociologie et es gestion des comportements organisationnels*, 2006/26. Vol XII, p, 179-210.

Weber Max. « *Études critiques pour servir à la logique des sciences de la "culture"* », in *Essais sur la théorie de la science* [1922], trad. franç. Paris, Plon, 1965, rééd. Presses-

Dictionnaires

MUCCHIELLI, Alex. « *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* ». Armand Colin. 275 p. Paris. 1996.

CHARAUDEAU, Patrick et Dominique MAINGUENEAU, *Dictionnaire d'analyse du discours*, Éditions du Seuil, 662 p. Paris. 2002.

ANNEXES

ANNEXE 01: Guide d'entretien

- 1 : quelle est votre perception sur les interactions entre les groupes d'action dans votre entreprise ?
- 2 : Quel degré d'influence de l'interaction sur le système de communication de votre entreprise ?
- 3 : Commentez ?
- 4 : Quelle est l'impact de ces interactions sur la performance des employés ?
- 5 : Comment peut-on utiliser la rumeur au profit de la performance ?
- 6 : Faudra-t-il éliminer la rumeur et de quelle manière ?
- 7 : Quelle est la place des canaux informels dans les organisations d'aujourd'hui ?.
- 8 : Le dysfonctionnement du système de communication provoque-t-il des tensions dans les relations de travail ?
- 9 : Quel est le moyen que vous utilisez pour l'efficacité de votre communication et l'élimination des tensions ?
- 10 : La communication constitue-t-elle un développement de la discipline chez les employés ?
- 11 : Les technologies de la communication ont-elles contribué à l'amélioration du rythme de travail ? si oui comment ?
- 12 : Les employés se trouvent-ils (à la lumière de l'évolution des technologies de la communication) soumis au contrôle et la répression des dirigeants
- 13 :Pensez-vous (à la lumière des flux informationnels) que l'employé est submergé par la surcharge d'informations.

ANNEXE 02 : L'organisation et les prérogatives des structures du centre

Direction Audit et Contrôle de Gestion

La Direction Audit et Contrôle de Gestion est chargée des audits internes de l'ensemble des fonctions de l'entreprise

La Direction Audit et Contrôle de Gestion élabore un programme annuel d'audit interne. Ce programme est validé par le Conseil d'Administration et couvre l'ensemble des structures de l'Entreprise.

Le programme annuel vise à couvrir systématiquement l'ensemble des fonctions de l'entreprise tout en déployant un audit plus approfondi d'une fonction). Les audits sont réalisés en référence :

- A la charte de l'auditeur
- Aux procédures en vigueur à l'entreprise pour chacune des fonctions
- A la procédure d'audit interne en vigueur pour l'audit qualité (réf norme ISO 190-11-3)
- A la réglementation et conventions en vigueur

Ces audits internes sont formalisés par des rapports d'audit détaillés faisant ressortir :

- Les textes réglementaires de référence
- Les insuffisances éventuelles constatées
- Les recommandations

La Direction Management Qualité

La direction management qualité est chargée de l'Audit et contrôle de l'activité technique et de production

En référence aux procédures en vigueur la Direction Management Qualité a la responsabilité de planifier et d'arrêter le programme annuel des activités couvertes par le système management de la qualité.

Ces audits internes ont pour objectif de vérifier la conformité des essais et analyses aux normes internationales en vigueur :

- De la conformité des équipements (étalonnage interne)
- Des habilitations des personnels chargés de réaliser les essais

- Du respect des procédures internes en vigueur
- De la satisfaction des clients et de l'amélioration continue des activités
- La levée des écarts rattachés à l'audit annuel de surveillance de l'accréditation

COFRAC (comité français d'accréditation).

A ce titre, cette direction a réalisé l'Audit de renouvellement et d'extension de l'accréditation COFRAC.

La Direction Finances et Comptabilité

La Direction Finances et comptabilité exerce le contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'établissement et au traitement de l'information comptable et financière.

Dans ce cadre des Contrôles internes sont effectués périodiquement par le Directeur des Finances et Comptabilité.

Un processus d'élaboration de l'information comptable et financière est mis en place. Il est destiné à s'assurer que chaque thème du processus en amont alimentant la comptabilité est parfaitement maîtrisé et concourt ainsi à la production d'une information fiable.

Ce processus s'appuie sur un certain nombre de critères, parmi lesquels :

Les critères de qualité :

- La réalité (les opérations enregistrées concernent l'entité),
- L'exhaustivité (toutes les opérations ont été enregistrées),
- La séparation des exercices (enregistrement des opérations sur la bonne période),
- L'exactitude (évaluation correcte des opérations),
- La classification (enregistrement des opérations dans les comptes adéquats).

Les critères de régularité :

- L'application stricte des procédures internes et lois régissant la comptabilité (veille réglementaire),
- L'intégrité du système d'information comptable,
- Tenue des livres légaux.

Les points clés mis sous contrôle :

Les points de vigilance susceptible d'affecter la fiabilité de l'information comptable et financière sont, plus particulièrement, les suivants :

- Enregistrement correct des immobilisations (Distinction charges / actif, valorisation correcte à la clôture),
- Suivi adéquat des stocks (achats-entrées-sorties) tant sur la plan comptable que physique,
- Enregistrement correct du chiffre d'affaire et rapprochement avec la DTC
- Enregistrement correct des opérations de trésorerie,
- Enregistrement correct des charges et plus distinctement salaires, dotations aux provisions, services,
- Analyse des opérations sous l'angle fiscal,
- Identification et suivi de tous les engagements de l'entreprise

La DFC vérifie, en amont aux paiements et à la comptabilisation ; la conformité du dossier de paiement (Commande, réception factures et autres les pièces comptables) aux procédures et à la réglementation en vigueur

Dans le cadre des contrôles et de la gestion des risques la direction financière a effectué notamment les opérations suivantes : **Trésorerie et caisse** .

Budget Prévisionnel et Reporting:

L'entreprise élabore chaque fin d'exercice les prévisions de clôture de l'exercice en cours les budgets prévisionnels d'exploitation et d'investissement.

Ces prévisions sont élaborées :

- En tenant compte des orientations de l'actionnaire en matière de stratégie de développement,
- Des nécessités de développement des activités du CETIM,
- De l'environnement économique et du marché,
- De la politique des ressources humaines,
- Des capacités de production humaines et matérielles existantes et a développer,

L'ensemble des structures du CETIM chacun en ce qui la concerne contribuent à l'élaboration du budget.

Après son adoption sur le plan interne le budget est soumis à l'organe de gestion pour approbation.

Une fois approuvé par le Conseil d'Administration, il est ensuite présenté et soumis à approbation de l'Actionnaire.

Le budget constitue ainsi un outil de contrôle de gestion et de pilotage.

Reporting

L'Entreprise élabore périodiquement des documents lui permettent d'évaluer l'atteinte de ses objectifs :

- Mensuellement : le tableau de bord (canevas GICA),
- Trimestriellement : le rapport d'activité trimestriel (volet Commercial, Volet Ressources Humaines, Volet Financier),
- Semestriellement : un rapport d'activité du semestre reprenant les 3 volets + le rapport semestriel exécution du budget prévisionnel.
- Le dernier trimestre : prévisions de clôture et budget de l'exercice avenir

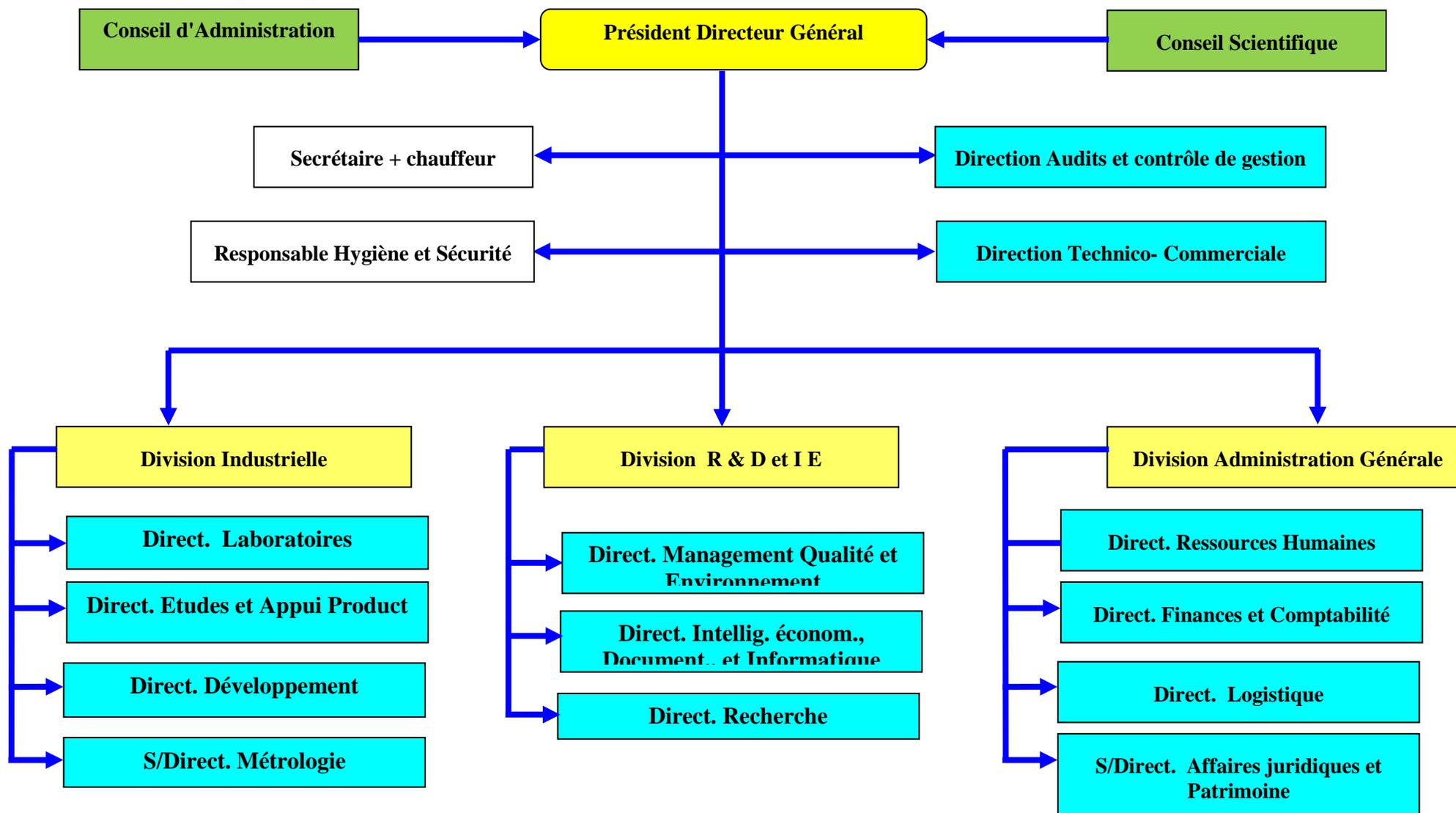
Les rapports trimestriels et semestriels sont soumis à examen et approbation du Conseil d'Administration.

L'ensemble de ces rapports comparent :

- Les réalisations aux prévisions de la période considérée (taux de réalisation)
- Les réalisations de la période et rappel des réalisations de la même période de l'exercice antérieur (taux d'évolution)

Les écarts ainsi déterminés sont analysés et permettent aux dirigeants de l'Entreprise d'entreprendre des actions correctives pour l'atteinte des objectifs.

CETIM - ORGANIGRAMME GÉNÉRAL



Source : Documents interne, CETIM 2017.

ANNEXE 03 : Etat récapitulatif de l'échantillon retenu

I. Division Industrielle :

Direction Laboratoires	Effectif :(Masculin-Féminin)M/F
Sous direction Labo-Liants Béton	1M
Service Labo ciments	1M
Service Labo plâtre	1M
Ingénieur	1M
Sous direction céramique-verres	1M
Service Labo Céramique	1M
Ingénieur	1M
Service Labo produits rouges	1M
Ingénieur	1M
Sous direction Labo analytique	1M
Service Labo chimie	1F
Ingénieur	1F
Service Labo minéralogie /Pétrographie	1F
Ingénieur	1F
Total	14

Direction :Etudes et Appui à la production (DEAP)	Effectif :(Masculin-Féminin)M/F
Sous direction Etudes et assistance.	1M
Ingénieur	1M
Service Topographie	1M
Ingénieurs.	2M
Sous direction appui à la production.	1M
Ingénieur.	1M
Total	7

Direction : Développement	Effectif :(Masculin-Féminin)M/F
Chef de projet	1M
Total	1

Sous direction Métrologie	1M
Service température et humidité	1M
Service masse et dimensions	1F
Ingénieur	1M
Total	4

Total des effectifs de l'échantillon division industrielle : 26 dont 6F et 17M.

II. Division : Recherche & développement et intelligence économique

(R &D et IE)

Direction Management qualité et environnement(MQE)	Effectif :(Masculin-Féminin)M/F
Sous direction Management qualité	1M
Ingénieur ; Contrôle qualité	1F
Sous direction environnement.	1M
Total	3

Direction Intelligence économique Documentation et informatique	Effectif :(Masculin-Féminin)M/F
Service informatique	1M
Service documentation	1M
Total	2

Direction Recherche : à pourvoir.

Total des effectifs de l'échantillon Division R&D et IE : 5 dont 1F et 4M.

III. Division Administration générale (DAG) :

Direction Ressources Humaines	Effectif :(Masculin-Féminin)M/F
Sous direction Ressources humaines	1M

Direction Finances et comptabilité	Effectif :(Masculin-Féminin)M/F
Sous direction Finance	1M
Sous direction comptabilité	1M
Service comptabilité	1M
Total	3

Direction Logistique	Effectif :(Masculin-Féminin)M/F
Sous direction maintenance	1F
Sous direction approvisionnement	1M
Gestion des stocks	1M
Total	3

Sous direction affaires juridiques et patrimoines : 1F

Total des effectifs de l'échantillon DAG : 08 dont 1F et 7M.

Direction Audit et contrôle de gestion	Effectif :(Masculin-Féminin)M/F
Auditeur principal	1M
Contrôle de gestion	1F
Total	02

Direction technico commerciale	Effectif :(Masculin-Féminin)M/F
Sous direction des offres et contrats	1M
Chargé de la facturation.	1M
Sous direction vente	1M
Chargé de la planification	1M
Chargé de l'accueil clients	1F
Chargé de la réception des échantillons	1M
Total	06

Responsable Hygiène et sécurité	1M
Responsable du site	1M