

Research:7

***Communication et adhésion à l'entreprise.
(Etude réalisée à Sonatrach, GL2/Z, Arzew.
Algérie)***

***Par : Mohammed MESLEM
Maître de conférences en psychologie sociale du travail.
Département de Psychologie et des sciences de l'éducation
Faculté des sciences sociales Route d' Es-sénia.
Université d'Oran- Algérie.***

**Communication et adhésion à l'entreprise.
(Etude réalisée à Sonatrach, GL2/Z, Arzew. Algérie)**

Par : Mohammed MESLEM

Maître de conférences en psychologie sociale du travail.
Département de Psychologie et des sciences de l'éducation
Faculté des sciences sociales Route d' Es-sénia.
Université d'Oran- Algérie.

1. Introduction

Cette étude s'inscrit dans une approche psychosociale du travail, l'objectif est de cerner, dans un contexte particulier, la relation entre la communication et l'adhésion à l'entreprise. La communication comme outil de management implique nécessairement une démarche qui tend à développer la participation, la responsabilité, l'initiative et l'appartenance c'est-à-dire l'adhésion à l'entreprise. Pour cela, il faut que l'acteur en entreprise soit motivé, écouté activement, encouragé à prendre des initiatives, à assumer des responsabilités et à participer efficacement aux prises de décisions. Cette dynamique repose essentiellement sur la qualité de la relation entre les différents acteurs de l'entreprise. La dynamique relationnelle impose aux managers d'être communicants, communicatifs, disponibles à écouter les collaborateurs, d'avoir le sens de la compréhension et savoir humaniser.

2. Le cadre théorique

L'importance de la communication est de taille dans le processus d'interaction par lequel s'établit la relation. Marc et Picard, (2000) entérine cette tendance en soulignant qu' « à travers la communication, la relation se construit, se développe et évolue, elle présente la dimension dynamique du lien ; il n'y a pas de relation sans communication ». L'esprit d'adhésion est le point culminant de toute jonction où se recoupent appartenance et engagement au sein d'une entreprise. L'adhésion met en avant trois dimensions fondamentales à savoir : une profonde conviction, un vrai partage des objectifs et valeurs de l'entreprise et un sacrifice constant.

« Pour qu'on puisse parler de communication, il faut qu'un individu ait l'intention de

mettre quelque chose en commun. Tel doit être le cas, au minimum, de l'émetteur; le mot

communiquer, en effet, veut dire donner plutôt que recevoir; il est synonyme de livrer, de faire connaître » (Wackenheim, 1969).

La communication ne cesse de conforter sa place au centre de la psychologie sociale, elle est en étroite relation avec les attitudes, les changements, les performances au travail, les dynamiques de groupes et les interactions sociales. Elle est sans équivoque le passage obligé des échanges, et des interactions, dans les différentes situations sociales.

La psychologie sociale est le lieu crucial par excellence où se rencontrent et se recoupent les sciences sociales. Il est à rappeler que depuis Lazarfeld, Hovland, Lewin, Jodelet, Vietet et al., la communication dans les situations de travail tend principalement à favoriser les échanges d'informations et d'expériences et à améliorer en permanence la compréhension des acteurs afin de créer des relations stables et durables et à homogénéiser le groupe. En 1963, Stoetzel constatait que l'interaction, les comportements dans les petits groupes, l'autorité, le leadership, les relations, la perception d'autrui constituent un point de jonction autour de la communication. La communication dans ce sens est le soubassement de l'adhésion à l'entreprise, car si bien décrite par Oufali, (2005) : « Communiquer, c'est aller vers autrui pour lui signifier quelque chose - d'important ou non -. La psychologie sociale considère les relations entre individus, entre groupes comme un objet essentiel d'étude et ce faisant, elle souligne que l'acte de communication est initial par rapport à cet objet ». Si la communication n'est pas synonyme de la relation, elle la génère et détermine sa qualité. Adhérer pleinement à l'entreprise, à sa culture, à ses objectifs passe nécessairement par la communication devant aboutir à un consentement libre, ce que GHIGLIONE (1986) appelait un « contrat reposant sur des enjeux et des principes pour co-construire une réalité ».

L'adhésion à l'entreprise est fonction d'une volonté déterminée, elle réside dans la force de la relation entre l'individu et son entreprise cette relation place l'individu au cœur du travail et en fait une préoccupation majeure du travailleur. « Il n'y a adhésion que lorsque le travailleur considère le travail comme un élément central de sa vie ».(Chavel, 2003). L'adhésion devient ainsi l'élément clé de l'identité professionnelle qui se forge dans le processus interactionnel par lequel se fait la définition de soi par l'investissement dans le poste et dans la carrière, car l'adhésion est une tendance qui lie l'identité de l'individu à celle de l'entreprise, c'est une forme de cohésion entre les acteurs et leur entreprise. L'adhésion doit nécessiter une petite dose de stress, elle est une attitude positive à l'égard du travail, elle doit susciter davantage un engagement, celui-ci étant : « le commencement d'un travail, d'une

action avec la prise de position et de responsabilité envers tous les risques qui peuvent en découler ». Joule R.V. et Beauvois. J.L, (2002).

Un des indicateurs de l'adhésion est l'appartenance à l'entreprise qui s'explique par le sentiment de l'individu de son existence dans le groupe auquel il appartient, c'est un processus interactionnel par lequel les individus se relient entre eux et se définissent. C'est aussi le fait de « Sentir le groupe dans lequel on se trouve et se sentir soi-même de ce groupe englobe un ensemble d'attitudes individuelles et de sentiments, désignés par le mot appartenance ». Mucchielli, (1980) L'appartenance ne se limite pas au fait d'être ou de se retrouver dans le groupe puisqu'on peut s'y trouver sans le vouloir. L'appartenance doit être un processus d'identification personnelle par référence au groupe.

L'adhésion à l'entreprise s'accomplit par la participation ; celle-ci peut constituer un phénomène très complexe, mais elle est décisive quand elle se trouve au cœur de la pratique de démocratisation des relations sociales et de la délégation du pouvoir. Elle sollicite une dynamique et une volonté solide et sincère. Elle permet de réunir les conditions permettant aux membres de l'organisation de se réaliser à travers la réussite de leurs objectifs, « elle devient un outil d'intégration et d'adhésion des travailleurs » Mc Gregor, (1979).

L'adhésion à l'entreprise n'est pas dissociable du sens de la responsabilité véhiculée par l'engagement à assumer tous les risques des actes, des actions et des initiatives personnelles et leurs conséquences en toute objectivité, dans ce sens la responsabilité relève des compétences d'efficacité personnelle. La compétence étant : « la prise de décision par l'individu et la prise de responsabilité dans la situation professionnelle à laquelle il fait face ». Zarfiane, (1998)

L'adhésion est fortement investie dans l'initiative qui demeure en quelque sorte la facilité de devancer les événements et de passer intelligemment à l'action, elle est une compétence liée à la personnalité du travailleur. L'entreprise performante est, sans ambiguïté, celle qui développe l'esprit d'initiative chez les différents acteurs. La communication est supposée être le levier de cette adhésion, elle est l'outil du management récent reposant sur la qualité des relations, le développement personnel et le développement des autres au sein de l'entreprise.

L'esprit d'adhésion est un catalyseur suscitant les différents acteurs à se mobiliser autour des objectifs de l'entreprise, à se responsabiliser

d'avantage et à prendre les initiatives nécessaires en vue d'accroître les performances ; la condition sine qua non demeure la communication compétitive. L'adhésion peut être véhiculée voire même soutenue et renforcée par la relation au travail. Cette relation doit être proportionnée ne favorisant pas une telle relation affective qualifiée par 2004 par Josien, de « pathologique » pouvant infecter la bonne conduite du manager. En 1999, Labbe et Landrier pensaient que La relation empathique peut également porter atteinte au manager et le fragiliserait. Il serait donc opportun de distinguer dans la pratique relationnelle empathie, sympathie et simulation selon Bertoz et Jorland, (2004). La communication est l'établissement, le renforcement et le maintien de cette relation.

3. Le problème

La communication « semble connaître des difficultés inhérentes à la mentalité des managers, notamment non disposés à concevoir l'importance de la communication comme source de motivation poussant vers l'action. La communication tout en étant un outil de management, elle constitue un facteur de mobilisation des sources groupales nécessaires à la production de compétences et à la réalisation des performances ». (MESLEM, 2006).

Dans ce même contexte, la commission européenne de la mise à niveau des entreprises algériennes révélait ce constat : « La communication est totalement inexistante dans l'entreprise. Le manque d'organisation, de délégation, de hiérarchie, l'omniprésence de la direction dans l'entreprise fait que la communication n'a jamais fait partie des priorités. L'organisation de l'entreprise est comparable à celle d'une Pme européenne, du type « gros artisan » dans laquelle le propriétaire est au contact, de manière très paternaliste, de tous. » (DPS, 2005).

Des phénomènes de pathologie sociale, de dysfonctionnements et de conflits psychosociaux sont observés au niveau de l'entreprise algérienne et continuent à la harceler malgré les moyens matériels et le potentiel humain considérables dont elle dispose. L'entreprise algérienne connaît une situation conflictuelle, alarmante et parfois chaotique. Les différents acteurs s'accusent mutuellement sans se poser les questions qui pourraient déboucher sur des explications plausibles. Malgré les cycles de formation en matière de communication des travailleurs et des cadres de l'entreprise, les comportements restent

stéréotypés, les relations désagrégées, Quant à l'adhésion à l'entreprise, elle semble subir les effets d'une ambiance relationnelle hostile.

4. Le cadre de la recherche

4.1 Description de la population

La population mère est composée de : 1040 travailleurs. L'échantillon est de 10% de l'effectif total, soit 100 sujets répartis sur les différents départements de façon représentative illustrée dans le tableau -1-

Tableau -1- Répartition de l'échantillon

Département de production :	30
Département de maintenance :	26
Département des ressources humaines :	13
Département des moyens généraux :	08
Département technique :	08
Département de sécurité :	06
Département d'approvisionnement :	05
Département des finances :	04

Les variables signalétiques :- sexe masculin : 79 - sexe féminin : 21

4.2 Les outils méthodologiques

Le questionnaire est le principal outil utilisé dans cette recherche pour la collecte des données. Nous avons procédé pour le traitement des données au test X².

4.3 L'hypothèse de travail

Il est supposé, dans le contexte de notre étude, que la communication est un déterminant potentiel de l'adhésion. Elle semble constituer un leitmotiv dans toute gestion, organisation ou activité de l'entreprise. Des auteurs tels que (Morgan, 1982, Pacanovsky, 1983, Weick, 1987 cités par Solonge, 1995).

« mettent tous l'accent, non plus sur la communication, mais sur les processus mêmes de communication qui, agissant à travers toutes les fonctions de gestion, conduisent maintiennent ou détruisent les organisations ».

4.3.1 Les variables dépendantes :

4.3.1.1 La relation : Pour la psychologie sociale, la relation est une notion qui insiste sur, la nature dynamique des phénomènes sociaux où le contexte est primordial. F i s c h e r (1999) insiste sur le contexte en précisant qu'« une relation est toujours située, inscrite

psychiquement et socialement dans un milieu, un cadre, en fonction duquel elle se déroule. Cela met en lumière l'importance d'un facteur particulier qui est celui du contexte ». Dans le contexte algérien, la relation est l'expression des distances sociales et physiques entre les différents acteurs de la hiérarchie.

4.3.1.2 L'écoute : Dans ce contexte, on fait appelle à la notion d'écoute active de Carles Rogers. C'est la disponibilité des responsables à prendre en charge les besoins et les préoccupations de leurs assistants ou subordonnés et à décrypter leurs émotions et sentiments exprimés ou latents.

4.3.1.3 La compréhension : Par compréhension, on désigne dans ce contexte la capacité de comprendre l'autre par rapport à son point de vue à lui afin d'éviter l'interprétation qui pourrait produire des malentendus.

4.3.1.4 La participation: La participation est conçue comme la forme la plus observable et la plus palpable de la communication ; c'est prendre part dans les débats, assister aux réunions et se prononcer sans crainte.

4.3.2 Les variables indépendantes

4.3.2.1 Le sentiment d'appartenanc Le sentiment d'appartenance est un processus interactif par lequel les individus sont liés entre eux et à l'entreprise. Ce lien est concrétisé dans des comportements de soumission et de sacrifice de leurs intérêts au profit de ceux de l'entreprise.

4.3.2.2 Le sens de responsabilité Cette variable consiste dans le fait que le travailleur assume pleinement les conséquences de ses actes.

4.3.2.3 L'engagement L'engagement c'est prendre part effective dans les différentes tâches et activités assignées et poursuivre avec efficacité leur réalisation.

4.3.2.4 L'initiative L'initiative est décrite en termes de propositions avancées par le travailleur en vue d'améliorer une tâche ou de résoudre un problème et son anticipation de façon à prévoir des obstacles ou des situations conflictuelles.

Les hypothèses opérationnelles

Hypothèse 1. La relation disproportionnée réduit l'adhésion à l'entreprise.

Par relation disproportionnée on entend la distance psychologique ou physique du manager ou du leadership par rapport à ses assistants ou

subordonnés, quand il est beaucoup plus porche des uns que des autres, cela déclencherait le sentiment d'injustice et porterait atteinte à la notion d'équité. Selon Adams, tout individu au travail observe son environnement afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non. Cependant, le travailleur détermine sa position par rapport à cette attitude et décide de ne pas s'impliquer. Les relations peuvent être distantes ou pathologiques. « Le sentiment d'inéquité existe lorsque le rapport entre les deux éléments paraît déséquilibré par comparaison avec d'autres personnes. La tension négative qui se crée déclenche différents comportements destinés à rétablir l'équilibre, en ajustant la quantité et la qualité de leur travail ». (Levy –Leboyer, 2001)

Hypothèse 2. L'écoute hostile constitue un facteur de désengagement des différents acteurs au détriment de l'entreprise. En psychologie sociale, l'engagement est le lien qui existe entre un individu et ses actes, il désigne l'ensemble des conséquences d'un acte sur le comportement et les attitudes. La notion d'engagement est notamment associée aux travaux de Kiesler dans les années 1960. L'engagement organisationnel est défini comme un état psychologique pouvant influencer la décision de rester membre de l'organisation. Des études montrent que plus le travailleur a le sentiment d'être pris en considération, plus il s'engage dans l'entreprise.

Hypothèse 3. La mauvaise compréhension pourrait délabrer l'adhésion à l'entreprise.

Selon une étude récente, la compréhension comme culture dans l'entreprise permet une meilleure résolution des problèmes d'intégration, une forte adhésion aux objectifs et une décentralisation favorisant la motivation et l'engagement des employés qui seront plus performants. En 1982, Peters et Waterman ont attiré l'attention sur les possibilités d'accroissement de la productivité par la motivation du personnel. Ils affirment que « cette adhésion passe incontestablement par la capacité d'écoute et de compréhension de la direction ».

hypothèse 4. La responsabilité est plus effective quand les acteurs sont associés aux réunions et aux prises de décisions.

Cette hypothèse est fondée sur le fait que la participation conçue comme une pratique ou un comportement conduirait les individus et les groupes à agir de façon concertée, en 1968, Dion et Solasse pensaient que la participation comme acte implique toujours une attitude ouverte vers l'autre; lorsqu'elle engage l'action, elle requiert la volonté de ne pas agir seul mais en commun; à la limite la participation aux décisions suppose un partage effectif des responsabilités.

Présentation des résultats :

Tableau -2- la relation entre La relation distante et l'initiative

	Relation distante	-	+	total
initiative	-	47	03	50
	+	31	15	46
	total	78	18	N= 96

Remarque : 04 sujets aux réponses erronées ont été supprimés.

$X^2_{yates} = 7.0$ DDL 1, $p < 0.05$

L'étude révèle une corrélation entre la relation distante du chef, l'initiative et l'indépendance au chef car plus la relation est distante plus le travailleur est passif et incapable de prendre des initiatives.

- La relation empathique et responsabilité.

Tableau -3- relation entre la distance empathique et la responsabilité

	Distance empathique	-	+	total
responsabilité	-	44	02	46
	+	48	02	50
	total	92	04	N= 96

$X^2_{yates} = 0.01$, DDL 1, $p < 0.05$

Il faut signaler dans ce contexte que les résultats obtenus montrent bien une corrélation non significative entre l'empathie et la responsabilité des travailleurs, car les collaborateurs ont tendance à interpréter l'empathie comme une faiblesse. Cette relation détériore la confiance et réduit le sens de responsabilité par manque d'engagement.

Ecoute et engagement :

Tableau -4- relation entre l'écoute et l'engagement

	Ecoute	-	+	total
engagement	-	46	5	51
	+	30	17	47
	total	76	22	N=98

$X^2_{yates} = 5.60$, DDL 1, $p < 0.05$

Moins les travailleurs sont écoutés et considérés moins ils sont motivés et ne conjuguent donc pas ensemble leurs efforts pour prendre plus d'engagement.

-L'écoute des besoins.

L'écoute de besoins ne se limite strictement pas aux besoins existentiels (salaire, sécurité), elle s'étend aux besoins relationnels : besoin d'estime, respect, statut et plus encore aux besoins de développement ou d'accomplissement de soi.

Tableau -5- relation entre l'écoute des besoins et l'engagement

	Ecoute besoins formation	-	+	total
engagement	-	17	14	31
	+	45	24	69
		62	38	N= 100

$X^2 = 0.98$, DDL 1, p 0.05

L'étude ne montre une corrélation entre l'écoute des besoins et l'engagement des collaborateurs. Ces résultats expliquent un certain mécontentement dû au fait qu'ils considèrent l'écoute comme une utopie, Ce qui ne les motive pas à prendre des engagements.

Compréhension et appartenance à l'entreprise

Tableau -6- la relation entre la compréhension et l'appartenance à l'entreprise

	Compréhension	-	+	total
appartenance	-	44	19	63
	+	17	18	35
	total	61	37	N= 98

$X^2 = 4.331$, DDL 1, p 0.05

L'étude montre à ce sujet une grande confusion de la notion de compréhension. Car la relation significative exprimée par le X^2 confirme l'inverse de l'hypothèse, c'est-à-dire : plus la compréhension et mauvaise plus les travailleurs n'éprouvent pas le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Participation responsabilité :

Tableau -7- la relation entre la participation et la responsabilité

	participation	-	+	total
responsabilité	-	34	17	51
	+	11	36	47
	total	45	53	N= 98

$X^2 = 13.43$, DDL 1, p 0.05

L'étude montre clairement la corrélation entre la participation et la responsabilité. Car plus les travailleurs sont appelés à participer aux différentes activités et décisions plus ils se sentent responsables.

Participation- engagement.

Tableau -8- la relation entre la participation et l'engagement l'engagement

	participation	-	+	total
engagement	-	39	30	69
	+	09	22	31
	total	48	52	N= 100

$$X^2 = 6.48, \text{ DDL } 1, p 0.05$$

A ce niveau on enregistre une relation corrélative entre la participation et l'engagement. La participation s'avère décisive dans le processus de communication en entreprise.

Discussion autour des résultats

-La relation distante et initiative

C'est, en fait, trouver la bonne relation qui permet au manager de bien se situer par rapport à ses collaborateurs sans perte de contrôle et sans aller à créer chez eux la crainte révérencielle déplacée qui risque d'être au détriment de d'initiative et du sens de la responsabilité puisque un bon manager est celui qui cherche des hommes act.f.s. La relation distante doit, en outre, pallier à toute sorte de dépendance affective soit entre guillemets « pathologique ». Notion de distance : Josien.

L'étude révèle une corrélation entre la distance et l'initiative et l'indépendance au chef car plus la distance est distante moins le travailleur est act.f et capable de prendre des initiatives.

- La relation empathique et responsabilité.

Cette relation à pour but de délimiter la responsabilité en terme de « relationnel » dans n'importe quel domaine d'intervention qui peut recouvrir toutes les relations allant de la gestion de l'équipe de travail jusqu'à l'entretien d'appréciation en passant par le coaching.

Cette relation qui doit se situer entre « l'empathie et le rationnel » permettra au manager de bien maîtriser sa tâche sur le plan technique et d'avoir toutes les assurances lorsqu'il donne un ordre, que son ordre n'est pas accepté par crainte. Mais trop d'empathie risquerait aussi fausser le jugement. Il faut signaler dans ce contexte que les résultats obtenus montrent bien une corrélation non significative entre l'empathie et la responsabilité des travailleurs, car les collaborateurs ont tendance à interpréter l'empathie comme une faiblesse, ce qui fragiliserait le

manager. Labbe et Landier. Cette relation détériore la confiance et réduit le sens de responsabilité par manque d'engagement.

Ecoute et sens de la responsabilité :

La vulnérabilité ne doit pas avoir de présence dans le comportement d'un manager conscient de ce qu'il fait et d'être bien distant, il faut pour cela qu'il ait les compétences d'efficacité personnelle lui permettant d'avoir confiance en soi et aux autres qu'il dirige.

Vulnérabilité et responsabilité ne se conjuguent pas ensemble, mais responsabilité et responsabiliser supposent, au départ, la maîtrise de soi, la confiance en soi et aux autres fondées sur la compétence, sur l'intégrité morale et sur la probité intellectuelle. Ces paramètres déterminent le profil du manager sachant conjuguer souplesse, rigueur et équité. L'étude montre clairement la corrélation entre l'écoute et la responsabilité.

Ces qualités vont constamment renforcer sa crédibilité et lui conférer une image d'un manager qui veille sur les intérêts de l'entreprise, qui accorde une importance considérable aux aspirations de ses collaborateurs et qui sait motiver.

Il faudra, d'abord pour que cela se passe dans les normes, que le manager sache distinguer entre les ressources humaines et les matériaux humains, car beaucoup de nos managers continuent toujours à croire que les acteurs de l'entreprise notamment les exécutants sont comparables aux matériaux et qui ne méritent vraiment pas d'être consultés ou pris en considération, Or motiver c'est écouter et répondre aux besoins réels exprimés par les collaborateurs de toutes les catégories confondues de travailleurs.

Motiver c'est savoir pousser de manière consciente le collaborateur à décrire ses aspirations, ses besoins qui vont lui permettre de poursuivre son développement et son accomplissement de soi. Savoir motiver son interlocuteur, c'est, en fait, savoir bien gérer sa carrière en l'écoutant en profondeur. Ecoute et motivation se conjuguent ensemble, car plus l'écoute est active plus la motivation est forte, c'est ce qui est exprimé dans ces résultats.

L'importance de l'écoute des besoins.

L'écoute de besoins ne se limite strictement pas aux besoins existentiels (salaire, sécurité, etc), l'écoute s'étend aux besoins

relationnels besoin d'estime, respect, statut, etc) et plus encore aux besoins de développement (l'accomplissement de soi)

Le manager doit être à l'écoute du désir de promouvoir et d'évoluer dans le poste ou vers d'autres postes pour assouvir un besoin légitime et faire de sorte à ce que son collaborateur parvienne à son objectif.

Cette écoute se formalise au niveau des besoins de formation, il va de la compétence du manager de décrypter certains signalements lancés par le collaborateur pour qu'on fasse attention à lui. Si cette opération est soldée par l'échec, le collaborateur trouvera bien le moyen d'agir autrement et c'est la relation qui va s'aggraver d'où la naissance peut-être d'une frustration conduisant à un conflit ouvert ou à une inhibition, dans les deux cas le collaborateur devient passif contrairement au collaborateur actif recherché.

L'étude montre une corrélation entre l'écoute hostile et la détérioration des relations entre les managers et leurs collaborateurs. Ils expliquent ce mécontentement par le manque d'écoute qui n'a pas permis le repérage des vrais besoins lors de l'entretien annuel de formation.

Ecouter son collaborateur et le comprendre avec empathie ne peut que générer trop d'agressivité d'où, forcément, la dépendance de l'un à l'autre car, se mettre à la place de l'autre ou en dedans de l'autre impliquerait la subjectivité et pourrait rendre caduques tous les ordres ou consignes donnés par le manager tout en étant conscient de pouvoir distinguer entre l'empathie, la sympathie, et la simulation. (Bertoz et Jorland).

Cette situation est la plus connue dans l'entreprise algérienne où il est constaté que lorsque le manager essaie d'injecter un peu d'agressivité, c'est la responsabilité qui se trouve étouffée, et du fait, il ne peut plus responsabiliser. A ce niveau on enregistre une relation corrélative entre la sympathie générée par l'empathie et l'importance accordée aux chefs par leurs collaborateurs.

Etre communicatif, être disponible à écouter ses collaborateurs, avoir le sens de la compréhension et savoir humaniser exigent des capacités et des compétences managériales importantes pour garantir un équilibre au sein de l'entreprise. Pour cela, il faut que le manager puisse savoir mettre la dose exacte de chaleur humaine, ce qui, par conséquent,

nécessite vraiment une dextérité particulière. Il doit se situer à une distance lui permettant une manœuvre équilibrée en conjuguant souplesse et rigueur afin d'être en même temps efficace et humain.

Compréhension et appartenance à l'entreprise :

Pour mener les hommes, il faut les connaître, pour les connaître, il faut les écouter afin de les comprendre. D'autre part, il faut que le manager soit explicite pour faciliter et permettre à ses collaborateurs de bien comprendre ses propos.

Comprendre ses collaborateurs signifie tout simplement les comprendre sans interpréter leurs intentions et leurs comportements.

Lorsque le manager garde trop de distance, ses collaborateurs ont tendance à interpréter tous ses actes et ses ordres comme autoritaires et paternalistes ; la réaction à ces attitudes s'exprime soit par le refus et l'opposition ouverte soit par l'inhibition et le développement de différentes formes de résistance.

Par contre quand le manager se montre trop flexible et manque de distance, cela pourrait aussi induire un effet négatif qui conduirait sans équivoque à ne pas lui accorder de respect, et la compréhension devient vaine de part et d'autre.

L'étude montre à ce sujet une grande confusion de la notion de compréhension. Et aucune relation significative ne s'est manifestée.

Les acteurs au sein de l'entreprise disposent de richesses non exploitées et où la communication demeure un véritable régulateur et un catalyseur de mise en interaction des potentialités pour la production de la poussée intelligente et organisée vers l'action.

Cette approche managériale de la communication est loin d'être appréhendée dans toutes ses dimensions parce qu'on est conduit de manière systématique à croire dans nos entreprises que favoriser les bonnes relations ou être communicatif engendrera une mauvaise appréciation de la relation souvent conçue comme une faiblesse ou une incompétence.

Le manager lui-même ne sait pas comment se situer par rapport à ses collaborateurs, ni quelles sont les relations à renforcer et qui sont peut-être nécessaires au développement d'une compétence donnée.

Quelle est alors la meilleure relation à rechercher et à bien entretenir pour venir à terme de son objectif. L'esprit adhésion est un indicateur du « sacrifice de soi » en faveur de l'entreprise. Ce sacrifice n'est réalisable que si l'acteur est convaincu de l'importance de son existence dans l'entreprise, ce qui nécessite obligatoirement une démarche communicationnelle exploratrice motivante et créatrice. Les acteurs au sein de l'entreprise disposent de richesses non exploitées et où la communication demeure un véritable régulateur et un catalyseur de mise en interaction des potentialités pour la production de la poussée intelligente et organisée vers l'action.

Les managers sont censés savoir explorer et développer les nombreuses richesses dont disposent leurs collaborateurs mais, pour cela, il faut qu'ils sachent faire et faire faire aux autres ; ce savoir faire est fonction du savoir être qui relève très particulièrement du domaine relationnel.

Le rapport de la communication entant qu'outil de management est indispensable à savoir, néanmoins, la mobilisation des ressources groupales et des énergies du groupe de travail et leur orientation vers l'objectif de l'entreprise.

Cette approche managériale de la communication est loin d'être appréhendée dans toutes ses dimensions parce qu'on est conduit de manière systématique à croire dans nos entreprises que favoriser les bonnes relations ou être communicatif engendrera une mauvaise appréciation de la relation souvent conçue comme une faiblesse ou une incompétence.

Le manager lui-même ne sait pas comment se situer par rapport à ses collaborateurs, ni quelles sont les relations à renforcer et qui sont peut-être nécessaires au développement d'une compétence donnée.

Quelle est alors la meilleure relation à rechercher et à bien entretenir pour venir à terme de son objectif. L'esprit adhésion est un indicateur du « sacrifice de soi » en faveur de l'entreprise. Ce sacrifice n'est réalisable que si l'acteur est convaincu de l'importance de son existence dans l'entreprise, ce qui nécessite obligatoirement une démarche communicationnelle exploratrice motivante et créatrice.

Conclusion:

En guise de conclusion, cette étude tend vers le renforcement de la notion de communication comme support de synchronisation dans

l'entreprise, car avoir une communication performante et savoir réguler les relations conduiraient forcément à préparer les acteurs de l'entreprise à une participation efficace dans la réussite de la ligne de conduite prévisionnelle globale.

Cette communication performante crée la cohésion du groupe autour des objectifs de l'entreprise et réduit les sources des conflits.

Elle développe le sentiment d'appartenance à l'entreprise et l'esprit d'adhésion qui incitent les différents acteurs, à tous les niveaux, à faire passer en premier lieu les intérêts de l'entreprise lorsque ces derniers se trouvent confrontés à leurs intérêts personnels.

La communication et le maintien de la bonne relation renforcent la certitude dans la tâche de part et d'autre, elle accroît la confiance entre le manager et ses collaborateurs, enfin, elle motive et responsabilise les collaborateurs.

La communication relève du domaine du relationnel longtemps fragilisé par des politiques managériales obsolètes. Elle nécessite actuellement une formation approfondie qui doit émaner d'une étude des besoins réels et efficaces pour que la formation soit valide et puisse combler ou plus au moins réduire les lacunes.

Désormais, il faut que l'entreprise fasse de la communication une stratégie de développement des relations humaines. Les ressources dont disposent les acteurs de l'entreprise ne peuvent donc se développer sans communication performante issue d'une formation approfondie et adéquate.

Eléments bibliographiques

Bertoz. A et Jorland. G. (2004). L'empathie. Odile., Jacob

Chavel.T. (2003) la condition humaine du changement. démos

Dion.G et Solasse.B. (1968) la participation et l'entreprise in relations industrielles

vol. 23, n° 4

Dps .(2005), rapport de 10/ 2004- 1/ 2005

Ficher. G.N. (1999) recherche en soins infirmiers n° 56 /3

Ghiglione. R. (1986), l'homme communicant. armand collin paris

Heider. F. (1958) the psychology of interpersonal relation. new-york

- Josien. M . (2004). *techniques de communication interpersonnelle, les organisations*
- Joule. R.V.et Beauvois. J. (2002) *la soumission librement consentie* puf, paris
- Labbe. D. (1999) *les relations sociales dans l'entreprise, liaisons*
- Levy-Leboyer. C. (2001). *la motivation dans l'entreprise modèles et stratégies, organisation*
- Marc. e et Picard. D. (2000) *relations et communication interpersonnelle, dunod*
- Mcgregor. D et Adroino. J. (1979) *la dimension humaine de l'entreprise, traduction française, gauthier*
- Meslem. M. (2006) *approche systémique du changement de l'entreprise algérienne in revue des sciences humaines n° 11. université de Tlemcen-Algérie*
- Mucchielli. R. (1984) *le travail en équipe, esf*
- Oïfali. B. (2005) *l'interdépendance entre psychologie sociale et communication. hermès*
- Peters. T.J et Waterman R.H. (1982), *in search of excellence, harper and row publish inc., new-york.*
- Solange. C, (1995). *la communication et la gestion, presse de l'université du québec.*
- Stoetzel. J. (1963) *la psychologie sociale flammariion. paris*
- Wackenheim.G. (1969) *communication et devenir personnel. edl. paris*
- Zar.fiane. P. (1998) *les effets de la mise en œuvre des compétences professionnelles. Cnlf. france*



((نموذج اشتراك في مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس))

سعادة / الأستاذ الدكتور : رئيس تحرير مجلة دراسات عربية في التربية
وعلم النفس السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،

أرغب الاشتراك في المجلة لمدة : (سنة واحدة □)

على أن تصلني نسخ أعداد المجلة على عنواني البريدي الموضح بهذا النموذج.

الاسم
الوظيفة
جهة العمل
الجنسية
عنوان المراسلة
البريد الإلكتروني
الهاتف / الفاكس

اسم المشترك :

التوقيع :

- قيمة الاشتراك السنوي للأفراد بالدول العربية : (٥٠٠ ريالاً).
- قيمة الاشتراك للأفراد بباقي دول العالم : (٢٠٠ دولار).
- قيمة الاشتراك للمؤسسات بالدول العربية : (٧٥٠ ريالاً).
- قيمة الاشتراك للمؤسسات بباقي دول العالم : (٣٥٠ دولار).
- قيمة الاشتراكات هذه شاملة تكاليف البريد العادي ، ومن يرغب في البريد الممتاز يتحمل الفرق.
- تسدد قيمة الاشتراكات مباشرة أو بحوالة بنكية بالريال السعودي باسم رئيس تحرير المجلة (د . ١ / ماهر إسماعيل صبري) على بنك الرياض فرع حي أحد بالمدينة المنورة ، رقم أي بان :
SA162000001070160599940
- يمكن سداد قيمة الاشتراكات بالجنيه المصري مباشرة لمكتب المجلة بجمهورية مصر العربية ، أو بحوالة بنكية باسم رئيس التحرير (د . ١ / ماهر إسماعيل صبري) على بنك فيصل الإسلامي المصري فرع بنها رقم الحساب ١٨٥٠٦
- ترسل صورة من قسيمة تحويل الاشتراكات على البريد الإلكتروني لرئيس التحرير
mahersabry21@yahoo.com
- يرسل هذا النموذج بعد تعبئة بياناته عبر البريد الإلكتروني لرئيس تحرير المجلة ، أو عبر البريد العادي على عنوان رئيس التحرير الحالي : المدينة المنورة ، جامعة طيبة ، كلية التربية ، قسم المناهج وطرق التدريس . أو على عنوان مكتبنا بمصر : ١ ش أحمد ماهر متفرع من ش الشعراوي ، أتريب ، بنها .