

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Master
en Sciences Commerciales**

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

**L'IMPACT DE LA COMMUNICATION
INTERPERSONNELLE SUR LE CLIMAT
SOCIAL DE L'ENTREPRISE**

**ETUDE DE CAS : Direction Générale de Budget
(Ministère des Finances)**

Présenté par :

Abd Errahmane GHEMARI

Encadreur :

Mme CHERIF Dalila

Maitre de conférences classe (A)

à EHEC d'Alger

**02^{ème} Promotion
Juin 2015**

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Master
en Sciences Commerciales**

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

**L'IMPACT DE LA COMMUNICATION
INTERPERSONNELLE SUR LE CLIMAT
SOCIAL DE L'ENTREPRISE**

**ETUDE DE CAS : Direction Générale de Budget
(Ministère des Finances)**

Présenté par :

Abd Errahmane GHEMARI

Encadreur :

Mme CHERIF Dalila

**Maitre de conférences classe (A)
à EHEC d'Alger**

**02^{ème} Promotion
Juin 2015**

ملخص:

الاتصال بين الأفراد في الشركة، يكون في المقام الأول، مجموع العلاقات والتفاعلات بين الموارد البشرية، وذلك باستخدام الوسائل المكتوبة أو الشفوية، مع الجوانب الرسمية و الغير رسمية، اللفظية و غير اللفظية.

ينظر للاتصال بين الأشخاص كحاجة اجتماعية يجب تحقيقها. كما أنه استجابة لما تنتظره الموارد البشرية من إدارتها من حيث الاحترام، الحضور، الاستماع، التفويض، والاعتراف بالمجهودات. كما أنه يساهم في مكافحة أي إحساس بالعزلة وفقدان الود والشعور بالخضوع. وللوصول إلى هذا، يجب تجنب بعض الأخطاء على الأصعدة الشفوية والكتابية، كما أنه يمكن الاستفادة من التدريب لتحديث و تحسين المعاملات بين الأفراد.

مع العلم أن رضا العملاء الخارجيين يركز أساسا على رضا العميل الداخلي، يجب الأخذ بعين الاعتبار رفاهية الموارد البشرية في العمل، كما يجب أن تكون مصدر اهتمام كبير لمدراء الشركات.

كجزء من بحثنا، سوف نبين أن تدهور المناخ الاجتماعي بسبب علاقات العمل الصعبة أساسا بين الموظفين ومديريهم بسبب سوء الاتصال بين الأشخاص وعدم وجود المعلومات الذي يؤدي إلى خلل وظيفي واجتماعي (الغياب، النزاعات والتوتر ...) التي تمثل التكاليف الخفية للشركة. إنشاء ممارسات مثل التقرير الاجتماعي، ولوحات القيادة الاجتماعية ... يساعد على قياس أو تقييم المناخ الاجتماعي في الشركة.

من خلال دراستنا، نقوم بمحاولة لتقديم نتائج دراسة كمية أجريت على عينة عشوائية ضمن المديرية العامة للميزانية بوزارة المالية. هدفها هو تسليط الضوء على الوضع الحالي لممارسات الاتصال بين الأشخاص، ومساهمته في إدارة المناخ الاجتماعي.

الكلمات المفتاحية:

الموارد البشرية، الاتصال بين الأشخاص، العلاقات، المناخ الاجتماعي، الرضا، العجز الاجتماعي

Résumé :

La communication interpersonnelle dans l'entreprise, peut se définir dans un premier lieu, comme les relations et interactions entre les ressources humaines RH, en utilisant des supports écrits, oraux et informatiques, avec des aspects formels et informels, verbaux et non verbaux.

La communication interpersonnelle se conçoit comme un besoin social à accomplir. C'est un instrument de réponse aux attentes des RH vis-à-vis de leur encadrement en matière de respect, de présence, d'écoute, de délégation et de reconnaissance. Elle contribue aussi, à la lutte contre tout sentiment d'isolement, de perte de convivialité et le sentiment de subir. Et pour y arriver, le communicateur a des erreurs à éviter à l'oral qu'à l'écrit, comme il peut bénéficier des formations afin de moderniser son mode de communication.

Sachant que, la satisfaction du client interne, implique la satisfaction du client externe, la prise en considération du bien être des RH au travail, s'avère être une préoccupation majeure pour les dirigeants de l'entreprise.

Dans le cadre de notre recherche, nous allons montrer que la dégradation du climat social à cause principalement des relations difficiles au travail entre collaborateurs et avec leur hiérarchie suite à une mauvaise communication interpersonnelle et un manque d'information, induit à des dysfonctionnements sociaux (Absentéisme, conflits, stress ...) qui représentent les coûts cachés de l'entreprise. La mise en place de pratiques tels que le bilan social, les tableaux de bords sociaux... aident à mesurer ou évaluer le climat social de l'entreprise.

Notre étude, tentera de présenter les résultats d'une étude quantitative menée auprès d'un échantillon aléatoire au sein de la direction générale de budget (ministère des finances). Son objectif est de mettre en évidence l'état des lieux de la pratique de la communication interpersonnelle, et sa contribution au climat social de la direction.

Mots clés :

Les ressources humaines, la communication interpersonnelle, les relations, le climat social, la satisfaction, dysfonctionnement social.

Abstract :

Corporate interpersonal communication can be defined as the relationships and interactions between the human resources (HR), using written, oral and digital means; taking formal, informal, verbal and non-verbal aspects.

Interpersonal communication is a social need that needs to be fulfilled. It is a way to meet the expectations of human resources regarding their management in terms of respect, presence, listening, delegation and recognition. It also contributes to preventing feelings of isolation, loss of conviviality and subjection. To reach a good level of interpersonal communication, the communicator has to avoid some mistakes in oral and written communications. Besides, he can benefit from training to modernize his communication style.

Knowing that the satisfaction of internal clients implies the satisfaction of external clients, it is in the best interest of the company leadership to take into consideration the wellbeing of human resources at work.

In our research, we will prove that the degradation of the social climate, mainly caused by complicated relationships between collaborators themselves and with their hierarchy, following a bad interpersonal communication and a lack of information, leads to social malfunctions (absenteeism, conflicts, stress...). These represent hidden costs for the company. Adoption of practices such as social reports, social dashboards... helps to measure or evaluate the social climate of the company.

Our study attempts to present the results of a quantitative study conducted on a random sample in the general budget office at the Ministry of Finances. Its objective is to highlight the current state of interpersonal communication in the general office, as well as its contribution to the global social climate.

Keywords :

Human resources, interpersonal communication, relationships, social climate, satisfaction, social malfunctions.

Remerciements

Je tiens à remercier tout d'abord Allah de ses donations qu'on ne peut pas compter.

Merci à mes très chers parents qui m'ont soutenu tout au long de mes études, et aussi aux membres de ma petite famille.

Je tiens aussi à remercier mon encadreur : Madame **CHERIF Dalila** pour avoir accepté de diriger ce travail, sa disponibilité, son aide et ses orientations.

Merci pour tous mes enseignants de l'EHEC qu'on m'avait apporté le savoir et la motivation d'apprendre.

Merci à toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire, spécialement à M Nafissa RAHAL.

A toutes ces personnes, je dis « Merci infiniment » 🙌.

Abd Errahmane GHEMARI 📧

Dédicace

Je dédie ce travail ...👁👁

à ma mère 👩, à mon père 👨

à mes sœurs 👧, à mes frères 👦

à mes amis 😎, à mes proches 👤

A En QHE 🙏

Liste des figures :

Chapitre I :

Figure I-01 : Les composantes de la communication.....	4
--	---

Chapitre III :

Figure III-01: Répartition par sexe.....	75
Figure III-02: Répartition par tranche d'âge.....	76
Figure III-03: Répartition par catégorie socioprofessionnelle.....	77
Figure III-04 : Répartition par ancienneté.....	78
Figure III-05 : Répartition par niveau d'instruction.....	79
Figure III-06 : La circulation de l'information au sein de la DGB.....	80
Figure III-07 : La considération de la communication au sein de la DGB.....	81
Figure III-08 : La source d'information la plus favorable pour les employés de la DGB.....	82
Figure III-09 : La satisfaction des employés du respect au travail.....	84
Figure III-10 : la satisfaction des RH de l'écoute de la part de leur encadrement.....	85
Figure III-11 : L'autonomie au travail.....	86
Figure III-12 : La présence de l'encadrement.....	87
Figure III-13 : La reconnaissance de la part de l'encadrement.....	88
Figure III-14 : Les conséquences liées au manque de communication interpersonnelle (CIP).....	89
Figure III-15 : Y a-t-il une relation entre le climat social au travail et la CIP.....	90
Figure III-16 : Le degré de la relation communication interpersonnelle-climat social.....	91
Figure III-17 : La source principale de satisfaction au travail.....	92
Figure III-18 : Le type du climat social qui règne au sein de la DGB.....	93
Figure III-19 : L'état des relations professionnelles au sein de la DGB.....	95
Figure III-20 : Les sources de l'absentéisme.....	96
Figure III-21 : Les sources du Turn Over.....	97
Figure III-22 : Typologie des conflits au sein de la DGB.....	98
Figure III-23 : Les sources du Stress selon les employés de la DGB.....	99

Liste des tableaux :

Chapitre II

Tableau II-01 : Les indicateurs du climat social liés au fonctionnement de l'entreprise.....	46
Tableau II-02 : Les indicateurs du climat social liés à la santé et à la sécurité des ressources humaines.....	47

Chapitre III

Tableau III -01 : Sexe.....	75
Tableau III -02 : Tranches d'âge.....	76
Tableau III -03 : Catégorie socioprofessionnelle.....	77
Tableau III -04 : Ancienneté.....	78
Tableau III -05 : Niveau d'instruction.....	79
Tableau III -06 : Comment trouvez-vous la circulation de l'information dans votre direction ?	80
Tableau III -07 : Que représente pour vous la communication interpersonnelle au sein de la direction?.....	81
Tableau III -08 : Quelle est la source de l'information la plus favorable pour vous ?.....	82
Tableau III -09 : Sentez-vous respecté dans votre établissement ?.....	84
Tableau III -10 : Etes-vous écouté de la part de votre encadrement ?.....	85
Tableau III -11 : Etes-vous autonome dans votre travail ?.....	86
Tableau III -12 : L'encadrement est-il présent à tout moment pour vous orienter ?.....	87
Tableau III -13 : Sentez-vous reconnu de la part de votre encadrement ?.....	88
Tableau III -14 : Les conséquences liées au manque de communication.....	89
Tableau III -15 : Pensez-vous qu'il y a une relation entre le climat social au travail et la CIP ?	90
Tableau III -16 : Si oui, qu'elle est le degré de la relation ?.....	91
Tableau III -17 : Qu'est-ce qui vous satisfait le plus dans votre travail ?.....	92
Tableau III -18 : Le type de climat qui règne au sein de la direction.....	93
Tableau III -19 : Comment jugez-vous les relations professionnelles dans votre direction ?.....	95
Tableau III -20 : Selon vous, <i>l'absentéisme</i> est dû ?.....	96
Tableau III -21 : Pensez-vous un jour de quitter la direction à cause de?.....	97
Tableau III -22 : Les conflits sociaux, sont d'après vous ?.....	98
Tableau III -23 : Selon vous, le stress au travail est dû à cause de ?.....	99

Liste des abréviations :

CDI	Contrat à Durée Indéterminé .
CGOST	Commission Générale de l' Organisation Scientifique du Travail .
CIP	Communication InterPersonnelle .
CNV	Communication Non Violente .
CS	Climat Social .
DG	Direction Générale .
DGB	Direction Générale de Budget .
INRS	Institut National de Recherche et de Sécurité .
IAS	Institut International de l' Audit Social
IP	InterPersonnelle .
ISO	International Organization for Standardization .
NV	Non Verbale
OCDQ	Organizational Climate Description Questionnaire
PNL	Programmation Neuro-Linguistique .
POS	Profile Of a School
RH	Ressources Humaines

SOMMAIRE

Introduction Générale

Chapitre I : La communication interpersonnelle (CIP) dans l'entreprise..	1
Section 01 : Concepts de base de la communication interpersonnelle (CIP).....	03
Section 02 : La communication interpersonnelle dans l'entreprise.....	11
Section 03 : Outils d'amélioration des interactions interpersonnelles.....	19
Chapitre II : Le climat social de l'entreprise.....	28
Section 01 : Approche théorique du climat social de l'entreprise.....	30
Section 02 : Le dysfonctionnement social.....	36
Section 03 : Outils de mesure du climat social.....	48
Chapitre III : La communication interpersonnelle et le climat social au sein de la Direction Générale de Budget (Ministère des Finances).....	59
Section 01 : Présentation de la Direction Générale de Budget (DGB).....	61
Section 02 : La place de la communication interpersonnelle à la DGB et la méthodologie de l'enquête	71
Section 03 : L'analyse des résultats, Synthèse et suggestions.....	75

Conclusion générale

INTRODUCTION GENERALE

La communication est au cœur de toutes les controverses, de tous les débats. Dans les organisations, la communication est très souvent vue à la fois comme la cause de tous les maux, et le remède susceptible d'apporter une solution à tout problème : il est devenu courant de ramener tout dysfonctionnement organisationnel à un "problème de communication". On parle de « manque de communication », de « mauvaise communication », de « problème de communication ». La communication touche tous les domaines de la vie, qu'ils s'agissent des relations personnelles, des échanges commerciaux ou, encore, du travail.

Dans le monde du travail, la communication est devenue un enjeu important. En effet, elle intéresse de plus en plus les dirigeants et les gestionnaires des organisations qui voient en elle un moyen de consolider l'esprit d'entreprise nécessaire à la productivité d'une part, et à la satisfaction des ressources humaines d'autre part.

Dans ce cadre, le thème choisi pour notre travail de recherche s'intitule :

« L'impact de la communication interpersonnelle sur le climat social de l'entreprise, cas : la Direction Générale de Budget (Ministère des Finances) ».

Nous avons choisi ce thème, parce que la communication interpersonnelle et le climat social au travail, sont doublement importants. D'une part, ils permettent à l'entreprise d'atteindre un niveau de performance élevé, par l'implication et l'adhésion des travailleurs motivés et satisfaits, d'autre part, ils renforcent les liens inter RH, ce qui développe la coordination et la coopération.

Ces deux concepts qui sont le climat social et la communication interpersonnelle sont intimement liés, parce qu'un climat social de paix et d'ambiance ne se conçoit pas sans la mise en place au préalable d'une communication interpersonnelle efficace. C'est la raison pour laquelle nous nous proposons d'étudier, dans le cadre de ce mémoire, l'inter-relation qui existe, de façon pratique, entre le concept de climat social et de la communication interpersonnelle à la DGB, d'où la problématique majeure de ce mémoire, formulée sous la question suivante :

« Comment peut-on mesurer le climat social de l'entreprise par le biais de la communication interpersonnelle ? »

Pour faciliter la réponse à cette problématique, nous avons dû poser les questions suivantes :

- 1) Qu'est-ce qu'on peut dire sur la communication interpersonnelle ? et quelle est sa place au sein de l'organisation ?
- 2) Quelles sont les principales théories qui traitent du climat social ? Quelles sont les conséquences d'un mauvais climat social ? et qu'est-ce que la communication interpersonnelle peut apporter au climat social ?
- 3) Quel est l'impact de la communication interpersonnelle sur le climat social de la Direction Générale de Budget (ministère des finances) ?

Pour répondre à ces questions, nous partirons aussi de deux hypothèses de travail :

H 1 : L'amélioration du climat social est tributaire d'une communication interpersonnelle efficace.

H 2 : La communication interpersonnelle au sein de la DGB n'est pas satisfaisante pour répondre aux attentes de ses ressources humaines.

L'objectif général de notre étude est de montrer la relation étroite entre la communication interpersonnelle et le climat social au sein de la DGB, fondement de la motivation et la satisfaction professionnelle.

Pour mener à bien notre étude, nous avons procédé par une démarche qui a consisté en l'exploitation documentaire, l'observation directe, des recherches sur Internet, les conseils et orientations d'enseignants et de gestionnaires en ressources humaines, l'élaboration d'outils de collecte de données dont un questionnaire, la détermination du champ d'investigation (l'échantillonnage), la collecte des données sur le terrain, l'analyse et le traitement des données à l'aide des logiciels de traitement des données (SPSS, EXCEL).

Il y a lieu de mentionner que la période de l'étude est de 04-01-2015 au 01-06-2015. Quant à l'enquête qui a consisté en l'administration de questionnaire aux travailleurs de la DGB, elle a eu lieu le mois de Mai 2015.

Les recherches pour la rédaction ne se sont pas faites sans difficultés. En effet, l'absence d'un manager des ressources humaines à la DGB, et la rareté des ouvrages qui traitent le climat social.

Malgré ces difficultés rencontrées lors de nos recherches, nous avons essayé de mener à bien cette étude, ce qui nous a permis d'élaborer ce présent mémoire, articulé en trois parties principales :

Chapitre I : Cette partie est consacrée à la communication interpersonnelle, à travers la présentation et définition de concepts généraux sur la communication, de la place de la communication interpersonnelle au sein de l'entreprise, et des outils d'amélioration des interactions interpersonnelles.

Chapitre II : Dans ce chapitre, il est question du climat social de l'entreprise, à travers une approche théorique du concept, suivi par la présentation des dysfonctionnements sociaux qui résultent de la dégradation du climat social d'une part, dans une deuxième section, et des instruments de suivi et de mesure du climat social dans l'entreprise d'autre part, dans une troisième section.

Chapitre III : Représente la partie pratique de notre travail de recherche, réservée à la présentation générale de la direction générale de budget au ministère des finances, suivie d'une enquête quantitative sur « l'impact de la communication interpersonnelle sur le climat social de la direction » destinée aux ressources humaines de cette dernière, et finalisée par une analyse des résultats de l'enquête, synthèse, et suggestions.

**CHAPITRE I : LA COMMUNICATION
INTERPERSONNELLE DANS
L'ENTREPRISE**

Toute activité humaine est communication, elle est partout, elle est inévitable. Elle a lieu avec des individus, des groupes, des objets ; à l'occasion de transactions interpersonnelles ou professionnelles.

Dans ce chapitre, et après l'étude conceptuelle et théorique de la communication, nous étudierons principalement les rapports entre les individus, et avec les groupes, en les situant dans le cadre des relations professionnelles.

Ce chapitre se compose des trois sections suivantes :

- ❖ **Section 01 : Concepts de base de la communication interpersonnelle.**
- ❖ **Section 02 : La communication interpersonnelle au sein de l'entreprise.**
- ❖ **Section 03 : Outils d'amélioration des interactions interpersonnelles.**

Section 01 : Concepts de base de la communication interpersonnelle (CIP)

1.1. Origine et évolution du terme communiquer :

Le verbe communiquer (mettre en commun, être en relation), signifiait « participer à ». Et à cette époque, XIV siècle, l'acte était de partager à deux ou plusieurs. Plus tard, le terme devint aussi synonyme de « transmettre »,

1.2. Définition de la communication :

Les définitions de la communication sont nombreuses aussi avons-nous, parmi elles :

- Selon Reix Robert dans son livre « systèmes d'information et management des organisations » : « la communication, c'est établir une relation en transmettant de l'information : cette transmission d'information a pour objectifs : de convaincre, séduire, coordonner. etc »¹
- D'après le sociologue américain Charles Cooley² : « la communication est le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent, elle inclut tous les symboles de l'esprit et les moyens de les transmettre à travers l'espace et de les maintenir dans le temps ».

On définit la communication alors, comme le passage de l'information entre deux personnes dans les deux sens, l'émetteur vers le récepteur qui contient le message officiel, et le feedback dans le sens inverse, en utilisant un codage formé de gestes, de mots ou d'expressions, qui rend compréhensible une information formelle ou informelle dans le but d'informer, de convaincre, d'influencer ou de renforcer les relations interpersonnelles ou bien généralement, de satisfaire un besoin social.

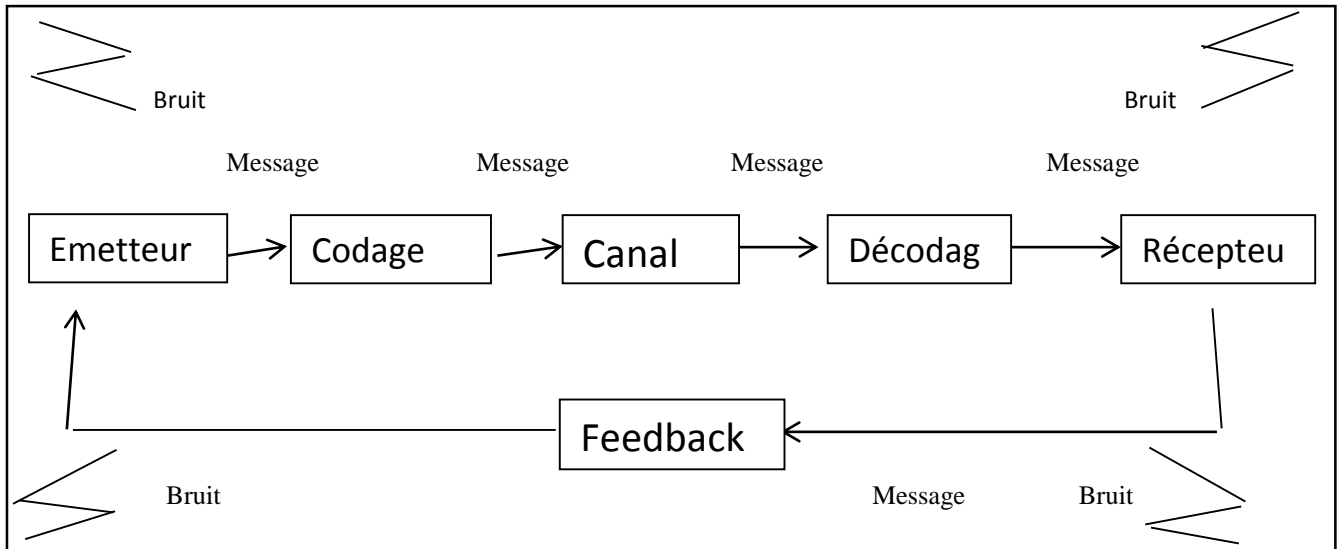
¹ REIX, (Rober) : *Système d'information et management des organisations*, 3^{ème} Edition, Edition Vuibert, Paris, 2000, P.45.

² Cité par NGUYEN-THANH, (Fanelly) : *La communication une stratégie au service de l'entreprise*, édition economica, Paris, 1991, P.24.

1.3. Les composantes, aspects et moyens de la communication IP :

1.3.1. les composantes de la communication : On peut schématiser l'opération de la communication comme suit :

Figure I-01 : les composantes de la communication



Source : ROBBINS, Stephen et autres « *Management l'essentiel des concepts et des pratiques* », édition PEARSON, Education, Paris, 2004. P.367

Plus d'explication :³

- **L'émetteur** : L'origine de l'émission du message, peut être une personne ou un groupe.
- **Le codage** : Système de conversion d'un message sous forme symbolique.
- **Le message** : Ensemble d'informations, porteuses de sens échangées entre émetteur et récepteur et qui constituent l'objet même de la communication.
- **Canal** : Voie de transmission par laquelle transite le message entre émetteur et récepteur.
- **Le décodage** : Processus de traduction du message de l'émetteur par le récepteur.
- **Le feedback** : Ou information en retour ou rétroaction, illustre et mesure la possibilité pour l'individu d'obtenir une clarification immédiate sur l'efficacité de son message.
- **Le bruit** : Facteur d'altération les messages, peut se manifester à trois niveaux : du codage, du support et du décodage.
- **Le récepteur** : Est le destinataire du message peut devenir à son tour émetteur à l'action de feedback.

³ROBBINS, Stephen et autres : *Management l'essentiel des concepts et des pratiques*, édition PEARSON Education, Paris, 2004. P.367-368

1.3.2. Les aspects de la communication :

1.3.2.1. Aspects Formels et informels de la communication :

A- Aspect formel :

Ce niveau existe quand l'information qui circule est en accord avec la structure organisationnelle établie. Le niveau formel est un chemin précis par lequel passe toute l'information officielle à travers des canaux officiels (note de service, rapports écrits, discussion sur les tâches ...) respectant le lien direct existant dans l'organigramme, c'est-à-dire le pouvoir hiérarchique statutaire.

L'importance de ce niveau est de faire connaître les objectifs, les projets, les politiques et les procédures de l'organisation. Les individus communiquent entre eux selon leurs postes hiérarchiques dans l'organisation :

La communication interpersonnelle dans son niveau formel a trois types : communication descendante, la communication ascendante et latérale.⁴

a) La communication descendante :

Elle comporte l'ensemble des éléments d'information émanant de la hiérarchie et destinés à l'ensemble des salariés de l'entreprise. La communication descendante et normative, elle cherche à faire partager des valeurs et à diffuser l'esprit de l'entreprise. C'est une communication explicative qui instruit des règles telles que celles de l'hygiène et de la sécurité, annonce des événements tels que des réunions, des journaux d'entreprise, des bilans, des plaquettes, des notes de service,... etc.

b) La communication ascendante :

Il s'agit de l'ensemble des pratiques visant à faire remonter vers la hiérarchie les attentes, les réactions, et les besoins d'informations des salariés. La communication interne ne saurait être efficace si elle édulcore ce volet, au mieux elle se condamnerait à l'inefficacité, au pire à impulser des effets pervers (feed-back négatif). Ce courant ascendant est souvent canalisé par des enquêtes, des questionnaires, des boîtes à idées auprès du personnel.

⁴ LIBAERT, (Thierry) : *La communication de l'entreprise*, Edition Economica, Paris ,1998 .P.71-72

c) La communication latérale :

Elle assure une communication entre les salariés, les services qui tendent à déterminer une politique d'ensemble. Ce volet latéral est évidemment à encourager et aussi à contrôler. C'est ainsi une constante dans la plupart des enquêtes internes de constater que les collègues apparaissent comme étant la première source d'information dans l'entreprise. Le fait que les salariés communiquent entre eux est une condition nécessaire de la politique globale de la communication interne.

Ces trois types sont indispensables à l'efficacité du processus de la communication interpersonnelle au sein de l'entreprise.

B- Aspect informel :

L'organisation a un milieu social qui rassemble des êtres humains, d'où l'émergence naturelle du désir de se socialiser pour chacun, afin de se faire des relations et de partager des idées. Par exemple, lorsque deux personnes discutent, lors de leur repas, des difficultés qu'elles éprouvent avec leur supérieur immédiat, ou bien de discuter à résoudre un problème rencontré dans le travail. Il s'agit alors d'une communication informelle. Celle-ci procure sans aucun doute, à toutes les RH, une certaine satisfaction dans leurs besoins sociaux, puisqu'ils partagent leurs idées et qu'ils s'échangent de l'information.

Ce niveau c'est le complément de niveau formel, et peut porter sur divers contenus, soient des échanges éphémères et sans portée professionnelle, soit un contenu solide et durable.

1.3.2.2. Aspects Verbaux et non Verbaux :

A- La communication verbale :

Ce sont les messages exprimés par la parole, le ton de la voix, tout ce qui caractérise les relations interpersonnelles orales. Ces échanges pouvant être spontanés ou non.

- *L'écoute active :*

Pourquoi a-t-on deux oreilles et une bouche ?

C'est pour écouter deux fois plus d'on ne parle, d'où, écouter ne veut pas dire guère entendre, mais d'après nos recherches, écouter c'est :

- Ecouter à fond l'interlocuteur.
- Prendre en considération ce que dit l'interlocuteur et respecter son point de vue.
- Ne pas faire semblant d'écouter.
- C'est reformuler.
- C'est retenir (mémoriser) ce qui a été formulé.

B- La communication non verbale :

1) Définition :

La communication non verbale : silences, gestes, postures, expressions faciales, ton de la voix, rythme de l'élocution, vêtements⁵... complètent le message auditif. Elle exprime les émotions, les sentiments, les valeurs. Cette communication renforce et crédibilise le message verbal lorsqu'elle est adaptée, mais peut décrédibiliser ce même message si elle est inadaptée.

⁵ CHETOCHINE, (Georges) : *La vérité sur les gestes*, Groupe Eyrolles, 2008, P 22

2) Comment se fait la communication non verbale :

a) Le silence :

Certains silences sont lourds de sens. Selon les recherches, il existe de multiples silences :

- Celui de la personne furieuse, offensée ou irritée.
- Celui de la personne attentive qui écoute l'autre jusqu'au bout.
- Celui de la personne qui s'ennuie exprime le retrait et l'isolement des autres.
- Celui de la personne qui n'a rien à dire à un inconnu.
- Celui de la personne qui exprime son incompréhension à ce qui est dit.
- Celui de la personne qui exprime la douleur ou le chagrin.
- Celui de défi, d'obstination qui est calculé.

Ainsi, on peut dire qu'il est impossible de ne pas communiquer.

b) Le paralangage :

Le Paralangage va au-delà des mots prononcés. Il inclut le timbre et le volume de la voix, le rythme des mots, les coupures d'une phrase.

Le Paralangage entoure les mots et exprime les sentiments à travers la façon dont ils sont dits.

c) Les gestes et attitudes :

Ils ont certainement été les premiers moyens de communication entre les humains et constituent un véritable paralangage qui accompagne et complète le message verbal.

La gestuelle se manifeste par des postures qui peuvent concerner : la tête, le buste, le bassin, les jambes et les bras. Par les gestes, nous nous exprimons et nous pouvons avoir un comportement de défense ou d'agression.

3) Caractéristiques de la communication non verbale⁶ :

- le non-verbal est souvent de nature involontaire.
- C'est notre premier mode de communication des sentiments et des émotions.
 - Les mots transportent des sens, des signifiants.
 - Le non verbal véhicule du signifié.
- Le non-verbal sert à véhiculer, dans la relation à l'autre, des notions de haine, d'amour, de respect, de dépendance.
- Le non-verbal, par son côté non contrôlé, est probablement un type de communication plus honnête que le verba

1.3.3 Les moyens de la communication interne :

« Chaque organisation a ses habitudes, du tutoiement systématique aux (messieurs, madame) de rigueur, de la politique des portes ouvertes, aux bureaux clos, des dialogues informels aux réunions périodiques... et ses outils : journal, radio interne, réseau téléphonique d'informations, boîte à idées et tableau d'affichage... »⁷

Les canaux de la médiation de l'information entre les RH au sein de l'entreprise donnant sens à la communication interpersonnelle, comprend de multiples formes.

D'après les recherches, ces moyens peuvent être regroupés en trois catégories :

- Les moyens écrits.
- Les moyens oraux.
- Les moyens informatiques et audio visuels.

⁶ CHETOCHINE, (Georges), Op.cit. P 12

⁷ WESTPHALEN, (Marie-Hélène) : *Le Communicator* (guide opérationnel pour la communication d'entreprise), édition DUNOD, Paris, 1994, P.63

1.3.3.1 Les moyens écrits :

L'écrit est le vecteur de la communication interpersonnelle le plus officiel, celui-ci présente les avantages de sa souplesse, de sa rapidité, de sa mise en œuvre, de sa capacité de consécration, de son traitement individuel, de sa fonction symbolique, celle-ci consiste dans un coefficient de crédibilité plus qu'à l'orale »⁸.

Les moyens écrits de la communication dans l'entreprise sont :

- Le journal d'entreprise.
- La note de service.
- La boîte à idées.
- Le panneau d'affichage.
- Le livre d'accueil.
- Le compte rendu de réunion.
- Le rapport annuel d'activité.
- Le journal électronique.
- Les communications électroniques

1.3.3.2 Les moyens oraux :

L'échange oral est le moyen de communication le plus ancien, le plus naturel et le plus immédiat il permet le rapport direct entre les deux pôles de la communication, émetteur-récepteur.

Parmi les moyens oraux les plus utilisés, on a :

- Le séminaire
- La conférence
- L'entretien individuel
- L'entretien informel
- Les réunions de service
- La visite planifiée ou non.
- La porte ouverte interne
- La télé réunion
- Les forums d'expressions

L'expérience prouve que les entreprises dont on dit plus de bien sont celles dont le personnel, est informé, motivé, écouté, impliqué ... et tout cela ne peut pas être atteint sans une communication interpersonnelle efficace.

⁸ ALMEIDA, (Nicole) : *Communication interne de l'entreprise*, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2002, P 31

Section 02 : La communication interpersonnelle dans l'entreprise

Les entreprises ont pourtant multiplié les moyens d'information internes, et notamment les journaux d'entreprise. Ce n'est pas pour autant que le personnel s'estime mieux informé. Nombre de journaux d'entreprise ne répondent pas à ce que l'on pourrait en attendre : plus ou moins luxueusement présentés, on y découvre l'éditorial du président, la description des nouveaux produits ... etc. Ceci sans compter le « carnet » des heureux événements et des départs à la retraite ou les résultats de l'équipe de foot. Mais rien de ce qui préoccupe réellement le personnel au moment où il reçoit l'information. Car il cherche le contact direct, il cherche à être reconnu, écouté et surtout qu'il soit respecté.

2.1. La communication sociale :

Les salariés, en fait, reçoivent de l'information de cinq sources différentes⁹ :

- 1) L'information par la voie hiérarchique, formalisée dans le cadre de réunions périodiques ou spontanées, « à la machine à café ».
- 2) L'information directe, venant de la direction générale, par le biais de canaux internes (du journal d'entreprise à la « Lettre du président »).
- 3) Les informations écrites (notes d'information, publications internes ...).
- 4) Les rumeurs.
- 5) Les informations venant des représentants du personnel, dans leur diversité.

⁹LANDIER, (Hubert):*Le guide des relations sociales dans l'entreprise*, édition d'organisation, Paris, 2007, P 118

L'importance respectivement accordée à ces différents canaux, selon les enquêtes auprès du personnel, est hautement significative de la façon dont s'organise la communication à l'intérieur de l'entreprise¹⁰ :

- En ce qui concerne l'information écrite, le ton des journaux d'entreprise est souvent perçu comme excessivement formel, et leur contenu insignifiant.
- L'importance accordée aux informations d'origine syndicale (tracts, affichages) est très significative du crédit accordé aux représentants du personnel. Elle est le plus souvent (mais pas toujours) inférieure à l'importance prêtée aux informations venant de la direction. Toutefois, elle est souvent plus rapide et peut, en cas de crise, devenir une source majeure de compréhension et d'interprétation de la situation.
- En l'absence d'informations fiables sur les thèmes susceptibles de créer de l'inquiétude, les rumeurs vont souvent bon train ; « radio-couloir », sont ainsi souvent citées comme des sources d'information importantes, à défaut de moyens plus fiables de savoir ce qu'il en est.
- L'information directe par les responsables hiérarchiques, enfin, apparaît comme un besoin qu'aucun autre moyen disponible ne saurait satisfaire. Dans certaines entreprises, les salariés y voient la « vraie information

2.2. Ce que les RH attendent de l'encadrement :

Annick Haegel, manager chez Cegos¹¹, spécialiste des enjeux RH, explique :

« La 'figure' du manager est respecté mais les RH attendent beaucoup plus de leur part. La reconnaissance, l'écoute, le droit à l'erreur, la confiance et la prise de recul sont les premiers éléments cités quand on demande aux RH ce qu'ils attendent en priorité des managers. »

¹⁰ LANDIER, (Hubert) : *Le guide des relations sociales dans l'entreprise*, Op.cit. P 119

¹¹ Fondé à Paris en 1926 sous le nom de CGOST, Commission Générale de l'Organisation Scientifique du Travail. Le groupe Cegos est l'un des leaders mondiaux de la formation professionnelle et continue.

Les louanges comme les critiques mettent bien en évidence les qualités que les RH attendent de leur encadrement. Celles-ci s'expriment en des mots simples : respect, présence, écoute, réponses, délégation, reconnaissance, décision, disponibilité et proximité¹².

▪ **Du respect :**

Le respect passe d'abord par un acte élémentaire, dire bonjour.

Dans certaines entreprises, ce « bonjour » va de soi et il est très apprécié de la part des RH. Et là où on trouve l'apport de la communication non formelle entre les RH.

▪ **Une présence :**

Il faut que l'encadrant soit toujours présent et accessible, pour pouvoir avoir un contact direct avec lui, et éliminer toutes les ambiguïtés génératrices du stress.

▪ **De l'écoute :**

Les RH apprécient de pouvoir parler avec leur patron direct, lui poser des questions, lui donner leur avis, lui faire part de leurs problèmes ou, tout simplement, échanger des idées.

La communication doit fonctionner des deux côtés. Lorsqu'on entend le mot *communication*, c'est l'émission. La deuxième partie, la réception ou l'écoute, est tout aussi importante.

Si vous n'accordez pas *toute* votre attention à votre interlocuteur, vous y perdez tous les deux. Non seulement vous ne comprenez pas correctement le message mais votre inattention envoie elle aussi un message : *Ce que vous avez à dire ne m'intéresse pas vraiment*. Avec une écoute active, vous augmentez vos chances de comprendre votre interlocuteur. Selon le sujet de conversation, il peut être très important de bien comprendre¹³.

▪ **Des réponses :**

Dans le but de réduire les ambiguïtés liées à la tâche, et aux stratégies de l'entreprise, l'organisation doit des réponses à ses RH, afin de garantir son implication aux projets de l'entreprise. Si les responsables n'écoutent pas, il y a des trucs, les RH n'ont plus envie de les dire. C'est le « j'enfoutisme » partout.

¹² LANDIER, (Hubert):*évaluer le climat social de votre entreprise*, édition d'organisation, Paris, 2008, PP 30-36

¹³ ECONOMY, (Peter) et NELSON, (Bob) : *Le management pour les nuls*, 2^{ème} édition, FIRST Editions, Paris, 2007, P 443

▪ **Une délégation :**

Le manager, doit avoir de nombreuses compétences : techniques, analytiques et organisationnelles, mais surtout relationnelles. Parmi les compétences relationnelles, celle qui compte le plus est sans aucun doute la capacité à déléguer efficacement. La délégation est l'outil n° 1 du manager et l'incapacité à déléguer est la principale cause d'échec¹⁴.

La délégation et l'*empowerment* rendent l'équipe efficace, concentrée et unie. De plus, la délégation permet au manager de se consacrer aux tâches qui méritent toute son attention.

Pour que la délégation soit efficace, le manager doit s'assurer que ses employés disposent de l'autonomie et des ressources nécessaires pour remplir leurs tâches efficacement, en plus de ça, il faut communiquer avec, pour les orienter et les guider.

▪ **De la reconnaissance :**

Si, comme l'exprime Maslow (1943), le besoin de reconnaissance est un besoin fondamental qui pousse l'homme à l'action, la recherche des moyens de le satisfaire, prend des formes différentes selon les variables considérées¹⁵.

Cette reconnaissance, il convient de le souligner, n'est pas seulement une question d'argent mais une chaleureuse poignée de main, une claque sur l'épaule, est vraiment apprécié par les ressources humaines.

Le manque de reconnaissance est l'une des principales raisons pour lesquelles les salariés quittent leur poste¹⁶.

▪ **De la disponibilité :**

En cas de problème, les RH apprécient de pouvoir de s'adresser à tout moment à leur supérieur hiérarchique, et avoir un contact direct avec lui pour résoudre Les RH souhaitaient plus d'informations sur les nouveaux programmes pour avoir le sentiment de faire partie de la société.

¹⁴ ECONOMY, (Peter) et NELSON, (Bob). Op.cit. P 97

¹⁵ CARRE, (Philippe) et FENOUILLET (Fabien):*Traité de psychologie de la motivation*,Dunod,Paris,2009,P154

¹⁶ ECONOMY, (Peter) et NELSON, (Bob). Op.cit. P 229

2.3. Conséquences du manque de la communication IP sur les RH :

L'absence d'information conduit à un cloisonnement au sein de l'entreprise. Il en résulte un sentiment d'isolement, une tendance au « chacun pour soi » et une absence de vision globale du fonctionnement de l'entreprise¹⁷.

- **Un sentiment d'isolement :**

Le manque de la communication induit à l'isolement des RH, quand aucune information ne passe, les RH auront l'impression de travailler en vase clos.

- **Le « chacun pour soi »**

Chaque service travaille dans son coin et de cela, résulte une décomposition de l'entreprise en un ensemble de baronnies. Dans ce cas il n'y a aucune communication entre le commercial, la planification, les ressources humaines chaque chef de service s'efforçant de conserver pour lui-même les informations dont il dispos. Dans ces conditions, l'entraide d'un service à un autre est réduite à son strict minimum.

- **L'absence d'une vision globale de l'entreprise :**

Quant à le manque de l'information, les RH vont sentir l'absence d'une vision globale de l'entreprise les rend incapables de comprendre le fonctionnement général de cette dernière. Chacun tend à se replier sur ce qui le concerne directement.

- **Une perte de convivialité :**

Ce qui est en cause, ce n'est pas seulement la communication d'informations utiles ou nécessaires, mais également les relations entre les personnes. Prendre le temps de communication, c'est faire exister la personne à laquelle on s'adresse, d'où les conséquences désastreuses d'une communication réduite à sa seule dimension fonctionnelle. L'absence de temps pour se parler et le développement des e-mails ont conduit à une perte de convivialité. L'information est devenue froide, dépourvue de toute chaleur humaine. La RH se connaît plus. Ça, à cause de beaucoup de communication structurée, mais peu de communication au sens humain du terme.

¹⁷ ECONOMY, (Peter) et NELSON, (Bob). Op.cit. P 85

- **L'absence de transparence :**

Accepter un minimum de transparence, chaque fois que cela est possible, sur les sujets qui engagent le devenir des salariés, et faire preuve de loyauté, tant dans les rapports institutionnels que dans les relations interpersonnelles¹⁸.

La demande générale de "transparence" est une expression maladroite de l'attente naturelle de clarté des actes de tout pouvoir qui s'exerce dans la vie quotidienne

L'absence de communication peut donner aux RH une image négative de la direction. Quoi qu'il en soit, l'absence de transparence conduit les RH à la méfiance.

- **Le sentiment de subir :**

L'absence de transparence génère chez les RH un sentiment très désagréable, ils vont sentir qu'ils sont éloignés des véritables enjeux et ont le sentiment de subir les orientations de l'entreprise ; c'est pourquoi ils refusent de se prononcer sur des décisions sur lesquelles ils pensent ne plus avoir d'influence. Ce sentiment peut être de deux formes différentes : l'impression de subir des changements que l'on ne comprend pas, et celle de subir le comportement de chef pour lesquels on ne compte pas.

- **L'incertitude sur l'avenir de l'entreprise :**

L'absence de l'information, quand on sait l'entreprise prise dans une tourmente et que c'est son avenir et celui des emplois qui est en jeu, conduit à se poser une multitude de questions : « où va-t-on ? », « que dissimule le silence de la direction ? », « ne nous cacherait-on pas des choses ? » ... une telle incertitude est source de rumeurs et génératrice de stress.

Les leaders s'engagent à communiquer avec leurs RH pour leur fournir toutes les informations concernant la société. Les RH tiennent à faire partie intégrante de la société et souhaitent que leurs opinions et leurs suggestions soient entendues. Ainsi, les grands leaders obtiennent leur engagement en établissant des voies de communication au sein de la société du sommet à la base, de la base au sommet et à l'intérieur de chaque niveau.

¹⁸ LANDIER, (Hubert) : *Le guide des relations sociales dans l'entreprise*, Op.cit. P 94

2.4. Les erreurs à éviter pour une communication efficace¹⁹ :

Une bonne communication est d'abord une communication orale, de personne à personne, elle représente en effet un signal fort de reconnaissance pour la personne à laquelle elle s'adresse.

La communication écrite, quoiqu'indispensable, ne fait que la compléter ou la confirmer. Jamais elle ne doit s'y substituer.

➤ *La communication orale :*

Un entretien en face-à-face, individuel ou collectif, ne s'improvise pas. Il convient ainsi d'avoir certaines règles présentes à l'esprit et de ne pas confondre les différents types de situation auxquelles on peut être confronté. Il faut bien distinguer :

- *L'information.* Celle-ci est alors à sens unique, les réponses aux questions visant surtout à s'assurer qu'elle a été correctement comprise ;
- *La notification.* Il s'agit alors de la présentation d'une décision qui ne saurait être remise en cause, et donc qu'il est inutile de discuter ;
- *La discussion.* Il s'agit d'un échange d'informations, le plus souvent informel, permettant aux interlocuteurs de mieux connaître leurs points de vue respectifs ;
- *La négociation.* La discussion vise alors, à partir de points de vue et d'intérêts différents, à essayer d'aboutir à une solution mutuellement acceptable ;
- *La confrontation.* La discussion vise alors, venant de l'un des interlocuteurs, à agresser verbalement l'autre afin de le mettre en difficulté, de prendre l'avantage sur lui et, si possible, de le déstabiliser et de le déconsidérer.

La confusion entre ces différents types de situation est susceptible de conduire à de mauvais résultats : c'est ainsi que l'on voit des managers chercher à « négocier » alors que leur interlocuteur cherche uniquement à leur faire perdre la face, ou qu'ils se laissent entraîner dans une discussion visant à la remise en cause d'une décision, parfois désagréable, qu'il s'agissait simplement de notifier.

¹⁹ LANDIER, (Hubert) : *Le guide des relations sociales dans l'entreprise*, Op.cit. P 122 123

➤ *La communication écrite :*

Une communication par l'écrit doit être d'un style simple et précis, elle doit être parfaitement compréhensible pour les gens auxquels elle est destinée et elle doit s'appuyer sur des éléments factuels qu'il faut savoir souvent dissocier des « incantations statistiques ». Cela suppose de savoir « se mettre à la place de l'autre », en tenant compte à la fois de ses préoccupations personnelles et de son degré de connaissance des dossiers. On évitera en particulier tout jargon incompréhensible pour le non-initié.

Section 03 : Outils d'amélioration des interactions interpersonnelles :

3.1-La Programmation Neuro-Linguistique :

3.1.1 Présentation :

Née dans les années 70, d'un mathématicien, Richard BANDLER²⁰ et d'un professeur en linguistique, John GRINDER²¹, la PNL est un ensemble d'outils concrets et efficaces, pour la communication et le changement.

Plus qu'un moyen de communication, la PNL est un art subtil. C'est un ensemble d'outils cohérents destiné, pour une grande part, à parfaire notre communication. Comprendre les autres, se faire comprendre, négocier, convaincre avec élégance et intégrité, sont quelques exemples qu'apporte la PNL²².

3.1.2 Qu'est-ce que la PNL²³ :

La PNL consiste essentiellement à apprendre à penser et à communiquer plus efficacement avec les autres et avec soi.

- **Programmation** : renvoie essentiellement à la théorie de l'apprentissage et concerne la façon dont nous codons ou dont nous nous représentons mentalement l'expérience vécue. Votre programmation personnelle correspond aux processus internes et stratégies (modèles de pensée) que vous utilisez pour prendre ses décisions. Résoudre des problèmes, apprendre, évaluer et obtenir des résultats. La PNL permet de recoder votre expérience et d'organiser votre programmation interne à fin d'obtenir les résultats souhaités.
- **Neuro** : fait référence à notre système neurologique. La PNL repose sur l'idée que notre expérience de la vie dépend de notre représentation sensorielle, dont les informations sont ensuite transformées en processus de la pensée à la fois conscients et inconscients. Les processus de la pensée activent le système neurologique, lequel influe sur la physiologie, les émotions et le comportement.

²⁰ (1949- ...) Mathématicien et informaticien formé à la philosophie. Il s'oriente ensuite vers la recherche en psychologie à l'université de Santa-Cruz. Ouvrage clé : « Un cerveau pour changer » (1990)

²¹ (1940-...) Linguistique et professeur à l'université de Santa Cruz. Il a encadré la thèse de doctorat de Bandler.

²² <http://www.pnletmagie.com> (publié le 14-07-2010 consulté le 02-04-2015 à 15 :53)

²³ BURTON, (Kate) et READY, (Romilla) : *La PNL pour les nuls*, First Edition, 2006, P 10

- **Linguistique** : fait référence à la façon dont les êtres humains se servent du langage pour comprendre le monde qui les entoure, capter et conceptualiser l'expérience vécue et communiquer cette dernière aux autres. Dans le domaine de la PNL, la linguistique est l'étude de la façon dont les mots influent sur votre expérience.

3.1.3 Définitions²⁴ :

La description de la PNL peut prendre plusieurs formes. La définition officielle est la suivante : « étude de notre expérience subjective »

- L'art et science de la communication.
- L'élément clé de l'apprentissage.
- La PNL traite de la façon dont les êtres humains fonctionnent.
- La voie pour obtenir les résultats recherchés dans tous les domaines.
- Influencer autrui en toute intégrité.
- Un manuel d'utilisation pour votre cerveau.
- Le secret des personnes qui réussissent.
- Le moyen de façonner votre avenir.
- La PNL aide à percevoir sa réalité propre.
- La boîte à outils pour opérer des changements personnels et structurels.

3.1.4 Le modèle de communication de la PNL

Le modèle de la PNL explique comment nous traitons l'information qui nous provient du monde extérieur. Nous avançons dans la vie en répondant, non pas à notre environnement, mais à notre modèle ou carte de cet environnement.

Une des présuppositions essentielles de la PNL est que « la carte n'est pas le territoire ». Cela signifie que tout le monde peut vivre le même événement, mais de façon différente.

²⁴ BURTON, (Kate) et READY, (Romilla). Op.cit. P 11

3.1.5 Hypothèses de base sur la PNL²⁵ :

Les présuppositions de la PNL

- La carte n'est pas le territoire :

Par exemple : si vous croyez que tous les gens sont mauvais, vous allez bien sûr développer des attitudes en accord avec cette vision du monde. Vous allez même faire en sorte de conforter cette vision du monde. Si au contraire, vous croyez que les gens sont bons et si vous leur faites confiance, vous allez développer d'autres attitudes.²⁶

Donc, il faut que la communication interpersonnelle au sein de l'entreprise, soit totalement objective, sans aucun pré-jugement.

- Chacun répond en fonction de sa carte du monde :

Vous répondez en fonction de la carte du monde que vous avez dans la tête. Cette carte repose sur votre identité, vos valeurs et vos croyances, ainsi que sur vos attitudes, vos souvenirs et votre bagage culturel.

Il peut arriver que vous ne compreniez pas la carte du monde utilisée par quelqu'un. Un peu de compréhension et de tolérance pourrait pourtant contribuer à enrichir votre vie.

- L'échec n'existe pas, ce n'est qu'un feedback :

Il existe un postulat très puissant pour vivre sa vie. Tout le monde fait des erreurs et essuie de revers. Vous avez le choix entre acceptez d'être attaqué par les résultats indésirables obtenus ou retenir la leçon, vous secouer et essayer de franchir une nouvelle fois l'obstacle qui se présente.

- La signification de la communication est la réponse qu'elle suscite :

Quelques que soit les louables intentions de vos communications, le succès de la relation dépend de la façon dont le message est reçu par l'interlocuteur et non de votre intention. En d'autres termes, la signification de la communication est la réponse qu'elle suscite.

²⁵ BURTON, (Kate) et READY, (Romilla). Op.cit. PP 20-31

²⁶ PYRONNET, (Paul) : *les 10 étapes du succès par la PNL*, Éditions PNL AUDIO INSTITUT Copyright. Québec, 2009, P 5

- Il est impossible de ne pas communiquer :

Nous sommes certains que si le destinataire du message à étudier la PNL ou est doté de quelque acuité sensorielle, il détectera l'absence de chaleur dans votre regard, votre sourire forcé ou votre ton hargneux. Par conséquent, même si vous ne dites pas c'est bien ce message que vous communiquer.

Une étude avant-gardiste passionnante du professeur Albert Mehrabi²⁷ le montre également. Elle établit qu'en termes de sentiments et d'attitudes, votre discours a un impact très faible comparé au ton utilisé et au langage corporel. L'influence en pourcentage est la suivant :

- Discours : 7 %
- Ton : 38 %
- Physiologie : 55 %

- Nous possédons toutes les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés :

Nous aimons beaucoup cette phrase, elle est si positive ! Elle signifie que tout le monde a le potentiel nécessaire pour évoluer. Une remarque, à ce stade : vous n'avez peut-être pas *toutes* les ressources internes nécessaires mais vous avez les ressources internes qui vous permettent d'acquérir de nouvelles ressources internes et externes.

- Tout comportement a une intention positive :

Si vous êtes capable de comprendre l'intention positive qui pousse une personne à se comporter d'une façon particulière, vous pouvez accroître votre flexibilité et par la même votre faculté à communiquer. Vous pouvez alors contribuer à modifier le comportement indésirable en satisfaisant l'intention d'une manière plus positive.

- Les gens sont bien plus que leurs comportements :

Le fait est que « mal » se comporter ne fait pas de vous une personne mauvaise. Il est vraiment primordial de séparer le comportement et la personne. Les gens peuvent mal se comporter s'ils ne disposent pas des ressources internes ou n'ont pas la capacité de se comporter différemment. Ils vivent peut-être dans un environnement qui les empêche de se montrer sous leur meilleur jour. Aider quelqu'un à développer ses capacités et ses compétences ou à opter pour un environnement plus favorable permet parfois de modifier radicalement son comportement et de le propulser vers de nouveaux niveaux d'excellence.

²⁷ Cité par BURTON, (Kate) et READY, (Romilla), Op.cit. P 27

- Avoir le choix est mieux que de ne pas avoir le choix :

Selon les principes de la PNL, avoir le choix est bon pour l'être humain. Mais la peur du changement, le manque de confiance en vos capacités, voire parfois la méconnaissance de vos points forts peuvent vous empêcher d'apporter des changements pourtant cruellement nécessaires. La PNL a pour objectif de vous ouvrir des horizons en vous faisant prendre conscience de toutes les ressources que vous possédez et que vous pouvez acquérir. La PNL vous aide à explorer les raisons qui se cachent derrière votre volonté de changement, même s'il ne s'agit qu'une pointe de mécontentement.

- Le chemin de l'excellence : imiter une performance réussie :

La PNL vous offre tous les outils pour prendre exemple sur quelqu'un, reproduire ce que cette personne fait de bien. Mais il ne s'agit pas de forcément de devenir la future icône du sport. L'objectif peut être simplement de reproduire les compétences d'un collègue qui.....

Reproduire le succès de quelqu'un est le moyen idéal de transformer d'éventuels sentiments de jalousie en un processus constructif permettant de connaître à votre tour le succès.

Un excellent moyen de mieux comprendre la PNL est d'explorer vos postulats ou présuppositions sur la vie. Quelle que soit votre opinion sur les gens et les problèmes, sur votre façon de communiquer et sur ce que vous considérez comme important, cela peut parfois aider à voir la vie sous un autre angle et générer de nouvelles actions ou comportements.

3.2 La communication non violente :

« *Les mots sont des fenêtres, ou bien ce sont des murs*²⁸ »

3.2.1 Historique

Développée aux Etats-Unis dans les années 60, par le docteur Marshall Rosenberg²⁹, la Communication Non Violente s'inspire fortement des travaux de Carl Rogers (1902-1987), dont il a été l'élève. Sur les traces de Gandhi³⁰, ce nouveau porte-parole de la non-violence aura l'occasion de tester l'efficacité de sa méthode auprès de diverses communautés américaines (école, institutions publiques) en prise aux conflits raciaux et socio-économiques de l'époque. Le succès qu'il rencontre l'amènera alors à créer le Center for Non-Violent Communication à Sherman (Texas) où il anime toujours des séminaires ouverts au grand public et aux organisations privées³¹

3.2.2 Principe³²

Il s'agit d'un outil de communication, principalement verbal, qui vise à transformer les conflits en de simples dialogues. Dans la relation aux autres nous sommes confrontés à nos besoins, mais comme nous ne savons pas les reconnaître, et encore moins les écouter, nous avons tendance à les étouffer. Alors comment prétendre à une bonne écoute de l'autre, si nous ne savons pas le faire pour nous même ? Pour y parvenir la CNV propose d'apprendre l'alphabet d'une communication débarrassée de toute violence, à commencer envers soi-même. La technique repose sur l'application de quatre principes fondamentaux :

- 1) Toute situation doit pouvoir être observée sans juger les autres.
- 2) Chacun doit apprendre à exprimer son propre ressenti ;
- 3) à exprimer ses besoins ;
- 4) à formuler ce qu'il attend de l'autre.

La pratique permet de renoncer à tout jugement de l'autre pour sentir ce qui se passe en soi, tout en favorisant une collaboration mutuelle. Ce n'est en aucun cas une thérapie, toutefois elle peut avoir des retombées positives en termes de connaissance de soi.

²⁸ ROSENBERG, (Marshall) : *Les mots sont des fenêtres ou des murs*, (introduction à la communication non violente), Éditions Jouvence, Genève, Suisse, 2005, 271 p

²⁹ ROSENBERG Marshall docteur en psychologie clinique.

³⁰ Gandhi, c'est le leader Indien qui poussait la paix et la non-violence pour résoudre les problèmes.

³¹ [http:// www.La-Communication-non-violente-mode-d-emploi.htm](http://www.La-Communication-non-violente-mode-d-emploi.htm) 15-04-2015, 23 :15

³² Ibid.

3.2.3 Les quatre étapes du processus³³ :

1) **Observation :**

Par l'observation, nous renforçons notre capacité à voir les situations de manière claire, précise, dénuée de jugement et notre capacité à évaluer sans dénigrer, injurier ou chercher à offenser.

2) **Sentiments :**

La communication non violente nous permet de raffiner notre compréhension de nos propres sentiments et émotions, et d'en prendre l'entière responsabilité. Elle nous permet ainsi d'identifier les jugements et interprétations, et de s'en distancier.

3) **Besoins :**

Nous découvrons que les sentiments sont le révélateur des besoins (aspirations, motivations) qui sont ou ne sont pas comblés. La communication non violente nous invite à prendre en compte ces besoins dans notre relation avec l'autre.

4) **Demande :**

La communication non violente nous invite à demander la coopération et le soutien de façon claire et précise, mais sans exigence.

Exemple :

Il y a quatre points simples mais essentiels à suivre. D'abord :

- **J'observe** ce qui se passe réellement dans une situation donnée : qu'est-ce qui, dans les paroles ou les actes de mon interlocuteur, contribue à mon bien (mal) -être ?
- **J'exprime** ce que je ressens en présence de ces faits : suis-je triste, joyeux, inquiet, fâché ?

³³ ROSENBERG, (Marshall) : *La communication non violente au quotidien*, Éditions Jouvence, Genève, Suisse, 2003, 91 p.

- **Je précise les besoins** à l'origine de ces sentiments. Ainsi, un binôme de bureau pourrait-il exprimer ces trois points en disant à son camarade : "Lorsque tu laisses tes affaires dans le bureau au lieu de les emporter [**observation**], je suis de mauvaise humeur [**expression**] car j'ai besoin de plus d'ordre dans les pièces que nous partageons [**besoin précisé**]."
- **une demande précise et concrète**. "Pourrais-tu, s'il te plaît, prendre tes affaires et les mettre dans votre armoire ?"

En utilisant ces quatre points et en aidant l'autre à faire de même, nous établissons un courant de communication qui débouche naturellement sur la bienveillance. Et cela, aussi bien dans nos familles qu'au travail.

Ce que cette philosophie et cette démarche favorisent : un rapport bienveillant avec soi et envers les autres, tout en assumant l'entière responsabilité de sa vie.

Apprendre à communiquer ce n'est pas une faute et ça ne veut pas dire qu'on ne sait pas communiquer mais juste, d'adapter nos méthodes et manières de communiquer à des standards publics, afin de renforcer les relations interpersonnelles.

Conclusion :

Nous passons une grande partie de nos journées à envoyer ou à recevoir des informations. Donc, savoir communiquer est essentiel, aussi bien au travail que dans la vie de tous les jours. Si nous ne communiquons pas entre nous, nous ne serions que des individus ne pouvant compter que sur notre propre expérience pour évoluer, c'est la communication qui a permis à la race humaine de se développer .

CHAPITRE II : LE CLIMAT SOCIAL DE L'ENTREPRISE

Dans sa conception la plus simple, le concept du climat social renvoie au degré de satisfaction des employés, des conditions que leur offre leur organisation. Bien que le concept parait simple et sa finalité séduisante, son utilisation est sujette à beaucoup de débats tant au niveau théorique qu'au niveau de la pratique.

Un bon climat social, est une source de motivation, d'implication, d'amélioration de l'image de l'entreprise et d'attraction des compétences, quant au mauvais climat, il est générateur des dysfonctionnements sociaux tels que, l'absentéisme, les conflits sociaux, et même le turnover.

Et pour cela, l'entreprise moderne, doit mettre en place des outils de suivi et de mesure du climat organisationnel, afin de recueillir l'information pertinente à la prise de décision des mesures correctives.

Ce chapitre se compose des trois sections suivantes :

- ❖ ***Section 01 : Approche théorique du climat social de l'entreprise.***
- ❖ ***Section 02 : Le dysfonctionnement social.***
- ❖ ***Section 03 : Outils de mesure du climat social de l'entreprise.***

Section 01 : Approche théorique du climat social de l'entreprise.

1.1. Historique :

Le débat sur le concept du climat social trouve son origine dans les travaux sur le comportement organisationnel qui ont tenté de définir le rôle de la RH dans le système productif en considérant le poids du contexte organisationnel dans la détermination des comportements humains au sein des organisations¹.

L'utilisation de l'expression du «climat social» ou «atmosphère sociale» quant à elle, remonte à 1939 grâce aux travaux de recherche de trois auteurs anglo-saxons Lewine Lippitt et White dans leur article « Patterns Of Agressive Behavior in Experimentally Created Social Climate » publié dans le journal de la psychologie sociale. Dans leur étude, les auteurs vont démontrer que le climat collectif tel qu'il est perçu par les membres d'une organisation exerce plus d'influence sur les comportements de ces derniers que les caractéristiques individuelles en faisant référence aux facteurs motivationnels centrés sur l'employé lui-même.

1.2. Définition du climat social :

Le terme «climat social » nous renvoie dans un premier temps aux conditions climatiques. Comme la météo. La littérature scientifique nous fournit également un grand nombre d'expressions qui caractérisent le climat social telles que « ensemble de circonstances dans lesquelles on vit ensemble», « ambiance et moral» ou encore selon Lewin «atmosphère sociale» ou «conditions de vie», tout en basant sur les relations interpersonnelle.

- Fourgous et Itturalde² définissent le climat social comme « un ensemble de caractéristiques objectives et relativement *permanentes de l'organisation, perçues par les individus appartenant à l'organisation, qui servent à lui donner une certaine personnalité et qui influencent les comportements et les attitudes de ses membres »*

On définit le climat social alors, comme l'atmosphère, l'ambiance dans le lieu de travail, le moral qui règne dans l'entreprise et les bonnes relations interpersonnelle fondées sur une communication efficace et résultant d'un certain nombre de facteurs (normales, valeurs, luttes internes et externes, communication, autorité) qui sont reflétés dans l'environnement de l'organisation.

¹ GADBOIS, (C) : « *L'analyse psychologique des organisations. Le climat et ses dimensions* », in Revue l'année psychologique, 1975, p. 269-297.

² Cité par : FOURGOUS, (M) et ITTURALDE, (B) : *Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise*, Édition d'organisation, Paris, 1991, P 42

1.3. Les déterminants du climat social :

Les premiers travaux sur le climat social reviennent à Lewin³ qui était le premier à émettre l'hypothèse selon laquelle « les atmosphères psychologiques sont des réalités empiriques et des faits descriptibles scientifiquement ». Grâce à sa formule :

$C = F(P \times E)$ selon laquelle, le comportement **C** est fonction de la personne **P** en interaction avec l'environnement **E** dans lequel il opère. Cela suppose donc qu'en agissant sur l'environnement **E**, les comportements **C** de la majorité des personnes vivant sous son emprise peuvent être modifiés. L'auteur précise tout de même que le degré du changement des comportements ne dépend pas uniquement de l'environnement mais aussi de la réactivité des personnes **P**. Cette réactivité agit également sur les effets de l'environnement jusqu'à un certain niveau, car dans l'ensemble, les nouveaux comportements adopteront la même direction. Cela suppose donc qu'en agissant sur l'environnement ou la personnalité on peut modifier les comportements des RH dans l'organisation⁴.

1.4. Théories du climat social :

La documentation sur la notion du climat social dans l'organisation fait ressortir, en général, l'utilisation fréquente de deux questionnaires : le « Organizational Climate Description Questionnaire » (OCDQ)⁵ d'Halpin et Crofts⁶ (1963) et le « Profile Of a School » (POS)⁷ de Likert (1972). Ces deux questionnaires constituent pour certains, deux principales théories qui ont introduit la notion de climat social au sein des organisations.

³ Cité par : GADBOIS, (C), Op.cit. P 36

⁴ BRUNET, (L) et SAVOIE, (A) : « Climat organisationnel et la culture organisationnelle : apports distincts ou redondance », in Revue québécoise de psychologie, 2007.

⁵ En français, (le Questionnaire de Description d'un climat Organisationnel).

⁶ Auteur cité par BRUNET, (Luc) dans son étude *climat organisationnel et efficacité scolaire*, Canada, 2001

⁷ En français, (le Profil d'une Ecole).

1.4.1 Théories de Halpin et Crofts :

« Halpin et Crofts »⁸ définissent dans leur modèle d'analyse du climat social huit dimensions :

- Cohésion du groupe.
- Interférence du supérieur.
- Moral du personnel
- Relations sociales.
- Relations formelles et impersonnelles avec le personnel.
- Confiance.
- Considération.
- Accent sur la production

Dont la mesure permet de distinguer cinq types de climats :

- 1) Climat ouvert.
- 2) Climat autonome.
- 3) Climat de contrôle.
- 4) Climat familial.
- 5) Climat fermé

Tandis que le modèle de Quinn 1983⁹ distingue deux dimensions du climat social à savoir :

- La focalisation vers l'interne.
- La focalisation vers l'externe.

La combinaison des polarités de ces deux dimensions permet d'identifier quatre types de climat social :

- Le climat soutien.
- Le climat innovation.
- Le climat règles.
- Le climat objectifs.

Chacun est caractérisé par un certain nombre de valeurs et de normes de gestion telles que la confiance, la cohésion du groupe, le degré d'autonomie, la prise de risque ...etc., qui permettent de tracer le profil de chaque type de climat.

⁸ BRUNET, (L) : « *Climat organisationnel et efficacité scolaire* », Université de Montréal, Département d'études en éducation, Novembre 2001. P 100.

⁹ PHOL, (S) : « *Analyse de la relation entre le climat organisationnel et l'engagement organisationnel, Le rôle médiateur de la satisfaction professionnelle* », in Revue de la psychologie du travail et des organisations, 2002, p.97-114

1.4.2 Théorie de Likert :

Likert 1976¹⁰ à ce sujet va compléter le cadre d'analyse en rajoutant le poids des interactions humaines et le rôle des perceptions dans la définition du climat social. L'auteur propose à ce sujet, trois niveaux d'analyse du climat social à savoir :

- ✓ L'organisation.
- ✓ Le groupe.
- ✓ L'employé.

En mettant l'accent sur le rôle des interactions individuelles au niveau du groupe à travers la communication, dans la définition du climat social. En effet, Likert 1976¹¹ considère que les employés ont deux cadres de référence pour construire leurs perceptions, à savoir :

- ✓ Le groupe de travail.
- ✓ L'organisation dans son ensemble.

En fait, Likert regroupe les indicateurs du climat social sous trois types de variables:

- **Causales ou indépendantes** : sont sous le contrôle de l'administration et l'organisation qui détermine la structure de l'organisation (mécaniste ou organique ...etc.), le style de leadership (autoritaire, participatif, ... etc.) qui prévaut, les objectifs, les politiques et les directives pour les différents groupes qui composent l'organisation.
- **Intermédiaires** : résultent en, grand partie, de ces variables causales qui sont choisies par la haute administration et qui conditionnent la façon dont les individus interagissent en groupe et individuellement pour produire des résultats. Elles reflètent les attitudes, les motivations et les perceptions qui influencent le comportement

Elles sont, en fait, des variables du processus organisationnel (motivation, communication, leadership, prise de décision, établissement des objectifs, contrôle et influence...)

- **Finales** : finalement, Likert relie les caractéristiques du fonctionnement interne de l'organisation à son efficacité à l'aide des variables finales telles que : Taux d'absentéisme, taux de griefs, taux de roulement, pertes de qualité, ...etc. Ainsi, à leur tour, les variables intermédiaires exercent une influence sur les variables finales.

¹⁰ Cité par : BRUNET, (L) : « *Climat organisationnel et efficacité scolaire*, Université de Montréal, Op.cit.

¹¹ Ibid.

La mesure perceptive des variables causales et intermédiaires donne lieu à l'identification du climat qui prévaut dans l'école. Likert (1974) a identifié deux grands types de climat organisationnel correspondant à quatre systèmes de gestion :

Likert¹² identifie par la suite quatre types de climat social qui correspondent au profil psychologique des organisations et de son système de management qui chacun produit des effets différents sur l'efficacité de l'organisation.

1) Climat de type autoritaire :

- ***Le climat autoritaire-exploiteur*** : Dans ce type de climat, l'organisation est gérée par le management, par la contrainte et la peur. La communication est verticale et unidirectionnelle. Le niveau supérieur prend toutes les décisions sans consulter le personnel avec qu'il entretient peu de relations basées sur la méfiance ce qui crée une grande distance psychologique entre les deux parties.
- ***Le climat autoritaire-participatif*** : Le management a une confiance condescendante en son personnel et ne délègue que la prise de décisions mineures aux niveaux inférieurs. Les informations qui remontent vers le haut sont limitées en termes de qualité et de quantité car seules celles qui conviennent au sommet remontent vers le haut. Le contrôle est aussi délégué parfois au niveau inférieur, mais le système de récompense et de punition est également utilisé comme dans tous les systèmes autoritaires.

2) Climat de type participatif :

- ***Le climat consultatif*** : Dans ce type d'organisation, le management a une confiance moyenne dans son personnel avec qui il s'efforce de maintenir une communication dans les deux sens. Les décisions importantes sont prises au sommet, mais les décisions qui relèvent de la gestion quotidienne du travail sont déléguées aux niveaux inférieurs. Le contrôle est également délégué aux niveaux intermédiaires et inférieurs qui permettent de prévaloir un certain degré de responsabilité. Ce type de climat plutôt dynamique est souvent observé dans les organisations dont la politique de gestion est basée sur l'atteinte des objectifs.

¹² KENNERDY, (C) : *Toutes les théories du management, les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités*, Édition Maxima, Paris, 2003, P 216-217

- **Le climat participatif** : Caractérisé par des relations entre hiérarchie et le personnel, basées sur la confiance et par conséquent, la prise de décision est répartie entre tous les niveaux. La communication est multidirectionnelle horizontalement et verticalement. La structure hiérarchique de l'organisation intègre différentes unités de travail qui participent au processus de la prise de décision (cadres, chefs d'équipe, directeurs de département..) qui assurent le relais entre le sommet et le personnel au niveau de la prise de décision.

Likert (1973) conclut dans son étude que le style de gestion détermine le niveau de l'efficacité du groupe étudié en considérant que les organisations qui sont orientées vers des climats autoritaires sont moins efficaces que celles qui s'approchent du climat participatif. Ces dernières ont tendance à créer des groupes de travail plus efficaces auxquels on définit des objectifs plus élevés. Les organisations qui tendent vers un climat participatif bénéficient d'une efficacité de 20% à 40% supérieure à celle des organisations orientées vers les climats autoritaires ; grâce à leur processus participatif qui encourage le partage des compétences qui selon lui est le meilleur moyen d'éviter les conflits sociaux au sein de l'organisation¹³.

⇒ **La communication interpersonnelle et la théorie du climat social :**

Ainsi, la communication interpersonnelle est indispensable dans la théorie du climat social. Elle est l'un des facteurs principaux qui déterminent un bon climat social. Elle est le point essentiel qui fait la différence entre les différents types de climat social, on trouve le climat autoritaire-exploiteur caractérisé par la communication verticale et unidirectionnelle autrement dit, purement formelle-descendante, et le climat autoritaire-participatif par une communication ascendante limitée en termes de qualité et de quantité.

L'autre type de climat qui est, le climat consultatif, il est caractérisé lui aussi par une communication dans les deux sens (ascendante, descendante), et le dernier type, le climat participatif où la communication est multidirectionnelle horizontalement et verticalement (ascendante, descendante et latérale).

Donc, on peut parler de la théorie du climat social sans parler de la communication interpersonnelle, car le climat social est basé sur les relations inter RH. De ce fait, une communication efficace implique nécessairement des liens inter RH forts et par voie de conséquence, un climat social favorable.

¹³ BRUNET, (L) : *Climat organisationnel et efficacité scolaire*, Université de Montréal, Opcit

Section 02 : le dysfonctionnement social.**2.1. Définition :**

Le dysfonctionnement social est le résultant principal de la dégradation du climat social. Elle représente la plus grande partie des coûts cachés de l'entreprise.

2.2. Principales sources de dysfonctionnement internes génératrices de tensions¹⁴ :**➤ *Comportement perçu de la direction :***

- Éloignement des centres de décisions.
- Absence de reconnaissance pour le travail accompli.
- Incapacité à présenter un projet mobilisateur.
- Manque de cohérence visible de l'équipe de direction.
- Absence d'une visibilité suffisante de la politique poursuivie.

➤ *Comportement perçu de l'encadrement :*

- Définition insuffisante des rôles respectifs du n +1 et du n +2.
- Présence insuffisante sur le terrain.
- Manque de respect pour le personnel.
- Comportement autoritariste ou incapacité à animer et à réguler l'équipe.
- Incapacité à faire progresser les personnes.
- Existence d'ordres et de contre-ordres.
- Absence d'informations claires et complètes.
- Absence de réponse aux questions et aux suggestions d'amélioration.
- Défaillances dans le traitement des symboles.

¹⁴ LANDIER,(Hubert):*Le guide des relations sociales dans l'entreprise*,édition d'organisation,Paris, 2007, P 163

➤ ***Composition sociologique de l'établissement et représentation du personnel :***

- Querelles entre anciens et nouveaux.
- Existence de groupes sociaux fortement typés du point de vue ethnique, sociologique ou professionnel.
- Existence d'une représentation du personnel peu structurée et peu représentative.
- Existence d'une surenchère entre organisations syndicales concurrentes.
- Existence d'une tradition de confrontation sociale.

➤ ***Mise en œuvre perçue des méthodes de management :***

- Informations générales insuffisantes.
- Incompréhension des modes de fonctionnement de l'entreprise et des exigences qu'ils impliquent.
- Négligences dans l'accueil des nouveaux embauchés.
- Absence d'entretiens périodiques sérieusement faits.
- Mesures salariales individuelles différenciées mais non justifiées de façon claire.
- Possibilités d'évolution insuffisantes ou répondant à des règles insuffisamment claires entraînant un sentiment d'injustice ou d'iniquité.

Ces dysfonctionnements ont été regroupés dans cinq indicateurs considérés comme des familles de dysfonctionnements : L'absentéisme, les accidents du travail, la rotation du personnel, le stress et les conflits sociaux. La correction (ou la régulation) de ces dysfonctionnements génère des coûts : ce sont les coûts cachés (ou performance cachée), qui ont un impact sur la performance économique de l'entreprise.

2.3. L'absentéisme :

L'absentéisme est en effet aussi bien la cause que la conséquence d'une dégradation du climat social. La DRH doit par conséquent trouver des solutions afin de le réduire.

2.3.1 Définition :

L'absentéisme est la période pendant laquelle un salarié n'est pas présent à son travail, alors qu'il est censé l'être d'après les termes de son contrat de travail. Il correspond à la différence entre le temps de travail théorique et le temps de travail réel, génère un manque à gagner et des coûts pour l'entreprise : perte de productivité, heures supplémentaires des collègues, embauche d'intérimaires, etc.

On peut aussi distinguer l'absentéisme physique (le salarié n'est pas là physiquement) et mental (le salarié néglige son travail).

2.3.2 Les causes de L'absentéisme :

L'absentéisme peut être le résultat des :

- Maladies non liées au travail, accidents du travail et maladies professionnelles.
- Conditions de travail génératrices du stress (objectifs trop élevés, cadences trop rapides...
- Relations difficiles et tendues avec les hiérarchies nées d'une mauvaise si ce n'est pas une absence totale de la communication entre les deux.

Pour faire face à ce phénomène, il faut une communication auprès des RH et des managers, leur sensibilisation sur l'absentéisme et ses conséquences néfastes sur l'entreprise.

2.3.3 L'Evaluation du coût de l'absentéisme :

- a- Le coût de perturbation :** l'absence d'une personne est la source de manques à gagner, de perte de production, de l'accroissement des délais de production.
- b- Le coût de régulation :** les stratégies qui sont conduites en vue de pallier l'absence de personnel engendrent des coûts supplémentaires.

2.4. Le TURN OVER

2.4.1 Définition :

Le turnover (aussi appelé taux de rotation ou de roulement) correspond au nombre de départ du personnel vers l'extérieur.

Plusieurs types de départ sont envisageables :

- *Départs du fait de l'entreprise* : sanction, licenciement, manque d'aptitude...
- *Départs du fait des collaborateurs* : maîtrisables par l'entreprise (promotion externe, rémunération, horaires de travail) ou non maîtrisables (déménagement, retraite, décès...)
- *Départs pour raisons inconnues*

2.4.2 Le coût du turn over¹⁵ :

- perte d'efficacité du salarié avant le départ.
- Coût de remplacement du partant (coût de formation, apprentissage ...)
- Coût total de recrutement du nouvel entrant.
- Coût des mouvements associés à un départ (remplacements, mutations, promotions ...)

¹⁵ MARTORY, (Bernard) : *Tableaux de bord sociaux*, LIAISONS, Paris, 2004, P 91

2.5. Les Accidents de travail et les Maladies Professionnelles :

2.5.1 Définitions :

L'accident « est considéré comme accident du travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise »¹⁶

La maladie professionnelle est définie comme une manifestation morbide, infection microbienne ou affection dont l'origine est imputable à l'activité professionnelle de la victime.

2.5.2 Les causes de l'accident :

On peut répartir les causes en 5 volets :

- *Le mode de gestion* : une pratique patronale fautive (l'employeur à le pouvoir de contrôler, C'est lui qui décide des pratiques organisationnelles, de la technologie utilisée, des méthodes de travail, de l'équipement utilisé).
- L'environnement et l'espace physique du travail : l'encombrement et l'aménagement, le bruit, l'éclairage, la chaleur, les gaz, conflits avec collaborateurs.
- *L'équipement* : L'usure des outils des appareils utilisés et la négligence de leur entretien peuvent constituer des causes de l'accident de travail.
- *Les tâches* : ambigües, manque de formation, manque de coopération entre les RH...
- *Le travailleur* : manque de communication afin de la sensibilisation, Par exemple le fait de ne pas porter un équipement de protection.

¹⁶ FERRAND,(Sandrine) : *la gestion des accidents du travail*,2^{ème} édition,GERESO,Le Mans Cedex 2, 2008, P 9

2.6. Les conflits Sociaux :

Le conflit est un élément permanent du vécu de toute entreprise. Lorsque le conflit devient aigu, on se retrouve dans une situation de crise ou de conflit ouvert, qui se traduit par la rupture de la communication ou au contraire, provoque l'engagement du débat sur la place publique.

2.6.1 Définition :

Le conflit social s'identifie aux yeux des managers à des violences incontrôlables et à des comportements irrationnels, sinon malveillants, qui remettent en cause leurs calculs et leurs prévisions¹⁷.

Le conflit peut être défini alors comme la divergence des intérêts, des prétentions et des perspectives.

2.6.2 Les divers types de conflits :

a- *Les conflits de fonction :*

Ce sont les conflits qui naissent de l'opposition d'intérêts professionnels (non pas personnels).

b- *Les conflits d'intérêt :*

Ces conflits peuvent être au plan individuel : par exemple, si trois ou quatre personnes sont candidates à un poste qui vient d'être libéré, avec une possibilité de promotion, il existe nécessairement un risque de tension.

c- *Les conflits de comportements :*

Elle est née essentiellement d'une mauvaise communication entre les clients internes.

Ce sont ceux qui résultent du fait que l'on ne perçoit pas les problèmes ou les solutions de la même façon (l'âge, la fonction, la personnalité...)

Les conflits de comportements sont à la fois les plus nombreux et ceux dont on parle le moins, on les masque soit derrière des conflits de fonction soit derrière des conflits d'intérêts.

¹⁷ LANDIER, (Hubert), Op.cit. P 141

2.6.3 La Gestion des conflits :

La négociation demeure le mode privilégié par la plupart des individus pour gérer ses conflits de toute sorte. Elle implique une tension entre la confrontation (nous voulons obtenir ce que nous souhaitons) et la coopération (nous ne pouvons l'obtenir qu'en donnant à l'autre au moins une partie de ce qu'il veut).

La négociation a longtemps été la conséquence d'un conflit au sein de l'entreprise alors qu'une gestion moderne en fait un instrument de dialogue régulier destiné, entre autres, à prévenir les éventuels conflits.

2.6.4 La mesure de la conflictualité :

Il est impossible de dresser une liste exhaustive des indicateurs à surveiller (« les clignotants sociaux »). Ceux-ci sont spécifiques à chaque entreprise, au type d'activité, aux normes existantes et à chaque catégorie professionnelle.

Mais on peut citer¹⁸ :

- La nature et la fréquence des événements atypiques (dégradations, ...) ;
- L'état des relations entre les salariés et l'encadrement (confrontations, évitements ...) ;
- Les attitudes quotidiennes des salariés (convivialité, agressivité) ;
- Le comportement des salariés dans la gestion du temps (absentéisme ...)
- Le comportement des salariés dans l'application des règles et des consignes (jeu sur les règles, zèle et laisser-aller, etc.) ;
- Le comportement des salariés au travail (disponibilité, productivité, propreté, défauts, participation aux réunions d'équipe, réactivité aux aléas, etc.) ;
- Les relations entre les salariés eux-mêmes (coopération, pressions, mise à l'écart, constitution de clans, etc.) ;
- L'état des relations interservices (reproches réciproques, facilité ou difficulté de coopération, etc.) ;

¹⁸ LANDIER, (Hubert), Op.cit. P 158

- Les relations entre les délégués et les salariés (micro-réunions, sollicitations renouvelées, tonalité, contenu et mode de distribution des tracts, affichage ostensible des tracts syndicaux, contenu et quantité des réclamations des délégués du personnel, participation des salariés aux réunions d'information, signature des pétitions, etc.).

2.6.5 Le coût de conflit pour l'organisation :

Tout conflit, quelque soit sa nature, pénalise l'organisation qui le supporte.

Plusieurs coûts sont à retenir :

- Les pertes de production.
- Les pertes de clientèles.
- Les coûts de perturbation engendrés par le conflit.
- Les coûts de maintien de la structure physique et humaine.
- La dégradation du climat social.

2.7. Le Stress :

« *Le stress, c'est la vie !* »¹⁹ Hans Selye

2.7.1 Définition :

*« Un état de stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face »*²⁰

Le stress au travail est une réaction physique et émotionnelle nuisible qui peut se produire lorsqu'il y a conflit entre les exigences imposées sur une personne et le niveau de maîtrise que cette personne peut avoir sur la satisfaction de ces exigences.

¹⁹ Cité par : ALBERT, (Eric) et SAUNDER, (Laurence) : *Stress.fr*, édition d'organisation, Paris, 2010, P 2

²⁰ Ibid. P 57

2.7.2 Les sources de stress :

On peut mettre en évidence différentes sources de stress professionnel :

- Sources intrinsèques au travail (condition au travail, urgences du temps, etc.)
- Conflits, ambiguïtés, bruits de communication et surcharge de rôles et de responsabilités.
- Carrières : trop ou pas assez de promotion, absence de sécurité d'emploi.
- Relations professionnelles difficiles avec le supérieur ou bien les collègues.
- Climat organisationnel : pas ou peu de participation aux processus de décision.
- La vie familiale et personnelle peut être aussi source de stress.
- Manque d'implication, à cause du manque de la communication et de l'information.

Les *relations interpersonnelles* sont des causes très fréquentes de stress au travail : une mauvaise ambiance, une mauvaise communication, un faible soutien et une indisponibilité des supérieurs, le contact avec le public, l'agressivité des gens. Pour un salarié sur trois, les relations dans le travail s'accompagnent de tensions²¹

2.7.3 Les conséquences du stress :

Un suicide par jour est lié au stress au travail. Le nombre des suicides dans le monde du travail est compris entre trois cents et quatre cents par an²².

A) *Pour l'entreprise*²³ :

- Faisant *augmenter* l'absentéisme, les fluctuations du personnel, les plaintes des clients, les pratiques dangereuses et les taux d'accidents du travail, les risques de procès et d'actions en justice par des travailleurs victimes du stress ;
- *Diminuant* la motivation des travailleurs ;
- *Portant atteinte* aux performances et à la productivité, à l'image de l'entreprise tant auprès de ses employés qu'à l'extérieur.

²¹ GREBOT, (Elisabeth) : *Stress et burnout au travail*, édition d'organisation, Paris, 2008, P 36

²² Ibid. P 95

²³ Ibid. P 87

B) Pour les employés :

Les problèmes de santé liés au travail sont principalement²⁴ :

- Les troubles musculo-squelettiques : maux de dos et douleurs musculaires ;
- Les troubles psychologiques : 22 % des travailleurs européens citent le stress comme cause principale des symptômes liés au travail.
- Le harcèlement et la violence au travail.
- Les risques d'accident cardio-vasculaire.
- *La santé mentale* : La dépression et l'anxiété sont les conséquences psychologiques majeures du stress au travail.

Un certain niveau de stress est normal dans notre vie. De fait, le stress nous donne souvent l'énergie et la motivation nécessaires pour relever nos défis quotidiens à la maison et au travail, c'est le stress positif (eu stress).

²⁴ GREBOT, (Elisabeth), Op.cit. P 89

2.8. Les indicateurs du climat social :

A la base des dysfonctionnements sociaux, des risques psychosociologiques et au mode de gestion, on peut résumer les indicateurs du climat social comme suit :

A) Indicateurs liés au fonctionnement de l'entreprise :

Tableau II-01 :

Catégories d'indicateurs	Eléments mesurés
<i>Temps de travail</i>	<p>Indicateurs : absentéisme, durée annuelle de travail, horaire atypique, ...</p> <p>Illustrations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'augmentation de l'absentéisme est révélatrice de l'état d'esprit dans l'entreprise - L'évolution de la durée annuelle de travail est un indicateur de surcharge ou sous charge de travail - Le travail en horaire atypique peut expliquer l'impact du travail sur la vie sociale
<i>Mouvement du personnel</i>	<p>Indicateurs : taux de rotation, départs volontaires, postes non pourvus, ...</p> <p>Illustrations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le taux de rotation et les départs volontaires sont des indicateurs de malaise social - La présence de postes non pourvus peut révéler les possibles tensions dans l'entreprise ou sa mauvaise image
<i>Activité de l'entreprise</i>	<p>Indicateurs : productivité, qualité, rebuts, réclamations clients, ...</p> <p>Illustration :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'évolution négative des indicateurs de productivité ou de qualité des produits peut révéler la présence de risques psychosociaux
<i>Relations sociales</i>	<p>Indicateurs : tracts syndicaux, grèves, réunions Délégués du Personnels, plans sociaux,..</p> <p>Illustrations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'analyse des comptes rendus de réunions avec les Instances Représentatives du Personnel donne un reflet du dialogue dans l'entreprise - Les grèves, sanctions disciplinaires sont des indicateurs du climat social et de la dégradation des rapports sociaux - L'existence de plans sociaux rend propice le développement d'état de stress chronique chez les salariés
<i>Formation et rémunération</i>	<p>Indicateurs : modes de rémunération, plan de formation, évaluation, ...</p> <p>Illustrations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La rémunération liée au rendement favorise l'apparition des risques psychosociaux - Un plan de formation déconnecté des besoins et attentes des salariés peut générer des atteintes à la santé
<i>Organisation du travail</i>	<p>Indicateurs : fiche de poste, mode de délégation, polyvalence, rotation, ...</p> <p>Illustration :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La gestion de la production avec un contrôle du travail accru et une mise en concurrence des salariés ont un impact négatif sur la performance et la santé mentale

Source : INRS : Dépister les risques psychosociaux - des indicateurs pour vous guider ED 6012 - décembre 2007

B) Indicateurs liés à la santé et à la sécurité des RH :

Tableau II-02 :

Catégories d'indicateurs	Eléments mesurés
<i>Accidents du travail</i>	<p>Indicateurs : nombre d'accidents du travail, typologie, ...</p> <p>Illustration :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les accidents du travail peuvent être la conséquence des troubles de l'attention ou de la vigilance
<i>Maladies professionnelles</i>	<p>Indicateurs : maladies professionnelles reconnues dont les TMS (troubles musculo-squelettiques), maladies à caractère professionnel, ...</p> <p>Illustrations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le stress est un des facteurs de risque direct d'apparition de TMS - L'analyse des maladies à caractère professionnel peut faire apparaître des maladies non reconnues dans des tableaux mais révélatrices de l'état de stress des salariés
<i>Situations graves ou dégradées</i>	<p>Indicateurs : conflits, plaintes pour harcèlement, cas de suicides et tentatives, situations de violences, ...</p> <p>Illustrations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les suicides ou tentatives de suicide, la violence physique sont révélateurs des relations sociales - L'existence de plaintes pour harcèlement ou violence verbale est révélatrice à la fois du fonctionnement de l'entreprise et de l'état de santé des salariés
<i>Stress chronique</i>	<p>Indicateurs : Maux de tête, digestifs, troubles du sommeil, crises de nerfs, de larmes, mal-être, médicaments psychoactifs, conduites addictives, ...</p> <p>Illustration :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'analyse de l'évolution des expressions physiques du stress est révélatrice de l'état de santé mentale
<i>Pathologies diagnostiquées et traitées</i>	<p>Indicateurs : maladies cardio-vasculaires, hypertension, dermatoses, ...</p> <p>Illustration :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Certaines pathologies physiques ou mentales peuvent être mises en lien direct avec le stress
<i>Service de Santé au Travail</i>	<p>Indicateurs : plaintes à l'infirmerie, soins, inaptitudes, ...</p> <p>Illustration :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'analyse des données du Médecin ou de l'infirmerie mettra en évidence le mal-être des salariés

Source : INRS²⁵ : Dépister les risques psychosociaux - des indicateurs pour vous guider ED 6012 - décembre 2007

²⁵ Institut National de Recherche et de Sécurité, est une des neuf composantes du réseau de l'Université du Québec (UQ). L'INRS assure une information et de communication qui va du recueil et de l'élaboration de l'information, jusqu'à sa diffusion, cette information porte sur l'ensemble des thèmes concernant la santé et la sécurité du travail. www.INRS.fr

⇒ **La communication interpersonnelle et le dysfonctionnement social :**

Le dysfonctionnement social qui trouve ses origines dans des comportements perçus de la direction, de l'encadrement et des méthodes de management, sont basées essentiellement sur la communication supérieur-subalterne et même entre collaborateurs.

Dans les comportements perçus de la direction, on trouve l'absence de reconnaissance et l'absence d'une visibilité des politiques de l'entreprise, nées d'une mauvaise communication. Et dans ceux perçus de l'encadrement, on trouve le manque de respect pour les RH, l'absence de l'information claire et complète, l'absence de feedback aux questions et aux suggestions d'amélioration. Dans la mise en œuvre perçue des méthodes de management, l'information générale insuffisante, l'incompréhension des modes de fonctionnement de l'entreprise, l'absence des pratiques d'accueil des nouveaux embauchés et l'absence d'entretiens périodiques sont à signaler.

En ce qui concerne les dysfonctionnements sociaux, la communication interpersonnelle traduit l'origine et la solution. Pour l'absentéisme par exemple, la cause principale revient aux relations difficiles et tendues avec la hiérarchie suite à une mauvaise communication. Quant à sa solution, elle intervient au niveau de la sensibilisation portant sur les conséquences néfastes de l'absentéisme pour l'entreprise et les collaborateurs. Les conflits sociaux s'expliquent par la mauvaise communication comme source principale des conflits de comportements, dans les relations entre les salariés et l'encadrement et entre les salariés eux-mêmes (coopération, constitution de clans ...) et c'est grâce à la communication par la négociation et le dialogue que l'entreprise pourra pallier à ces fléaux sociaux.

La mauvaise communication est aussi la source d'autres dysfonctionnements tels que le stress, le turn over et même les accidents de travail, à cause principalement des bruits de communication, des relations professionnelles difficiles et du manque de l'information de l'encadrement et de la présence sur le terrain.

Section 03 : Outils de mesure du climat Social :

On mesure la qualité du climat social de l'entreprise par des indicateurs que l'on récapitule à travers le bilan social. D'ailleurs, les grandes entreprises devraient publier chaque année un bilan regroupant ces indicateurs (en Europe la publication du bilan social est obligatoire). Si le climat social se dégrade, il sera facteur de conflit qui devra se résoudre par une négociation.

3.1. Le Bilan Social :

3.1.1 Définition :

Le terme bilan est emprunté à l'origine au jargon qui veut dire : comptable.

Le bilan social, outil contributif au dialogue social interne, est un état des lieux de la situation du personnel dans une collectivité. Il apporte une vue d'ensemble des caractéristiques du personnel et de leurs conditions de travail. Il permet ensuite de repérer les problèmes et dysfonctionnements pour y remédier et d'anticiper une politique de gestion des ressources humaines.

Le bilan social peut être défini comme une récapitulation triennale des résultats sociaux de l'entreprise issus de toutes les décisions prises en matière de personnel et de politique sociale.

3.1.2 Objectif :

Le bilan social, par la variété et la richesse des données qu'il offre, permet de repérer les dysfonctionnements dans la collectivité mais aussi de voir les améliorations d'une année à l'autre. En outre, il apporte des réponses sur l'atteinte des objectifs préalablement définis.

Outil de management qui permet:

- D'observer, d'étudier le personnel,
- De suivre les évolutions,
- De fixer des objectifs et de s'y tenir,
- De stimuler le dialogue avec les agents

3.1.3 Que contient un Bilan social ?

Le bilan social comporte des informations sur :

- L'emploi (Absentéisme, effectifs ...)
- Les rémunérations (mode de calcul ...)
- Les conditions d'hygiène et de sécurité,
- Les relations professionnelles (Information et communication ...)
- Les conditions de travail (Accidents de travail et de trajet)
- Conditions de vie des salariés et leurs familles dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise (œuvres sociales ...)
- Charges accessoires.
- La formation (Apprentissages ...)

Le bilan social englobe des informations sociales concernant les deux exercices (années) précédents et ceux de l'année en cours on pourra ainsi constater les améliorations ou les régressions, les efforts consentis dans tel ou tel domaine et les réalisations issues de l'initiative de l'employeur ou de la négociation.

Le bilan social est un document souple : l'élaboration du bilan social par les entreprises est une mesure destinée et rendre l'information sociale disponible pour les décideurs et leurs partenaires sociaux et faciliter sa circulation. La liste des indicateurs du bilan social n'est jamais définitive, elle peut être modulée en fonction de la situation spécifique de l'entreprise et à ses objectifs sociaux et à son secteur d'activité.

3.1.4 Objectifs du bilan social :

a) *Le bilan social, outil d'information :*

Auparavant, l'information sociale ne faisait pas l'objet d'assemblage et de diffusion, ce qui posait des problèmes assez conséquents concernant la rapidité et la qualité de la prise de décision.

Dans cet ordre d'idées, le bilan social devient un outil d'information très important dans la mesure où il présente une variété d'informations aussi bien quantitatives, exprimées sous forme de chiffres ou d'une valeur, qualitatives exprimées explicitement sous forme de phrases ou de commentaires.

b) *Le bilan social, outil de gestion sociale :*

Le bilan social est un outil de gestion du quotidien en représentant un document de base pour le gestionnaire dans la mesure où il permet une analyse de la situation sociale de l'entreprise et évalue le climat social qui y règne.

c) *Le bilan social, outil de dialogue et de concertation :*

Le bilan social peut devenir un instrument de référence et un moyen de concertation entre les différents partenaires en répondant à deux conditions :

- La première consiste en l'accord d'une grande importance aux divers systèmes de circulation de l'information et la participation des différents partenaires lors de la confection du bilan social pour que les informations qu'il contient soient admises par tous.
- la seconde est que le bilan social ne doit contenir que des informations objectives. L'institution des instances de représentation du personnel vise la facilitation de la communication entre le personnel et la direction et ce dans le but de réduire les conflits et instaurer un climat de paix sociale au sein de l'entreprise.

Ainsi, Le bilan social n'est qu'une photographie instantanée une fois par an de l'évolution des indicateurs sociaux de l'entreprise, à fin de communiquer le climat qui règne dans l'entreprises pour prendre les choix qu'il faut.

3.2. Le Tableau de Bord Social

« Des pilotes sans tableaux de bords, sont aveugles » Bernard MARTORY

3.2.1 Définition :

Le tableau de bord est fondamentalement un outil de gestion à usage interne.

Le tableau de bord est une batterie d'indicateurs sociaux jugés les plus pertinents touchant à la gestion du personnel, au climat social et à la performance sociale de l'entreprise.

C'est en fait, un instrument de mesure qui permet en faisant périodiquement le point par rapport aux objectifs fixés d'entreprendre des actions correctives.

Ainsi, le tableau de bord social se présente comme étant un outil de pilotage et de contrôle des décisions précises.

3.2.2 Objectifs :

Le tableau de bord permet de suivre les réalisations, de les évaluer et d'en préciser les effets sur le plan social.

Il vise quatre objectifs :

- La gestion quotidienne interne.
- Détection des imperfections.
- Planification à court terme.
- Correction des écarts entre les objectifs et les réalisations.

3.2.2 Caractéristiques :

L'élaboration de tableau de bord implique la réunion des caractéristiques suivantes :

- *Clair et simple* : afin de mettre en évidence les informations immédiatement intelligible.
- *Complet et synthétique* : un tableau de bord social n'est pas une complication de chiffres sans rapport entre eux. Il doit refléter aussi bien que possible le fonctionnement du système à la conduite duquel il contribue.
- *Évolutif et flexible* : afin de réagir aux transformations du système global inclus dans l'entreprise.

3.2.3 Utilité, support et périodicité :

Sur le plan technique, la construction d'un tableau de bord pose un double problème :

- La détermination du seuil de signification statistique.
- La sélection des indicateurs, difficulté qualitative qui peut difficilement faire l'objet d'un traitement général.

La batterie des ratios doit comporter un nombre limité à l'égard des phénomènes que l'on entend suivre.

Ces exigences multiples montrent que le contenu d'un tableau de bord social ne peut pas se définir dans l'abstrait. Il varie avec les services concernés, avec le secteur d'activité, avec certains traits de l'entreprise ; les problèmes changent d'importance au cours du temps, les informations nécessaires ne sont pas toujours les mêmes.

Le tableau de bord est un document essentiel pour le chef de personnel, contrairement au bilan social, il sélectionne quelques indicateurs significatifs, ces derniers ne dépassent pas généralement le nombre de sept et doivent fonctionner comme des clignotants c'est pour cela que la présentation du tableau de bord social suppose tout d'abord le choix de la périodicité (semaine, mois, semestre, année) et d'un support présenté sous formes de fiches cartonnées or sur un tableau.

Ainsi, le tableau de bord est le complément indispensable au bilan social plus analytique et obéissant à une présentation standard.

3.3. L'audit Social :

L'audit du climat social est l'une des pratiques véhiculées par les dirigeants des organisations afin d'analyser leurs systèmes sociaux internes et d'observer leur évolution dans le temps. Pour le définir, l'audit du climat social est une démarche qui a pour objectif « *l'étude des perceptions et des opinions des salariés. A partir d'analyse qualitative et/ou quantitative, ces perceptions sont mises à plat, parfois recoupées entre elles et parfois analysées dans leur évolution ou par rapport à des « normes » ou encore à des scores obtenus dans d'autres entreprises* »²⁶.

3.3.1 Définition :

Le mot audit vient du latin, et qui veut dire « écoute ».

En 2000, la nouvelle version de la norme ISO²⁷ 9000 définit ainsi l'audit :

« *Processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.* »²⁸

²⁶ IGALENS, (J) : *Audit des ressources humaines*, Édition Liaisons, Paris, 1991, P 31

²⁷ International Organisation for Standardization (en français : Organisation internationale de normalisation)

²⁸ IGALENS, (Jacques) et PERETTI, (Jean-Marie) : *Audit social*, édition d'organisation, Paris, 2008, P 36

En 2001, les communautés européennes publient un livre vert intitulé *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale de l'entreprise*. Ce livre proposait les deux définitions suivantes :

- « *Audit social : évaluation systématique de l'impact social d'une entreprise par rapport à certaines normes et attentes.*
- *Audit éthique : application de critères éthiques, non financiers, à une décision d'investissement.* »²⁹

En 2006, l'IAS, Institut international de l'Audit Social, a produit un document qui définit ainsi l'audit social :

*« Audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes. »*³⁰

3.3.2 Le processus de l'audit Social :

La démarche d'audit est un mélange de méthodes et de savoirs - faire pratiques. Les moyens d'action sont le constat, la vérification et l'évaluation :

- On observe le fonctionnement des organisations (résultats, procédures de travail, mécanismes de contrôle et de régulation) ; on saisit cette réalité de façon inductive, par des données élémentaires (chiffres, ratios, pratiques opératoires courantes, structures d'organisation, de mise en œuvre et de contrôle).
- On recueille sur les éléments observés des données quantifiées ou des images significatives ; on fait apparaître des écarts par rapport à des référentiels connus (choisis à l'avance, liés à des normes ou constitués par enquête préalable).
- On identifie des écarts (c'est à dire que l'on localise, qu'on les mesure et qu'on en exprime la signification selon des critères d'efficacité, de conformité ou de pertinence).
- On se fonde sur la valeur de ces constats, après échanges et approfondissements ; on peut dès lors agir : en démontant les mécanismes qui provoquent des écarts, en indiquant les erreurs, les anomalies et les risques courus, en dévoilant les dysfonctionnements qui en sont la cause ; en détectant les points sensibles à partir desquels les responsables concernés pourront faire évoluer la situation.

²⁹ IGALENS, (Jacques) et PERETTI, (Jean-Marie) .Op.cit. P 37

³⁰ Ibid. P 37

3.3.3 L'auditeur :

Un auditeur social doit avoir une qualification élevée dans les domaines liés à la gestion des ressources humaines; mais c'est d'abord un spécialiste de l'observation ; il sait voir, écouter, et surtout, savoir communiquer et ensuite, analyser, tout en maîtrisant des référentiels de mesure et de comparaison; il formule clairement les problèmes et gère habilement les outils liés à son champ d'intervention; c'est un homme de dialogue, capable de comprendre les clients internes auxquels il se confronte ou doit faire appel; enfin, il sait se montrer pédagogue pour exposer son constat, pour le faire admettre et pour stimuler ceux qui devront réaliser ses propositions; il aide les autres à raisonner en termes de risques et d'opportunités.

3.3.4 Les objectifs de l'audit du climat social :

- *Diagnostiquer les perceptions des collaborateurs :*

En médecine, un diagnostic est défini comme une procédure permettant de reconnaître une maladie sur la base des symptômes. Dans le domaine organisationnel, le fondement est le même. « C'est un constat de l'état des ressources humaines à un moment donné. Il permet de mettre en évidence les forces et les faiblesses internes, les sources de satisfaction mais aussi les causes d'insatisfaction »³¹.

- *Évaluer les opinions des collaborateurs lors d'un événement majeur :*

L'évaluation du climat social peut également être exclusivement ponctuelle. La décision d'organiser une enquête du climat social peut être également motivée par un changement organisationnel tel que les réorientations stratégiques majeures, les restructurations importantes, ou tout autre événement majeur qui peut secouer la stabilité de l'organisation³².

- *Mesurer l'impact d'une politique sociale :*

La mesure du climat social peut également être motivée par le besoin de la direction d'évaluer à un moment donné les résultats de l'une de ses politiques sociales et le niveau de l'atteinte de ses objectifs (politique d'emploi, de rémunération, de recrutement, de formation, de communication, des relations avec les partenaires sociaux...etc.)³³

³¹ COURET, (A) et IGALENS, (J) : *L'audit social*, Édition Presse Universitaire de France, Paris, 1988, P 6.

³² IGALENS, (J) : *Audit des ressources humaines*, Op.cit. P 34

³³ PERETTI, (J-M) et VACHETTE, (J-L) : *Audit social*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1985, P 35

3.3.5 Les outils de l'audit du climat social :

A) Les enquêtes quantitatives :

Pour connaître les perceptions de leurs employés, les dirigeants font souvent appel à des instituts de sondage spécialisés qui proposent des questionnaires standardisés regroupant un ensemble de questions.

L'utilisation des questionnaires offre à l'organisation la possibilité d'interroger un nombre important d'employés, surtout lorsque ces derniers sont repartis sur des lieux géographiques différents³⁴

B) L'analyse qualitative :

L'analyse qualitative consiste à interviewer un nombre défini d'employés par le biais d'entretiens.

Pour le définir, un entretien « se fait entre deux personnes, un intervieweur et un interviewé, conduit et enregistré par l'intervieweur ; ce dernier ayant pour objectif de favoriser la production d'un discours linéaire de l'interviewé sur un thème défini dans un cadre de recherche »³⁵.

³⁴ IGALENS, (J) et ROUSSEL, (P) : *Méthodes de recherches en gestion des ressources humaines*, Édition Ecomonica, Paris, 1998, P 94

³⁵ Ibid. P 75

⇒ **La communication interpersonnelle et le suivi du climat social :**

La communication interpersonnelle a sa place aussi dans le suivi et l'évaluation du climat social, elle sert à collecter l'information directement de la part des RH, comme elle se trouve dans le contenu du bilan social, concrétisant les relations professionnelles. Le bilan social en lui-même est un moyen de communication des informations à caractère social et un outil de dialogue de concertation par l'utilisation de systèmes d'information compréhensibles par tous. Il vise ainsi à la communication entre le personnel et la direction dans le but de réduire les conflits et instaurer un climat social caractérisé par la paix sociale au sein de l'entreprise.

Concernant l'audit social, la place de la communication est indispensable. L'auditeur lui-même doit être un communicant de premier classe. On peut même dire que l'acte de l'audit se fait par la communication, que ce soit dans les recherches quantitatives que qualitatives (entretiens ...)

La communication est indispensable pour collecter l'information et détecter les signaux faibles, comme elle est primordiale pour sa diffusion, afin de sensibiliser et d'attirer l'attention de la direction aux dysfonctionnements actuels ou potentiels.

Conclusion :

En définitive, il apparaît bien que le climat social et les rapports entre les RH représentent un facteur déterminant, concrétisé par la communication interpersonnelle. En effet, une bonne communication induit au renforcement des liens interpersonnels et le garantit un climat d'ambiance et de coopération. En revanche, une absence de communication, induit à une dégradation du climat social et des dysfonctionnements sociaux par la suite.

La prise en compte du climat social de l'entreprise, est une préoccupation majeure pour le bon fonctionnement de cette dernière, car elle a un impact direct sur son aspect économique (productivité, innovation, performance économique, ...)

**CHAPITRE III : LA COMMUNICATION
INTERPERSONNELLE ET LE CLIMAT
SOCIAL AU SEIN DE LA DIRECTION
GENERALE DE BUDGET
(MINISTERE DES FINANCES)**

Dans ce chapitre, nous allons entamer la partie pratique de notre travail de recherche. Après avoir présenté dans une première section le milieu de déroulement du stage qui est la Direction Générale de Budget du Ministère des Finances.

La deuxième section sera consacrée à l'évaluation des pratiques de la communication interpersonnelle au sein de la DGB. Pour ce faire, nous avons procédé à l'examen de la documentation de la DGB consacrée au sujet, ainsi qu'à l'observation directe et la présence sur le terrain. On va voir par la suite, la démarche suivie dans notre enquête.

Dans la troisième section, on va présenter notre enquête quantitative concrétisée par un questionnaire ayant touché une partie importante des membres du personnel de la direction, suivie par l'analyse des résultats obtenus, synthèse, et suggestions.

Donc, ce chapitre se compose des trois sections suivantes :

- ❖ *Section 01 : Présentation de la direction générale de budget (DGB)
_ Ministère des Finances*
- ❖ *Section 02 : La place de la communication interpersonnelle au sein de la DGB, et la méthodologie de l'enquête.*
- ❖ *Section 03 : L'analyse des résultats, Synthèses et suggestions.*

Section 01 : Présentation de la Direction Générale du Budget (DGB)

Ministère des finances.

1.1 Présentation du Ministère des Finances :

Le Ministère des Finances est une institution qui joue un rôle très important dans l'économie nationale. Il est composé de plusieurs directions générales liées aux domaines des ressources humaines, du domaine national de la comptabilité, du trésor public, des impôts, etc. Cette composition est présentée au décret exécutif n° 07-364 du 28/11/2007 portant organisation de l'administration centrale du Ministère des Finances¹.

1.1.1 Historique du Ministère des Finances² :

De 1965 à 1971 :

En cette période, l'institution a eu pour appellation le Ministère des Finances et de la Planification. Il a été scindé en juillet 1970 en deux départements :

- ✓ Le Ministère des Finances.
- ✓ Le Secrétaire d'Etat au Plan

De 1971 à 1990 :

Il figure dans l'organisation des structures gouvernementales sous la forme du Ministère des Finances, cependant, en juin 1990, le Ministère de l'Economie a été créé pour remplacer le Ministère des Finances et regrouper : les Finances, le Commerce, la Petite et Moyenne Entreprise (PME).

De 1990 à 1995 :

En avril 1994, le Ministère de l'Economie a été supprimé tout en conservant l'ancienne organisation qui existait avant juin 1990, à savoir :

- ✓ Le Ministère des Finances.
- ✓ Le Ministère du Commerce, le Ministère de la petite et moyenne entreprise.

Cette organisation qui est fixée par le décret exécutif n 95-55 du février 1995 a été maintenue jusqu'au 2007.

Cette organisation est maintenue à ce jour, par le décret 07-364 du 28 Novembre 2007.

¹ Documents interne de la Direction

² Ibid

1.1.2 Attributions du Ministre des Finances³ :

Conformément au décret exécutif N°95-54 du 15 février 1995, le Ministre des Finances propose les éléments de la politique nationale en matière financière et en assure la mise en œuvre, conformément aux lois et règlements en vigueur.

Le décret exécutif N°95-54 fixant attributions du Ministre des Finances, stipule que « Le Ministre des Finances exerce ses attributions dans les domaines ci-après :

1. les finances publiques :
 - ✓ la fiscalité.
 - ✓ le domaine national et les affaires foncières.
 - ✓ les dépenses publiques, le budget et la comptabilité publique.
 - ✓ la douane.
2. La monnaie.
3. Les ressources du Trésor public.
4. Les interventions financières de l'Etat.
5. Le contrôle des changes.
6. L'épargne, le crédit et les assurances économiques.
7. La politique nationale en matière d'endettement extérieur.
8. Le contrôle financier relatif aux utilisations des crédits du budget de l'Etat et des ressources du Trésor Public.
9. Les relations économiques et financières extérieures.

1.1.3 Organisation du ministère des Finances :

Sous l'autorité du ministre des finances, l'administration centrale du ministère des finances comprend :

- 1.1.3.1 Le Secrétaire Général**, auquel sont rattachés le bureau du courrier et le bureau ministériel de la sûreté interne, assisté de quatre (4) **directeurs d'études** et de trois (3) **chefs d'études**.

³ Document internes de la direction

1.1.3.2 Le Chef de Cabinet : assisté de **huit (8) chargés d'études** et de synthèse, respectivement chargés :

- ✦ Des relations avec les instances législatives
- ✦ Des relations avec les instances exécutives
- ✦ Des affaires juridiques.
- ✦ De la coopération internationale.
- ✦ Des relations avec le mouvement associatif.
- ✦ De suivi des réformes économiques et financières.
- ✦ Des bilans et programmes d'activité du ministère.
- ✦ Des dossiers inscrits aux conseils des ministres et aux conseils du Gouvernement.

Et de **six (6) attachés de cabinet**.

1.1.3.3 Les structures suivantes :

- La Division des Investigations Fiscales
- La Direction des Ressources Humaines
- La Direction Générale du Budget.
- La Direction Générale des Impôts.
- La Division des Marchés Publics.
- La DG de la Comptabilité.
- La Direction de la Communication.
- La DG du Domaine National.
- La Direction Générale du Trésor.
- La DG de la Prévision et des Politiques.
- La Direction du Système d'Information
- La DG de la Prospective.
- La Direction Générale des Relations Economiques et Financières Extérieures.
- La Direction Générale des Douanes, régie par un texte particulier.
- La Direction des Opérations Budgétaires et des Infrastructures.
- La Direction de la Maintenance et des Moyens.
- La Direction de l'Agence Judiciaire du Trésor.
- L'Inspection Générale des Finances, régie par un texte particulier.

Et pour l'organigramme du ministère, voire l'Annexe n° 02

1.2 La Direction Générale du Budget :

1.2.1 Présentation et fonctions :

La Direction Générale du Budget est l'une des neuf directions générales que compte le ministère des finances, elle est chargée de :

- Participer, en relation avec les structures et institutions concernées, à l'élaboration de la politique budgétaire.
- Initier tout texte législatif ou réglementaire relevant de son domaine de compétence.
- Etudier et de proposer toute mesure nécessaire à la normalisation des dépenses de l'Etat et à l'amélioration de leur efficacité.
- Elaborer le projet du budget, le suivre de la réforme budgétaire et de la mettre en œuvre.
- Assurer la mise en œuvre et le suivi de l'exécution du budget, de son contrôle et de son évaluation.
- Procéder à l'ouverture, à la transformation, à l'annulation et au redéploiement des postes budgétaires des institutions et administrations publiques.
- Participer, à l'étude, à la préparation et à la mise en œuvre des conventions et accords internationaux ayant une incidence financière sur le budget de l'Etat.

1.2.2 Organisation :

❖ **Administration centrale :** La Direction Générale du Budget est composée de :

A/Cinq (5) divisions :

- Division du développement humain.
- Division du Développement des infrastructures.
- Division du développement de l'action économique et sociale.
- Division du développement administratif et de la régulation.

Chargées chacune en ce qui la concerne :

- D'élaborer les projets de budgets annuels et pluriannuels.
- De proposer toute mesure de rationalisation des dépenses publiques.
- De mettre en œuvre et de suivre l'exécution des budgets.
- D'évaluer l'exécution du budget.

Ces divisions comprennent des directions exerçant des missions communes, chargées chacune en ce qui la concerne :

- De proposer, après arbitrage, les projets de budget.
- De participer à la définition, à la mise en œuvre et au suivi des politiques budgétaires des secteurs.
- De suivre l'exécution du budget et d'en faire l'évaluation.
- De représenter le ministre des finances au sein des organismes disposant de ressources découlant de la mise en œuvre du budget de l'État.

Ces directions comprennent des sous-directions exerçant des missions communes, chargées chacune en ce qui la concerne :

- De préparer les éléments nécessaires à l'élaboration des projets de budget.
- De collecter les informations nécessaires au suivi et à l'évaluation de l'exécution des budgets
- De suivre et de mettre à jour les nomenclatures des programmes et projets bénéficiant de financements budgétaires.

❖ **Division de la synthèse budgétaire** : Est chargée :

- D'élaborer la synthèse des données budgétaires.
- De formaliser et de diffuser les documents relatifs au projet de budget de l'État.
- D'élaborer les textes réglementaires portant répartition des crédits prévus par la loi de finances
- D'assurer, en relation avec les divisions sectorielles, la mise en place des crédits et des programmes prévus par la loi de finances.
- D'élaborer les instruments méthodologiques liés à la répartition du budget.
- D'élaborer la composante budgétaire de la loi de finances.

B/ Quatre (4) directions : ⁴

❖ **Direction de la réglementation budgétaire et du contrôle préalable de la dépense** :

Est chargée :

- De proposer et de participer à la formalisation de toute disposition législative et réglementaire relative au budget et notamment aux contrôles des dépenses engagées par les institutions et administrations publiques.
- De veiller au respect de la législation et de la réglementation budgétaires, notamment celles relatives aux dépenses engagées par les institutions et administrations publiques ;
- D'assurer l'animation du réseau des contrôleurs financiers et de veiller à la supervision et à la coordination de leurs activités.
- D'établir une évaluation annuelle de l'activité des contrôleurs financiers.

⁴ - Décret exécutif n° 07-364 du 28 novembre 2007

❖ **Direction de l'informatique** : Est chargée :

- De mettre en œuvre le schéma directeur informatique de la direction générale.
- D'assurer le développement des applications informatiques.
- D'assurer la maintenance des équipements informatiques.

❖ **Direction de l'administration des moyens et des finances** :

En relation avec les structures centrales du ministère chargées des moyens et des ressources humaines, est chargée :

- D'assurer la gestion des personnels de la direction générale.
- D'assurer la gestion des budgets et des moyens de la direction générale.
- De mettre en œuvre les budgets des services extérieurs.
- D'encadrer, de coordonner la gestion des budgets, des moyens et des personnels des services extérieurs.
- D'assurer la mise en œuvre et l'exécution des programmes de formation destinés aux personnels de la direction générale dans le cadre de la stratégie de formation du ministère.

❖ **Direction de la modernisation du système budgétaire** :

Est chargée :

- Suivre le projet de modernisation du processus budgétaire.
- Proposer tout texte à caractère législatif et réglementaire lié aux réformes du processus budgétaire.
- Mettre en œuvre et suivre les recommandations issues du projet de modernisation du processus budgétaire
- Vulgariser le contenu de la réforme budgétaire.

C/ Une (1) inspection : ⁵

- **Une inspection des services du budget :**

L'inspection est dirigée par un inspecteur général assisté de huit (8) inspecteurs.

L'inspection est chargée, sous l'autorité directe du directeur général du budget, d'effectuer des missions de contrôle, d'inspection et d'évaluation portant notamment sur :

- L'application de la législation et de la réglementation en vigueur ainsi que des normes techniques des finances publiques et de la réglementation du budget pour améliorer l'efficacité de la dépense publique.
- La mise en œuvre, le suivi et l'exécution du budget selon les objectifs fixés.
- L'utilisation rationnelle et optimale des moyens et des ressources mis à la disposition des structures qui dépendent de la direction générale du budget.
- La participation, en collaboration avec les structures centrales concernées, aux actions de formation et de perfectionnement portant sur les finances publiques et les techniques du contrôle financier.
- La mise en œuvre des décisions et orientations qui sont données par la hiérarchie.
- Le fonctionnement normal et régulier de l'administration centrale du budget, des structures et services déconcentrés en dépendant.
- La concrétisation de l'impératif de rigueur dans l'organisation du travail, dans le respect des lois et règlements en vigueur.

L'inspection peut être, en outre, appelée à effectuer des travaux d'étude et de réflexion entrant dans son domaine de compétence, et toute mission ponctuelle de contrôle sur des dossiers précis, des situations particulières ou des requêtes en rapport avec les attributions de la direction générale du budget.

⁵ - Décret exécutif n° 08-154 du 26 mai 2008.

L'inspection doit également proposer, à l'issue de ces missions, des recommandations ou toutes mesures susceptibles de contribuer à l'amélioration et au renforcement de l'action et de l'organisation des structures et services inspectés.

D/ trois (3) assistants du Directeur Général :

- ✓ Deux directeurs d'études ;
- ✓ Un (1) chef d'études.

1.2.3 Les services extérieurs de la Direction Générale du Budget :

1.2.3.1 *La Direction Régionale du Budget :*

Elle est organisée en trois (3) sous- directions et deux (2) bureaux rattachés directement au directeur régional du budget :

- La sous-direction de l'application de la réglementation du budget de l'Etat, des collectivités locales et du contrôle financier de wilayas et de communes.
- La sous-direction des prévisions budgétaires et du développement régional.
- La sous-direction du suivi budgétaire des projets et programmes locaux.
- Le bureau des moyens et de la formation.
- Le bureau des recours, de l'inspection et du contentieux.

Et pour son organisation, voire l'Annexe n°04

1.2.3.2 *La direction de programmation et de suivi budgétaire :*

Est organisée en quatre (4) services et un (1) bureau rattaché directement au directeur :

- Le service du développement humain et de l'action socioéconomique.
- Le service du développement des programmes locaux.
- Le service de développement des infrastructures et régulation.
- Le service la synthèse budgétaire.
- Le bureau des moyens et de la formation.

Et pour son organigramme, voire l'Annexe n°05

1.2.3.3 Les services de contrôle financier des institutions, administrations et organismes publics, des wilayas et communes :

Comprennent de trois (3) à cinq (5) contrôleurs financiers adjoints. Ils sont organisés en bureaux dont le nombre varie de deux (2) à quatre (4) et subdivisés en sections dont le nombre maximal est de trois(3) :

- Le bureau de la comptabilité des engagements.
- Le bureau des marchés publics.
- Le bureau des opérations d'équipement.
- Le bureau de l'analyse et de la synthèse.

Et pour l'organigramme de la direction générale de Budget, voire l'annexe n° 06

Section 02 : La place de la communication interpersonnelle au sein de la DGB, et la méthodologie de l'enquête.

2.1. La place de communication interpersonnelle au sein de la DGB

La communication interpersonnelle est une chose indispensable et inévitable au sein de n'importe quel établissement, pour ce fait, chaque administration doit la prendre en soin.

La direction générale de budget, malgré ses effectifs et la sensibilité de ses tâches, ne dispose pas d'une direction de communication, chose qui prouve la diminution de la valeur et l'importance accordée à cette pratique primordiale de la part de la direction. Malgré ça, il y a des pratiques de communication qui s'existent au sein de la direction, mais restent insuffisantes pour répondre aux besoins de tout le personnel en matière d'information utile et nécessaire, et pour le renforcement des liens interpersonnels par le biais de la coopération, la coordination et l'entraide dans les relations professionnelles, et le climat d'ambiance adéquat.

Parmi les pratiques de la communication existantes au sein de la direction, on peut citer :

2.1.1 Les réunions :

Les réunions se font au sein de la DGB, pour l'échange d'informations, le traitement des stratégies et des plans budgétaires des différentes structures de l'état. Il en va de même pour la division des tâches et des responsabilités.

Par ailleurs, les réunions sont des moyens utilisés au niveau de la DGB afin d'améliorer et de faciliter la communication interpersonnelle du bas vers le sommet, du sommet vers le bas, et entre les différentes directions.

2.1.2 Revue de presse :

C'est une revue de presse quotidienne. Elle expose toutes les parutions de la presse nationale en termes d'informations relatives au fonctionnement du ministère et de la situation financière en Algérie, portant sur des informations liées aux banques et aux investissements en Algérie.

2.1.3 Annuaire :

Son rôle est d'organiser les effectifs selon la direction, la fonction, le nom, le prénom, le numéro du bureau, le numéro de téléphone (04chiffres). Cet annuaire est disposé selon l'ordre alphabétique (A, B, C...).

2.1.4 Intranet :

C'est un mode de communication interpersonnelle qui se fait grâce à un réseau interne reliant toutes les fonctionnaires entre le personnel et facilitant l'échange des données.

De ce fait, on constate que l'aspect formel est très marqué au sein de la direction, la plupart des contacts au niveau de la direction se fait formellement, et certains chefs de directions, affirment que ceci revient à la sensibilité des informations, qui ne doivent pas être accessibles à tout le monde. Chacun est responsable de l'information dont il dispose.

2.2. L'étude quantitative au sein de la DGB

2.2.1 L'enquête par questionnaire

La nature de l'objet de cette recherche nous a obligé d'adopter dans cette étude un ensemble d'outils et de moyens. Ce qui suit est une description de l'étude que nous avons eu à travers l'identification de la méthodologie de l'enquête, la façon de concevoir une liste de l'enquête, l'étude et l'analyse des résultats.

2.2.2 La méthodologie de l'enquête :

Notre stage pratique s'est déroulé au sein de la direction générale de budget, ministère des finances à Ben Aknoun, pendant quatre mois. L'observation directe a été l'un des outils dans notre recherche.

A l'issue de notre stage, un questionnaire a été distribué auprès de 30 employés d'une manière aléatoire.

⇒ **But et milieu de l'étude :**

L'enquête a été réalisée auprès des employés de la direction générale de budget, à travers laquelle nous avons essayé de confronter la réalité à la problématique énoncée en l'occurrence l'impact de la communication interpersonnelle sur le climat social cas : DGB ministère des finances.

Le but de cette étude est d'explorer et décrire l'état des lieux, l'objet, les mécanismes et les outils et la place de la communication interpersonnelle au sein de la direction générale de budget et leur impact sur le climat social de la direction.

⇒ **Détermination de l'échantillon :**

L'échantillon est défini comme étant « groupe de personnes présentant les mêmes caractéristiques que la population de base à étudier »⁶

Nous avons adopté la pratique de l'échantillon probabiliste, donc, le choix de l'échantillon a été totalement aléatoire. La totalité de l'échantillon (30) a répondu au questionnaire.

⇒ **Instruments de collecte des données :**

Dans le but de procéder à la collecte des données nécessaires auprès de la population retenue par notre échantillon, nous avons adopté un certain nombre d'instrument, notamment : des entretiens avec les cadres supérieurs du ministère afin de se renseigner sur certains aspects de la recherche, on a aussi adopté la méthode d'observation pour la collecte des données et des informations de diverses manières. Cependant, la méthode la plus couramment utilisée dans cette étude est de méthode d'enquête par questionnaire, ou bien le sondage qu'on peut définir de cette manière « Le sondage est un enquête effectué sur un sous-ensemble ou échantillon dont on veut connaître les caractéristiques et/ou opinion sur un sujet donné en n'interrogeant qu'un nombre limité de ses membres »⁷ ce questionnaire contient une série de questions traitées par l'échantillon cible comme une ressource stratégique pour servir les objectifs de cette recherche.

⁶ BERTRAND (J.P) : *Les techniques commerciales et marketing*, Edition Bertin ante, 1994, P.129

⁷ CHIROUSE (Yves), *le marketing : Les études préalables à la prise de décision*, Edition Marketing, Paris, 1993, P.112.

2.2.3 La réalisation du questionnaire :

Le questionnaire : Il est l'instrument de recueil d'informations le plus courant. « Il incorpore souvent non seulement les questions à poser, mais également les plages des réponses. C'est un instrument extrêmement flexible du fait de la variété des questions pouvant être posées »⁸ La préparation d'un questionnaire requiert la prise de décisions concernant le choix du mode d'administration, la rédaction et la forme de la question.

Lors de la rédaction du questionnaire, nous avons pris en compte le respect de certains principes :

- Les questions doivent être claires, simples et précises.
- Les mots employés doivent avoir la même signification pour tout le monde.
- Les questions doivent être structurées, allant du général au détail, du simple au complexe.
- Les questions confidentielles doivent se situer en fin du questionnaire.

Notre choix a porté essentiellement sur des questions au choix multiple, tout en offrant l'opportunité d'ajouter certaines réponses. Le but en a été d'éviter la lourdeur de cet instrument afin de garantir une large adhésion des participants.

Notre questionnaire est constitué de 10 questions qui se basent sur les points suivantes :

- La circulation de l'information au niveau de la direction et sa source la plus favorable pour les RH de la direction
- La place de la communication interpersonnelle au sein de la direction.
- Le degré de satisfaction des RH vis-à-vis de leur encadrement, et les conséquences néfastes de la mauvaise communication interpersonnelle.
- Le degré de relation communication interpersonnelle et climat social, et la principale source de satisfaction au travail
- Le type de climat qui règne au sein de la direction et la qualité des rapports professionnelles.
- Les principales sources des dysfonctionnements sociaux.

Voire l'annexe n°01

⁸ KOTLER, (Philippe) et DUBOIS (Bernard), Marketing management, édition public-union, 1997,P.140

Section 03 : L'analyse des résultats, Synthèses et suggestions.

3.1. Présentation et analyse des résultats :

3.1.1 Fiche signalétique :

Dans cette partie du questionnaire, nous allons connaître l'échantillon prélevé de la Direction Générale de Budget, d'une manière plus détaillée, à cet effet, nous avons recensé les employés selon les cinq critères suivants :

➤ **Sexe :**

Tableau N° III-01 :

	Effectifs	Pourcentage
Femme	19	63%
Homme	11	37%
Total	30	100%

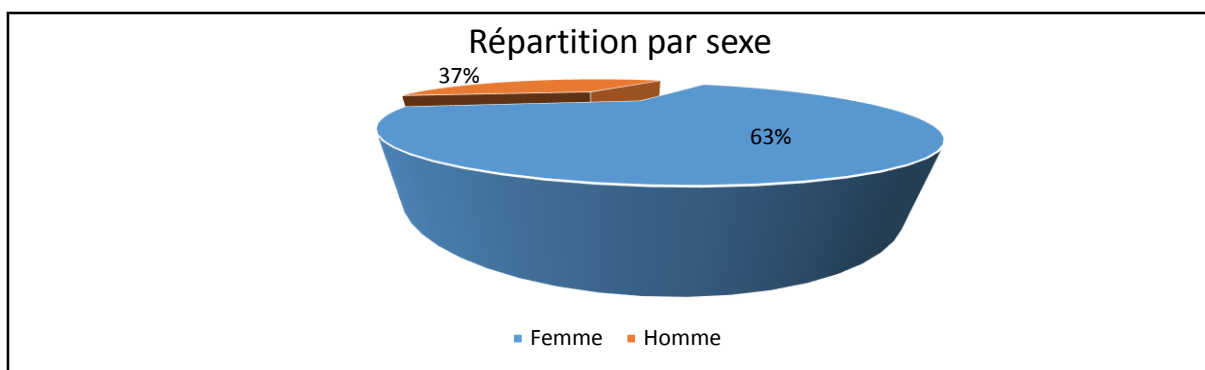


Figure III-01 : Répartition par sexe

L'enquête qui a été effectuée avec un choix aléatoire, comprend 63% de femmes et 37% d'hommes.

Bien que le choix des enquêtés ait été totalement aléatoire, il est bien évident que l'élément féminin est très présent au sein de la direction, car généralement les femmes cherchent la stabilité de l'emploi, et peu de déplacement, ce qu'offre la DGB et le secteur public généralement.

➤ A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

Tableau N° III-02 :

	Effectifs	Pourcentage
-25 ans	1	3%
25-34 ans	18	60%
35-44 ans	5	17%
+45 ans	6	20%
Total	30	100%

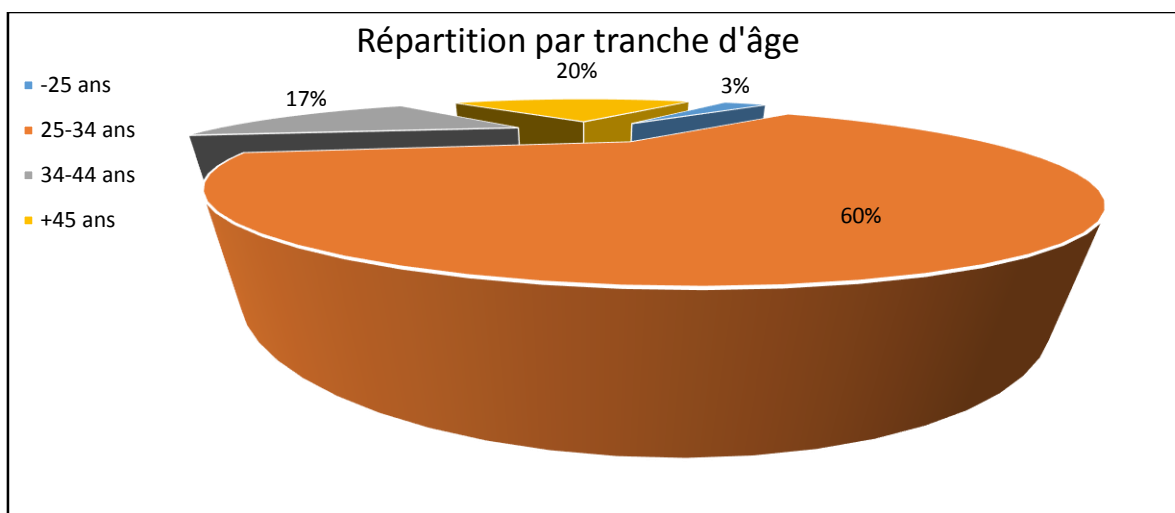


Figure III-02 : Répartition par tranche d'âge

On remarque que le taux le plus élevé est celui de la tranche qui se situe entre 25-34 ans, avec un taux de 60% de l'ensemble des enquêtés, contre 20% pour la tranche d'âge plus de 45 ans, 17% pour la tranche entre 35-44 ans et 3% pour moins de 25 ans.

Il est clair que la population étudiée est pratiquement jeunes, ce qui constitue un atout pour la direction.

➤ **Catégorie socioprofessionnelle :**

Tableau N° III-03 :

	Effectifs	Pourcentage
Cadre Supérieur	9	30%
Cadre	21	70%
Total	30	100%

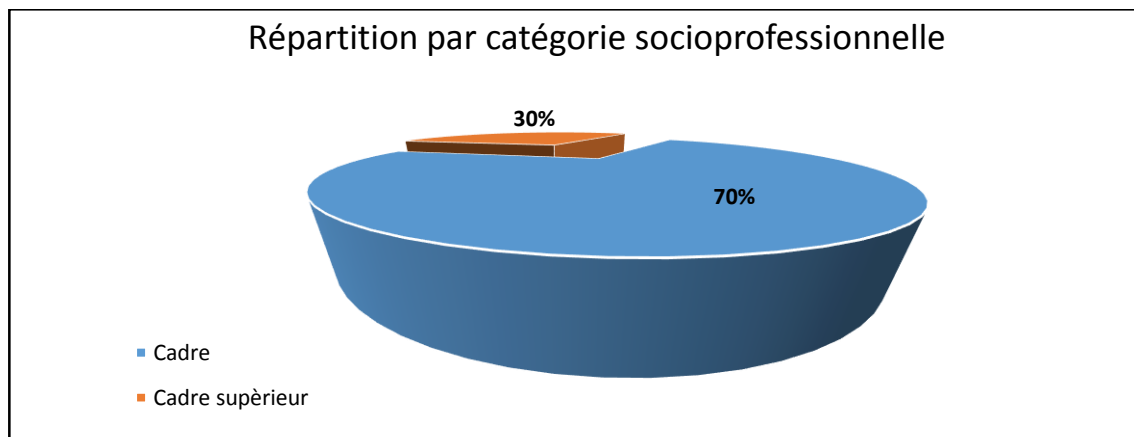


Figure III-03 : Répartition par catégorie socioprofessionnelle

L'étude se répartit sur 70% de cadres et 30% de cadres supérieurs.

Il est utile de rappeler que le choix entre les différentes catégories a été totalement aléatoire.

Les employés sont répartis dans des bureaux à deux, dont un responsable et un assistant qui travaille sous la responsabilité et les ordres de son supérieur sans avoir de contacts ni avec les supérieurs, ni avec d'autres collaborateurs hors que son bureau. Ces personnes qui ont le statut d'un cadre administratif, font partie de notre étude.

Il est clair de constater une certaine rigidité dans les relations de travail entre employés d'un même bureau, d'un même service ...

➤ **Ancienneté :**

Tableau N° III-04 :

	Effectifs	Pourcentage
-5 ans	10	33%
5-10 ans	15	50%
+10 ans	5	17%
Total	30	100%

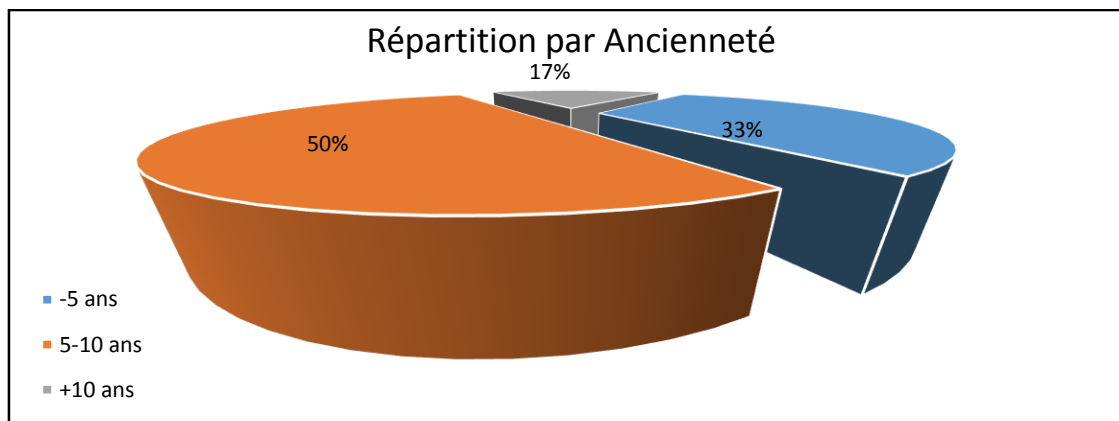


Figure III-04 : Répartition par Ancienneté

On remarque que la moitié des enquêtés a une ancienneté qui va entre 5 et 10 ans ce qui nous renseigne sur l'expérience du personnel qui ne peut être que bénéfique pour l'entreprise, suivie de 33% pour ceux qui ont une expérience de moins de 5 ans et seulement un taux de 17% pour les personnes qui possèdent plus de 10 ans d'expérience.

Si les recherches en matière des ressources humaines prouvent qu'un employé est capable d'apprendre tout ce qu'il faut dans son poste dans une période max de 2 ans, on peut juger donc les employés de la direction par des employés qualifiés et sachant ce qu'il faut faire (savoir opérationnel). Cette ancienneté des employés de la direction, s'explique par la stabilité de l'emploi offerte par la DGB (CDI). L'accès au milieu professionnel de la DGB se fait par des concours qu'organise la direction, et une fois recruté, l'employé a une forte chance d'avoir un CDI.

➤ Niveau d'instruction :

Tableau N° III-05 :

	Effectifs	Pourcentage
Universitaire	21	70%
Formation professionnelle	7	23%
Secondaire	2	7%
Total	30	100%

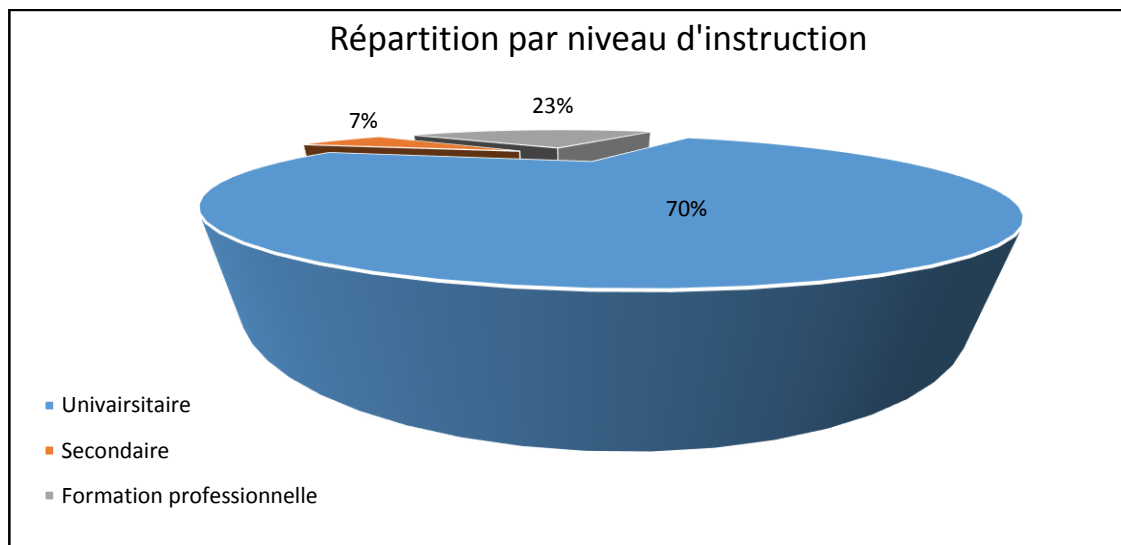


Figure III-05 : Répartition par niveau d'instruction

On constate que la majorité des sondés sont des universitaires avec un taux de 70% suivi de ceux qui ont fait une formation professionnelle avec un taux de 23% et seulement 7% pour ceux qui possèdent un niveau secondaire.

Ceci montre clairement les exigences du poste pour accéder aux postes de la direction. Nous avons rencontré des employés avec différentes formations (des ingéniorats, masters, magistère, et même des doctorants.)

3.1.2 La communication au sein de la direction générale de budget :

Cette deuxième partie du questionnaire comporte cinq questions ayant pour but principal de récolter des informations générales sur la perception des employés de la direction générale de budget par rapport à la communication interpersonnelle au sein de la direction.

Q.01 : Comment trouvez-vous la circulation de l'information dans votre direction ?

Tableau N° III-06 :

	Effectifs	Pourcentage
Bonne	9	30%
Moyenne	14	47%
Mauvaise	7	23%
Total	30	100%

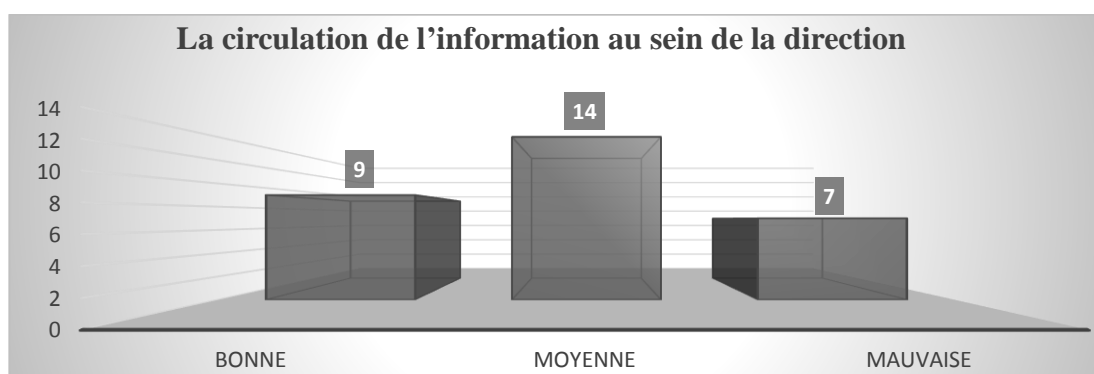


Figure III-06 La circulation de l'information au sein de la direction

Les résultats obtenus des appréciations des travailleurs montrent que, sur un total de 30 répondants, 47% d'entre eux disent que la circulation de l'information est moyenne. Suivis de 30% qui estiment qu'elle est bonne, tandis que 23% pensent qu'elle est mauvaise.

On peut donc conclure que l'information ne touche pas la totalité du personnel, mis à part les informations nécessaires.

La majorité de ceux qui ont répondu pour bonne circulation d'information, sont les cadres qui travaillent dans les mêmes bureaux que leurs supérieurs directs. Pour ceux qui ont répondu pour une mauvaise circulation d'information sont ceux qui se trouvent du niveau de la base de la pyramide, qui estiment qu'ils n'ont aucun contact avec le sommet.

Q02 : Que représente pour vous la communication interpersonnelle au sein de la direction ?

Tableau N° III-07 :

	Effectifs	Pourcentage
Un moyen d'information	12	40%
Un outil pour renforcer les liens interpersonnels	7	23%
Un moyen de satisfaction d'un besoin social	6	20%
Autres	5	17%
Total	30	100%

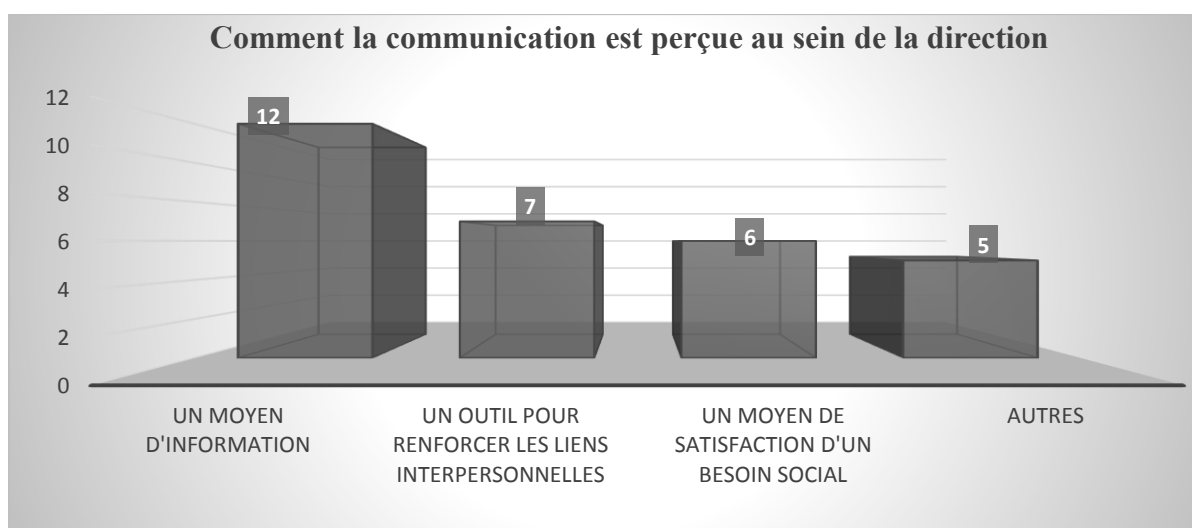


Figure III-07 : Que représente pour vous la communication interpersonnelle au sein de la direction ?

Selon les réponses, la communication interpersonnelle est considérée en premier lieu comme un moyen d'information par 40% de la population étudiée, suivie par 23% qui la voit comme un outil de renforcement des liens interpersonnels et un moyen de satisfaction d'un besoin social au troisième rang pour 20% et 17% la considèrent comme moyen pour la bonne réalisation des tâches ...

Si les employés de la direction trouvent en premier lieu que la communication interpersonnelle n'est qu'un moyen d'échange de l'information lié à la tâche, c'est parce qu'elle est nécessaire pour l'exécution de leurs activités. Ceci ne veut nullement affirmer que cela répond à leurs attentes car selon eux la communication interpersonnelle n'est beaucoup plus un moyen de renforcement des liens interpersonnels.

Q.03 : Quelle est la source de l'information la plus favorable pour vous ?

Tableau N° III-08 :

	Effectifs	Pourcentage
Les informations écrites	12	47%
L'information par la voie hiérarchique	4	13%
L'information directe, venant de la DG	8	27%
Les informations venant des représentants du personnel	6	20%
Total	30	100%

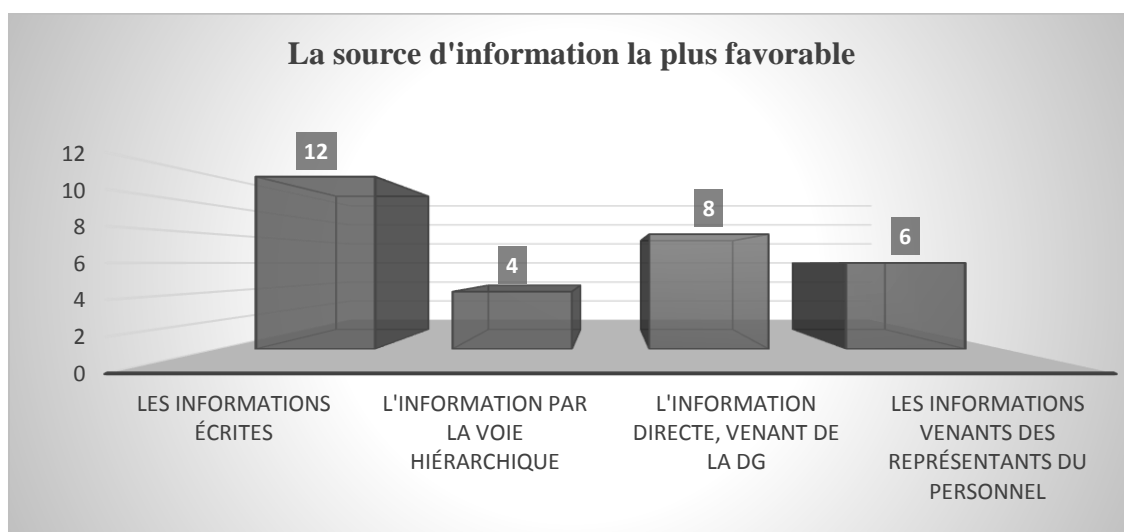


Figure III-08 La source d'information la plus favorable

Les résultats obtenus montrent que les informations écrites sont la source d'information la plus favorable pour les employés de la DGB avec un pourcentage de 40% de la population étudiée, suivi par l'information directe, venant de la direction générale avec 27%. Les informations venants des représentants du personnel, occupe la troisième place avec 20%, et au dernier rang, l'information venant par la voie hiérarchique.

Le choix de l'information écrite comme la source la plus favorable pour les employés, explique la non confiance des ressources humaines de leur encadrement, c'est-à-dire, ils veulent l'information officielle, signée et agréée, sinon, ce n'est pas évident.

Le deuxième choix a été l'information venant directement de la direction générale, ce qui renforce la première proposition, que les salariés n'ont pas confiance en leurs supérieurs immédiats, et ceci prouve également, que les salariés veulent avoir des contacts avec le sommet et sentir qu'ils font eux aussi partie de cette structure. Les délégués des personnels notamment les syndicats, sont perçus comme partisans de l'administration et font juste une formalité, et ne revendiquent pas les intérêts des employés comme il le faut. Le faible pourcentage attribué aux informations venants de la hiérarchie montre bien la nature des relations entre le personnel et la hiérarchie.

Q.04 : La satisfaction des RH de leur encadrement :

Q.04-01 : Sentez-vous *respecté* dans votre établissement ?

Tableau N° III-09 :

	Effectifs	Pourcentage
Très satisfait	15	50%
Peu satisfait	10	33%
Plus ou moins satisfait	3	10%
Assez satisfait	2	7%
Pas du tout satisfait	0	0%
Total	30	100%

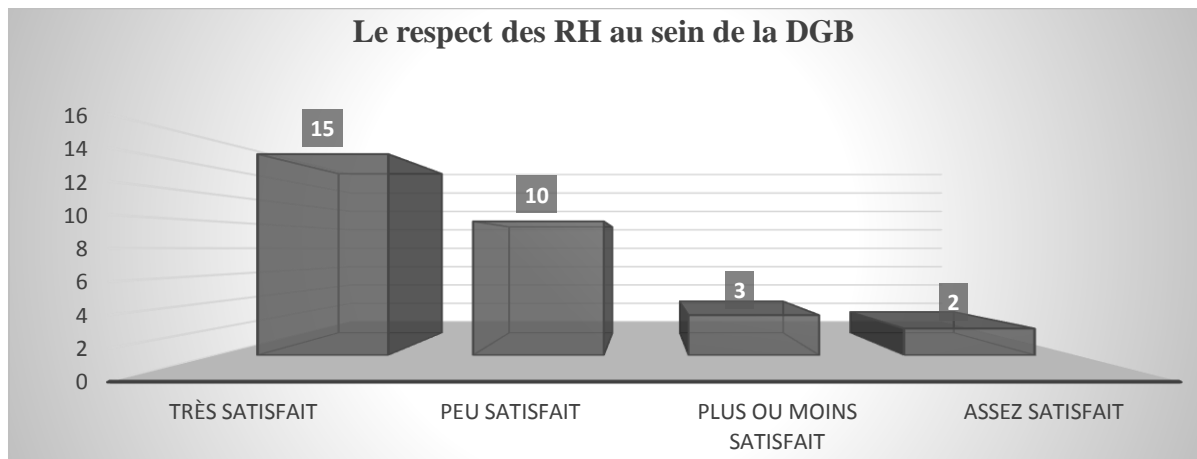


Figure III-09 : Sentez-vous respecté dans votre établissement ?

Nous remarquons que la moitié semble être très satisfaite du respect de la part de leur encadrement, 33% estiment qu'ils sont peu satisfaits, 10% plus ou moins satisfaits et 7% assez satisfaits.

Nous estimons que le concept " respect " a été pas interprété par les employés. Pour eux, le respect renvoie au respect des limites du travail. Mais certains ont bien affirmé qu'il y a un manque de respect vis-à-vis des personnes parce que les responsables considèrent les collaborateurs comme des personnes qui exécutent les instructions, ... C'est une organisation très hiérarchique.

Q.04-02 : Etes-vous écouté de la part de votre encadrement ?

Tableau N° III-10 :

	Effectifs	Pourcentage
Très satisfait	3	19%
Peu satisfait	5	12%
Plus ou moins satisfait	13	41%
Assez satisfait	9	28%
Pas du tout satisfait	0	0%
Total	30	100%

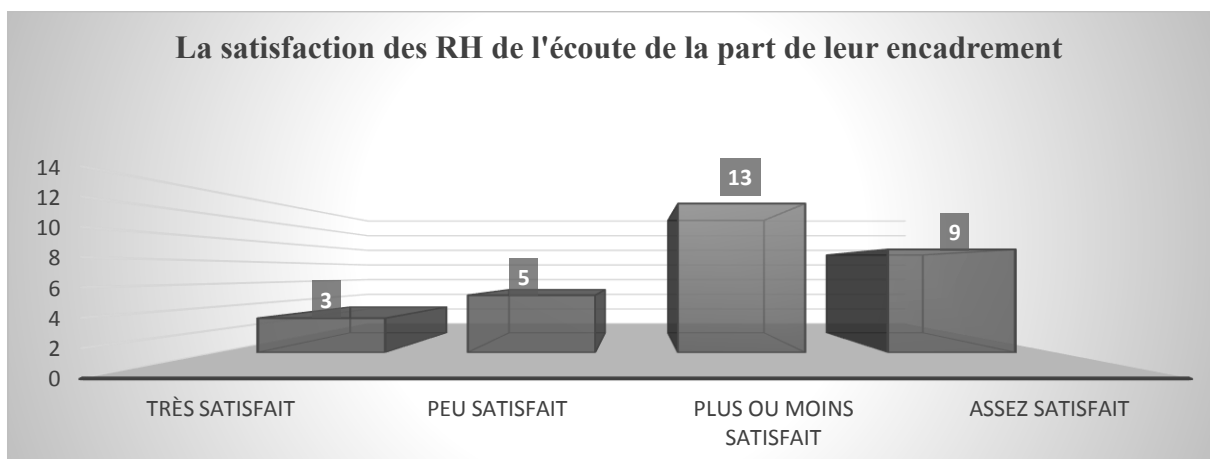


Figure III-10 : la satisfaction des RH de l'écoute de la part de leur encadrement

Il est bien évident que la plus grande partie semble être en plus ou moins satisfaite de l'écoute de la part de son encadrement avec un pourcentage de 43%, suivis par 30% pour ceux qui estiment qu'ils sont assez satisfaits, 17% peu satisfaits, et 10 % très satisfaits.

Ceci confirme bien que les RH sentent de la distance. Les chefs ne sont pas abordables, et le dialogue est un peu difficile, comme ils n'admettent pas la critique.

Ce que les salariés reprochent à certains membres de l'encadrement, c'est de donner les ordres sans prendre le temps d'écouter le point de vue de leurs collaborateurs, et de se croire supérieurs à eux et de leur parler sur un ton jugé inacceptable.

La communication est à sens unique. L'encadrement ne tient pas compte des attentes de ses collaborateurs.

Q.04-03 : Etes-vous autonome dans votre travail ?

Tableau N° III-11 :

	Effectifs	Pourcentage
Très satisfait	1	3%
Peu satisfait	11	37%
Plus ou moins satisfait	13	43%
Assez satisfait	3	10%
Pas du tout satisfait	2	7%
Total	30	100%

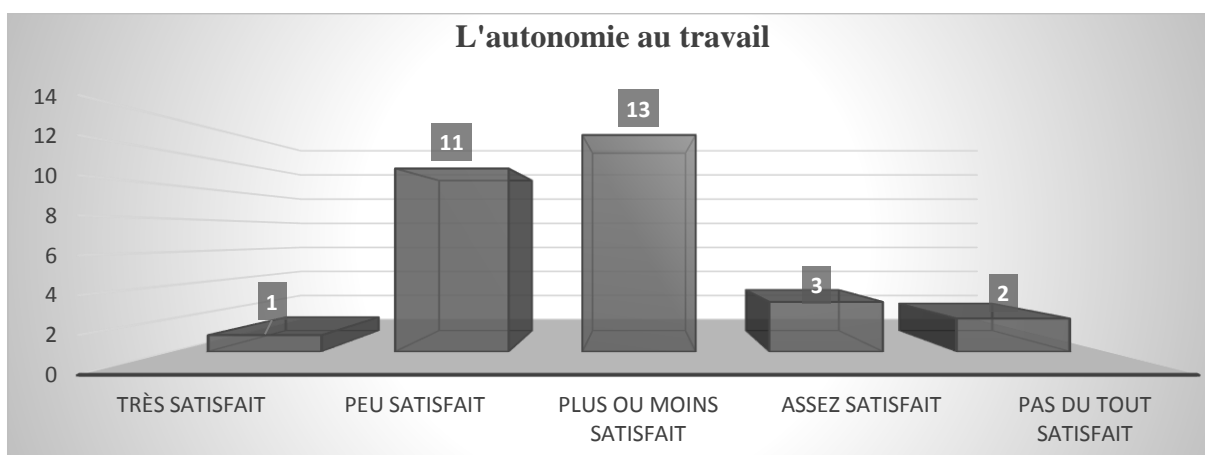


Figure III-11 : L'autonomie au travail ?

43% des enquêtés sont plus ou moins satisfaits de leur autonomie au travail, 37% estiment qu'ils sont peu satisfaits, 10% assez satisfaits, 7 % pas du tout satisfaits, et 3% très satisfaits.

Avec 6 ou 7 ans d'ancienneté, les employés ne bénéficient pas encore d'autonomie, à cause d'une communication peu satisfaisante, et la politique de décideurs-exécutants. Cependant dans le cadre de leurs activités routinières et simples, les employés disposent de certaine autonomie.

Q.04-04 : L'encadrement est-il *présent* à tout moment pour vous orienter ?

Tableau N° III-12 :

	Effectifs	Pourcentage
Très satisfait	3	10%
Peu satisfait	6	20%
Plus ou moins satisfait	9	30%
Assez satisfait	11	37%
Pas du tout satisfait	1	3%
Total	30	100%

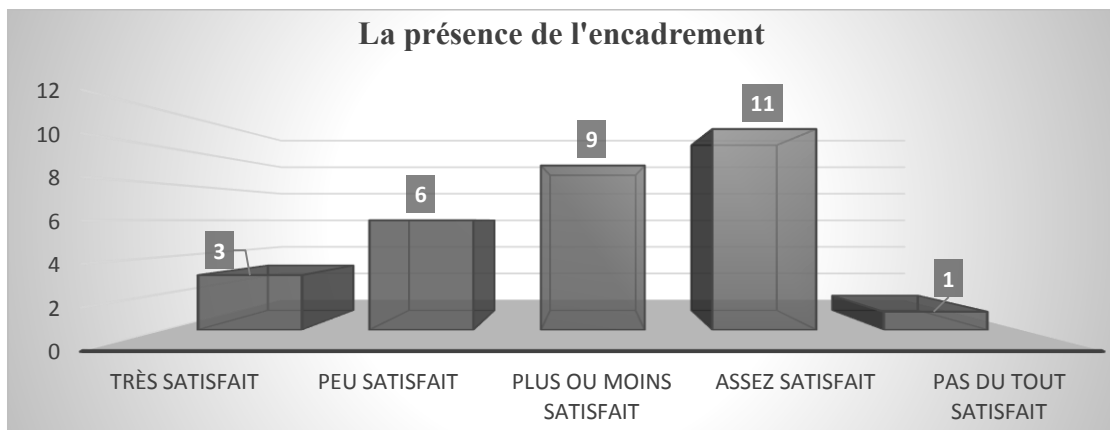


Figure III-12 : La présence de l'encadrement

On constate qu'il y a 37% des employés qui sont assez satisfaits de la présence de l'encadrement, 30% estiment qu'ils sont plus ou moins satisfaits, 20% peu satisfaits, 10 % très satisfaits et 3% pas du tout satisfaits.

Les salariés attendent des encadrants qu'ils sachent prendre des décisions, tout en souhaitant qu'ils leurs fassent confiance et qu'ils aient le sens de la délégation. De ce fait, les employés n'estiment pas la présence des responsables dans ses bureaux enfermés face à leurs ordinateurs, comme présents.

Mais nous parlons de présence en terme d'échange d'informations et d'idées, de transfert de compétences, et de prendre soin du bien-être de ses employés. En revanche, des employés affirment ne voir que très rarement le responsable de département, et n'avoir que peu de contact avec lui. Cependant le chef d'équipe, est très à l'écoute, et très présent quand on a un souci. La barrière existe entre les employés et les cadres.

Q.04-05 : Sentez-vous *reconnu* de la part de votre encadrement ?

Tableau N° III-13 :

	Effectifs	Pourcentage
Peu satisfait	4	13%
Plus ou moins satisfait	6	20%
Assez satisfait	14	47%
Pas du tout satisfait	6	20%
Total	30	100%

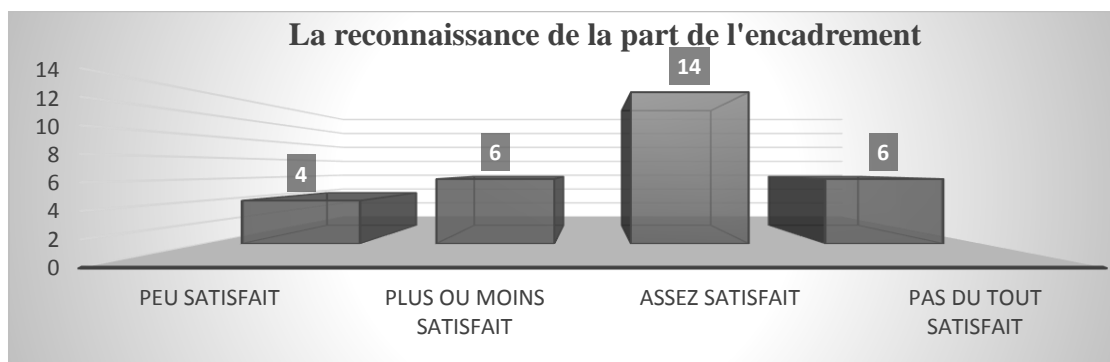


Figure III-13 : La reconnaissance de la part de l'encadrement

Il est bien évident que la satisfaction des RH de la reconnaissance de la part de leur encadrement tend vers le négatif, puisque 47% sont assez satisfaits de la reconnaissance de la part de la hiérarchie, 20% estiment qu'ils sont plus ou moins satisfaits, 20% pas du tout satisfaits et 13% peu satisfaits.

Les enquêtés confirment qu'ils ne sont pas reconnus pour les efforts qu'ils font et qui ne rentrent pas parfois de leurs obligations de poste. Certains d'entre eux affirment que c'est rare d'être félicité par les chefs, ils mettent tout le monde dans "le même sac".

De ce fait, on peut déduire sur la satisfaction de ressources humaines de leur encadrement ce qui suit :

Le manque de satisfaction des RH est dû à un système de management autoritaire pratiqué au sein de la direction divisant la direction en deux parties décideurs et exécutants, et que la plupart des employés n'est pas impliquée dans les processus de décision. Certains individus au travail attribuent la détérioration des rapports de travail au sein de la direction, à la politique menée par la direction et non au comportement des chefs immédiats.

Q.05 : Le manque de communication au sein de la direction, vous induit à :

Tableau N° III-14 :

	Réponses	
	N :	Pourcentage :
Un sentiment d'isolement	16	27%
Le sentiment de subir	9	15%
Une perte de convivialité	11	18%
Absence de transparence	24	40%
Total	60	100%

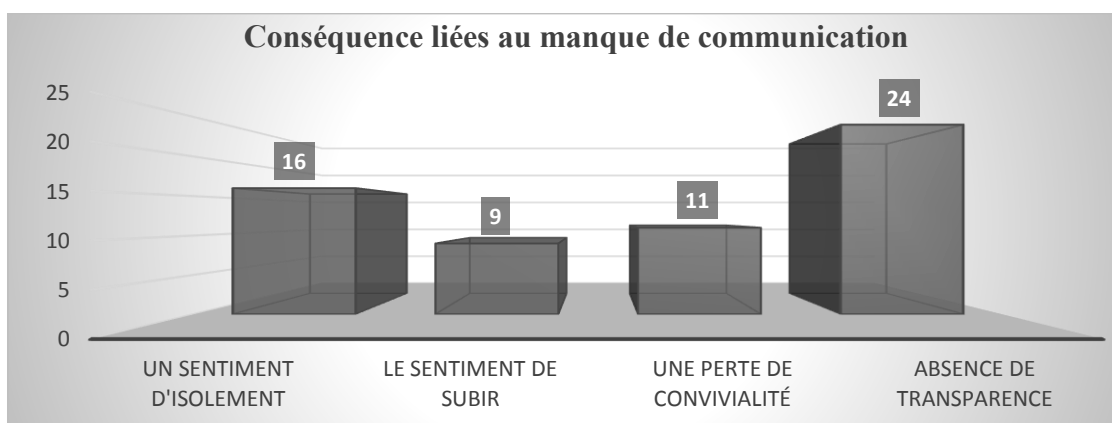


Figure III-14 : Les conséquences liées au manque de communication

Les résultats montrent que 40% perçoivent l'absence de transparence au sein de la direction à cause du manque de communication, 27% souffrent d'un sentiment d'isolement, 18% estiment qu'il y a une perte de convivialité et 15 % ont le sentiment de subir.

Donc, les deux sentiments perçus au sein de la direction, s'articulent surtout autour de l'absence de transparence, qui engendre une image négative de la direction aux yeux de ses employés. Le sentiment d'isolement, très marqué lui aussi, à cause d'une circulation de l'information qui ne répond pas aux attentes des RH, et pour ce fait, ceux-ci ont l'impression de travailler en vase clos. D'ailleurs, les employés de la direction, travaillent dans des bureaux à deux, climatisés, les portes fermées. Les contacts se font par téléphone, donc très peu de confrontation de face à face.

3.1.3 La mesure du climat social par le biais de la communication interpersonnelle :

Q.06 : Pensez-vous qu'il y a une relation entre le climat social au travail et la communication interpersonnelle ?

Tableau N° III-15 :

	Effectifs	Pourcentage
Oui	26	80%
Non	4	20%
Total	30	100%

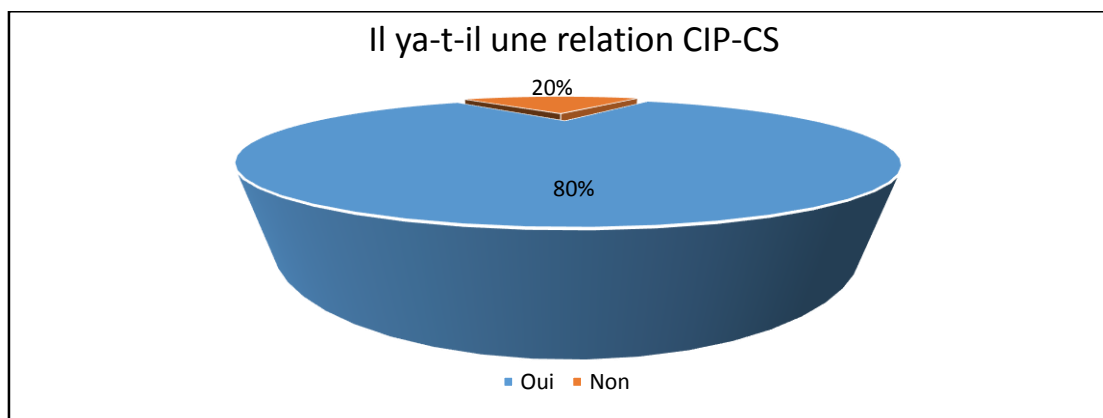


Figure III-15 : Y a-t-il une relation entre le climat social au travail et la communication interpersonnelle ?

Les résultats de cette question montrent que 80% des sondés déclarent qu'il y a une relation entre la communication interpersonnelle et le climat social au sein de la direction, contre 20% qu'estiment qu'il n'y a pas.

Ces résultats montrent le besoin exprimé par les employés pour améliorer la communication et développer des réseaux pour une bonne ambiance au travail.

- Si *oui*, quel est le degré de la relation :

Tableau N° III-16 :

	Effectifs	Pourcentage
Forte	21	81%
Faible	5	19%
Total	26	100%

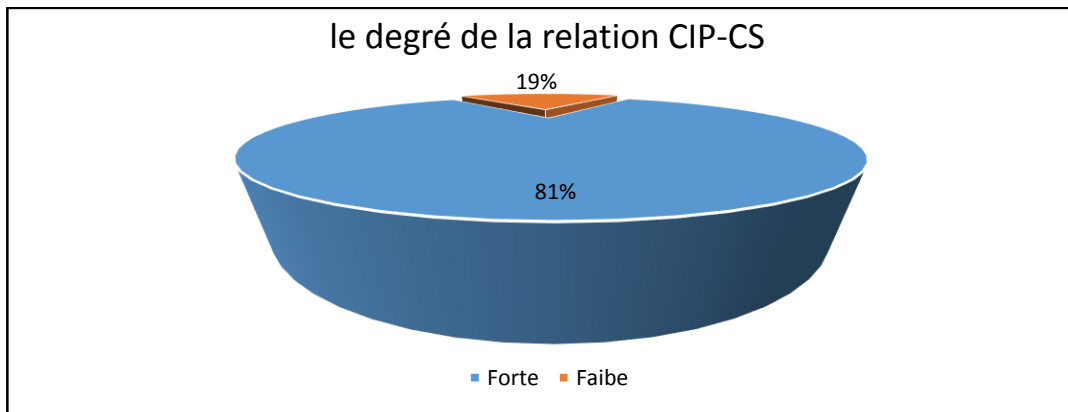


Figure III-16 : Le degré de la relation communication interpersonnelle-climat social

Parmi les 26 qui ont répondu par Oui, 81% ils considèrent qu'il y a une relation forte, contre 19% qui estiment qu'elle est faible.

Ceci montre l'importance accordée à la communication interpersonnelle par les employés qui l'estiment comme un élément essentiel à mettre en place au sein de la direction afin de permettre la coordination et la cohésion dans les rapports humains, en vue de réaliser les objectifs fixés.

Q.07 : Qu'est-ce qui vous satisfait le plus dans votre travail ?

Tableau N° III-17 :

	Effectifs	Pourcentage
La Rémunération	4	13%
Avoir des bonnes relations interpersonnelles	15	50%
Avoir le sentiment d'y être important	8	27%
Autres	3	10%
Total	30	100%

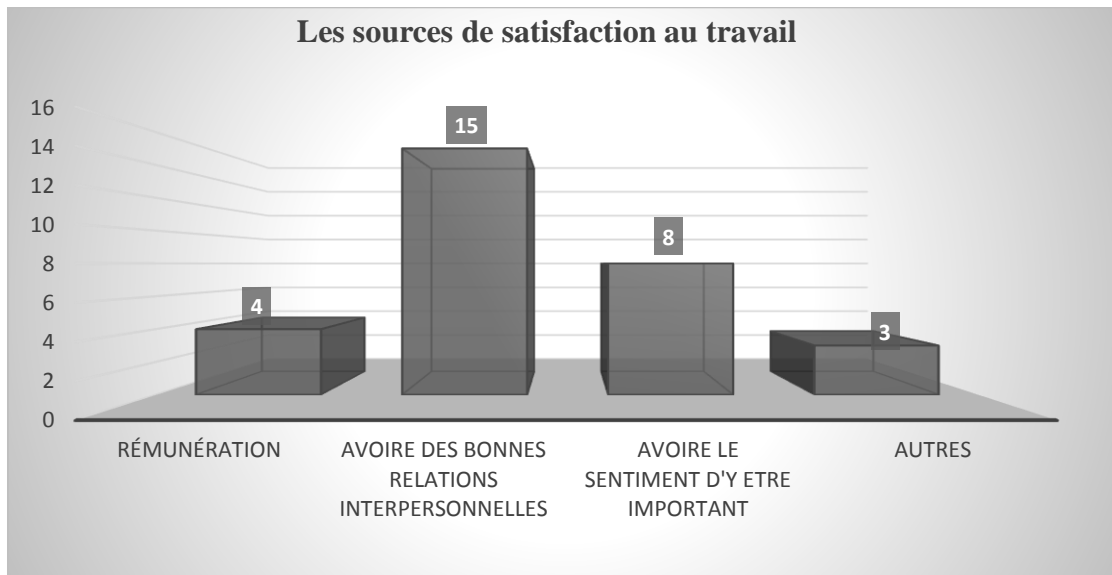


Figure III-17 : Les sources de satisfaction au travail

50% des enquêtés cherchent à avoir de bonnes relations interpersonnelles représentant la principale source de satisfaction au travail, suivis par 27% qui cherchent à avoir le sentiment d'y être important au sein de la direction, 13% trouvent que la rémunération peut-être derrière leur satisfaction au travail et 10 % restants, considèrent que la reconnaissance, et la possibilité des mobilités horizontales sont sources de satisfaction au travail.

Les résultats dans cette question sont paradoxaux, puisque le facteur rémunération se trouve au dernier rang, ceci prouve que la ressource humaine ne cherche pas que de l'argent ou peut être plus qu'il est bien rémunérés (différentes primes, salaires conséquent, ...) pour sentir satisfait, mais plutôt d'avoir des bonnes relations, et de sentir important et pris en considération au sein de leur direction, ce qui montre l'importance qu'on doit accorder à la communication interpersonnelle pour arriver à un climat de travail satisfaisant.

On peut aussi expliquer les résultats à cause de la grande partie des femmes qui constitue l'échantillon, car celle-ci cherchent le relationnel beaucoup plus, que le côté matériel, bien qu'il soit important mais pas déterminant.

Q.08 : Le type du climat qui règne au sein de la direction :

Tableau N° III-18 :

	Effectifs	Pourcentage
la communication est verticale et unidirectionnelle	10	33%
la direction ne communique que les décisions mineures	5	17%
la communication est dans les deux sens	11	37%
la communication et multidirectionnelle	4	13%
Total	30	100%

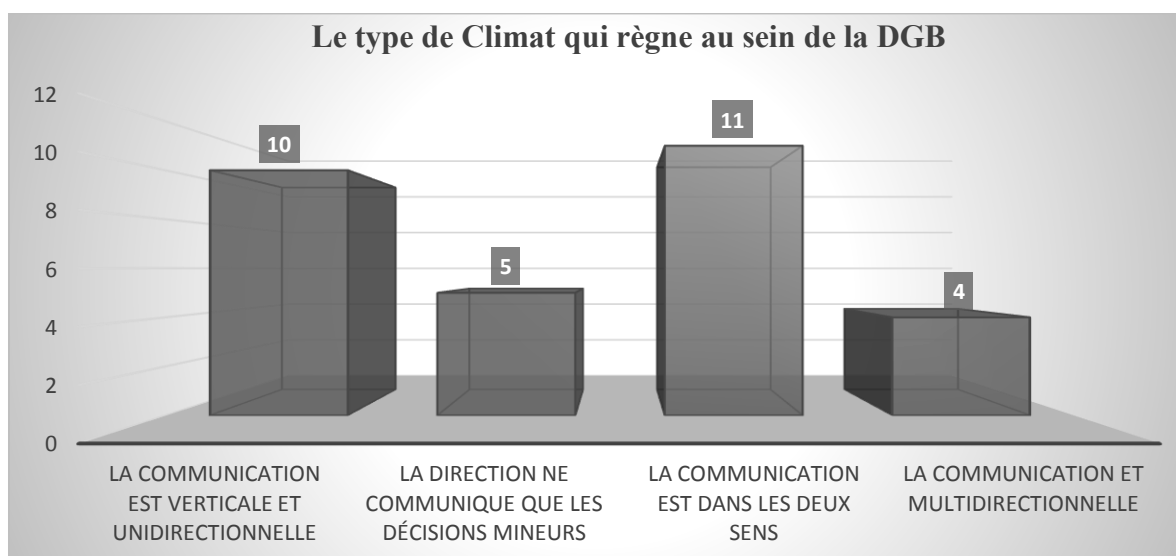


Figure III-18 Le type du climat qui règne au sein de la DGB

La plus grande partie de 37% des sondés estime que la communication est dans les deux sens ascendant et descendant, suivie par 33% qui trouvent que la communication est verticale et unidirectionnelle, 17% voient que la direction ne communique que les décisions mineures, et au dernier rang, 13 % qui signalent que la communication est multidirectionnelle.

De ce fait, on déduit qu'il y a deux types principaux de climat social qui règnent au sein de la direction. Le climat de type participatif-consultatif, là où il y a le management a une confiance moyenne dans son personnel, les décisions importantes sont prises au sommet, mais les décisions qui relèvent de la gestion quotidienne du travail sont déléguées aux niveaux inférieurs. Le contrôle est également délégué aux niveaux intermédiaires et inférieurs qui permettent de prévaloir un certain degré de responsabilité. Ce type de climat plutôt dynamique est souvent observé dans les organisations dont la politique de gestion est basée sur l'atteinte des objectifs.

Et le deuxième type, est le climat autoritaire-exploiteur, là où il y a, l'organisation est gérée par le management, par la contrainte et la peur. La communication est verticale et unidirectionnelle. Le niveau supérieur prend toutes les décisions sans consulter le personnel avec qu'il entretient peu de relations basées sur la méfiance ce qui crée une grande distance psychologique entre les deux parties.

Les climats autoritaire-participatif et participatif ne sont pas très marqués au sein de la direction.

Q.09 : Comment jugez-vous les relations professionnelles dans votre direction ?

Tableau N° III-19 :

	Effectifs	Pourcentage
Bonne	9	30%
Moyenne	16	53%
Mauvaise	5	17%
Total	30	100%

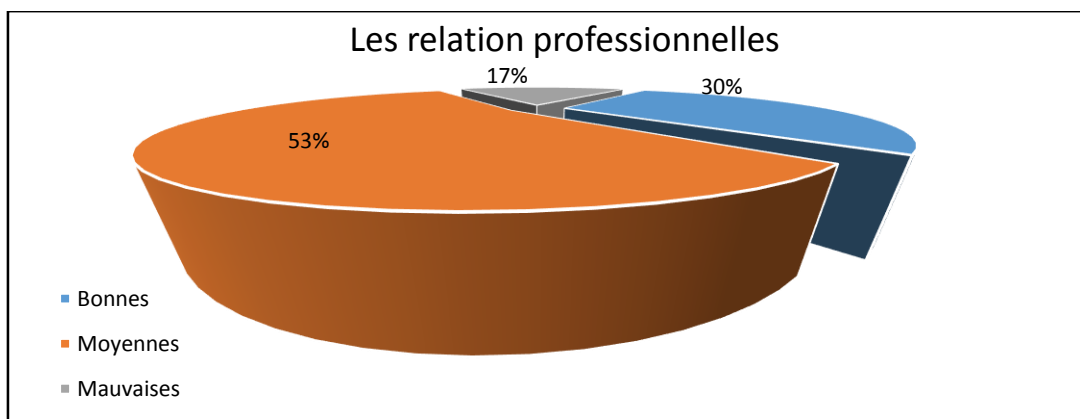


Figure III-19 : L'état des relations professionnelles

Un peu plus que la moitié des sondés avec un pourcentage de 53% estime que les relations professionnelles au sein de leur direction sont moyennes, 30% trouve qu'elles sont bonnes et 17% les jugent mauvaises.

Comme, la qualité du climat social repose largement sur la qualité des relations entre les salariés et leur supérieur hiérarchique immédiat, de même entre les salariés eux-mêmes, on peut conclure que le climat social au sein de la direction n'est pas tout à fait satisfaisant, mais de qualité moyenne.

Q.10 : Les dysfonctionnements sociaux :

a. Selon vous, l'absentéisme est dû :

Tableau N° III-20 :

	Effectifs	Pourcentage
Maladies	10	34%
Conditions de travail génératrices du stress	10	33%
Relations difficiles avec la hiérarchie	3	10%
Autres	7	23%
Total	30	100%

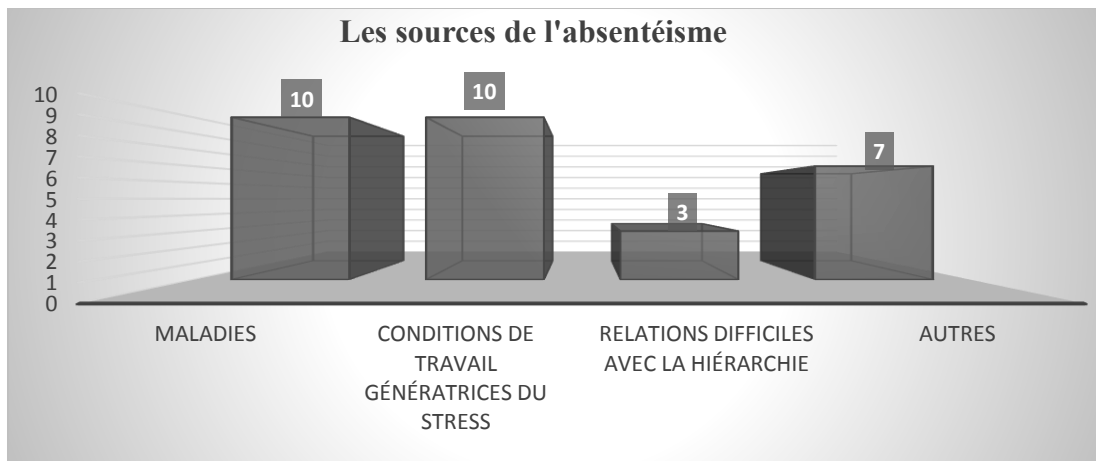


Figure III-20 : Les sources de l'absentéisme

Selon la population étudiée, l'absentéisme est dû essentiellement aux maladies avec un taux de 34%, suivi par les conditions de travail génératrice du stress avec 33% des sondés, 23% estiment les relations difficiles avec la hiérarchie et enfin 10 % pour d'autres raisons comme le manque d'engagement et d'implication du personnel.

b. Pensez-vous un jour de *quitter* la direction à cause de :

Tableau N° III-21 :

	Effectifs	Pourcentage
Mauvaises relations de travail	8	27%
Mauvaises conditions de travail	6	20%
Le simple désir de changer	5	17%
Autres	11	36%
Total	30	100%

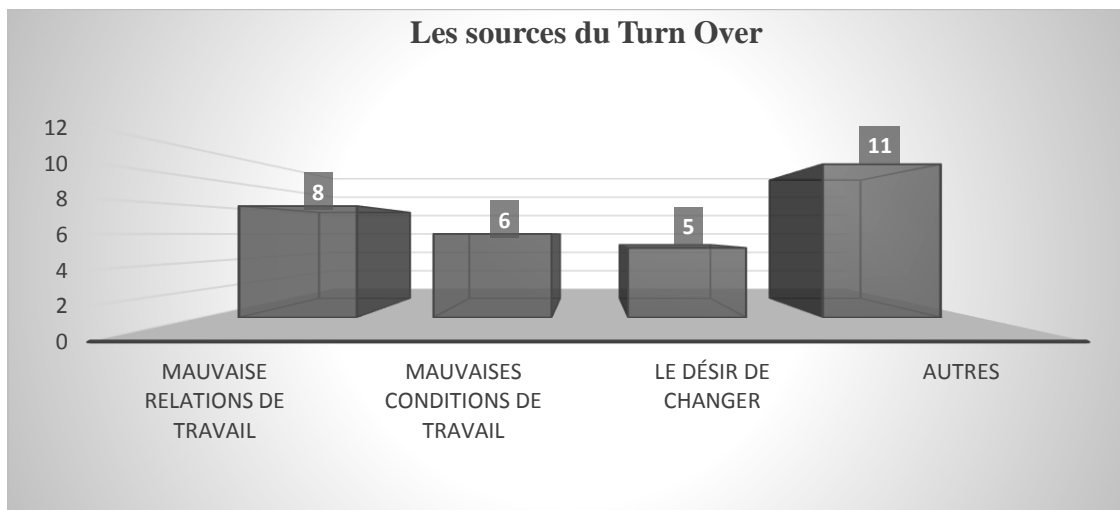


Figure III-21 : Les sources du Turn Over

36% de l'échantillon, lie les causes de départ à d'autres raisons autres que celles que nous avons proposées, se traduisant notamment par de meilleurs opportunités et des raisons personnelles, 27% aux mauvaises relations de travail, 20% aux mauvaises conditions de travail, et 17 % pour le désir de changer.

Il est bien évident que les pratiques de la fidélisation des ressources humaines ne sont pas mises en place, ce qui est justifié par le désir exprimé par les employés de partir à la première opportunité ailleurs.

c. Les *conflits sociaux*, sont d'après vous :

Tableau N° III-22 :

	Effectifs	Pourcentage
Conflits communicationnels	17	57%
Conflits d'intérêts	12	40%
Autres	1	3%
Total	30	100%

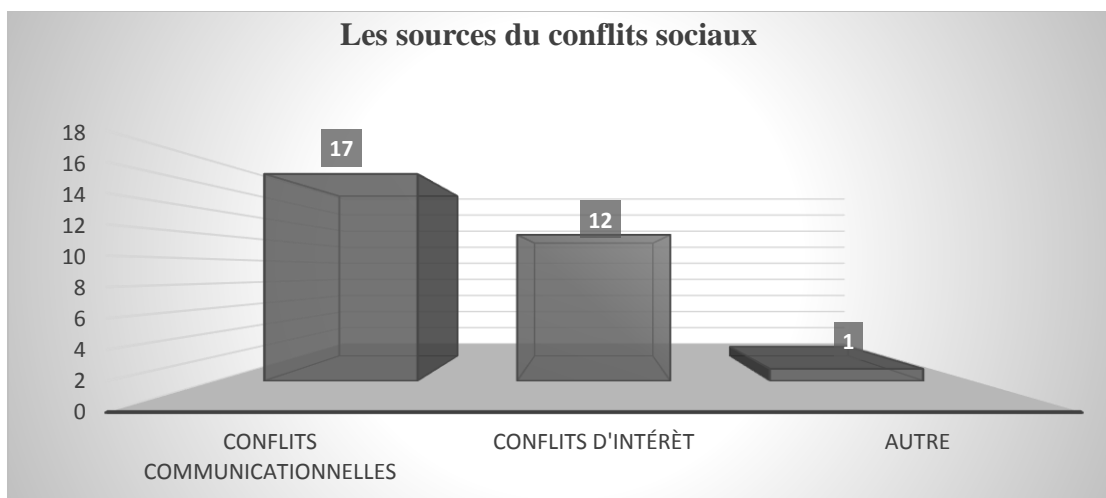


Figure III-22 : Typologie des conflits au sein de la DGB

On remarque que plus de la moitié de la population étudiée, classe les conflits qu'ils ont rencontré au sein de la direction aux conflits communicationnels avec un taux de 57%, suivis par 40% qui estiment qu'ils ont eu des conflits d'intérêts et 3% pour d'autres types de conflits (conflits impersonnels liés à la tâche...)

d. Selon vous, le *stress* au travail est dû à cause de :

Tableau N° III-23 :

	Effectifs	Pourcentage
Relations professionnelles difficiles	14	46%
Pas ou peu de participation aux processus de décision	5	17%
Surcharge de rôle et de responsabilités	9	30%
Autres	2	7%
Total	30	100%

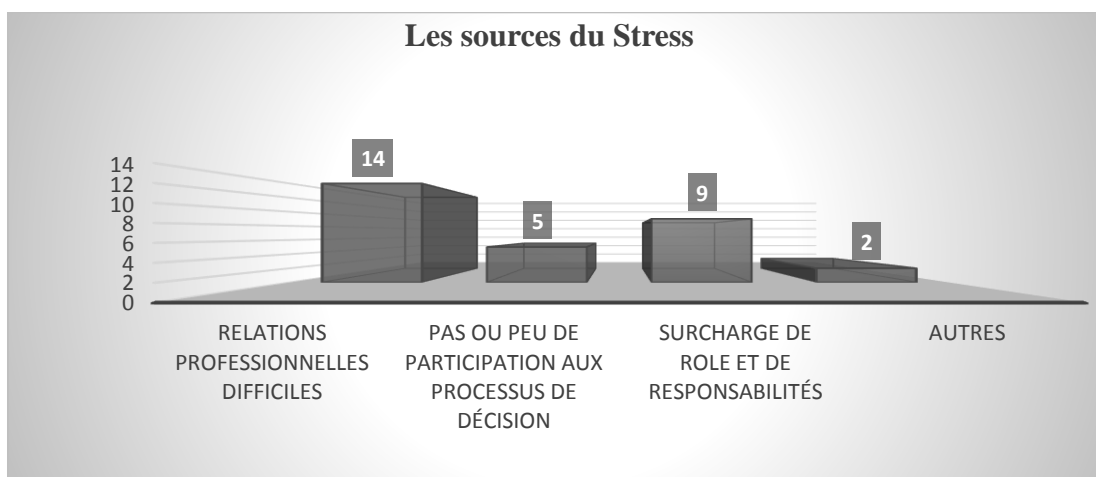


Figure 23 Les sources du Stress selon les employés de la DGB

Nous remarquons que la source principale liée au Stress au travail s’explique par les relations professionnelles difficiles au travail, 30% de l’échantillon estiment que ceci revient à la surcharge de rôles et de responsabilités, 17% trouvent que c’est à cause de peu de participation aux processus de décision.

Nous déduisons dans cette question (Q.10) que les dysfonctionnements sociaux sont principalement tributaires d’une dégradation du climat social caractérisé par de mauvaises relations au travail, d’une part, et d’une mauvaise communication interpersonnelle aux différents niveaux hiérarchiques d’autre part.

3.2. Synthèse et suggestions :

3.1.1 Synthèse :

Après avoir recueilli les éléments d'informations sur le terrain au sein de la direction, et la prise de connaissance de la réalité de la communication interpersonnelle au niveau de la Direction Générale de Budget DGB Ministère des Finances, nous avons utilisé le questionnaire comme outil d'analyse, par la suite nous avons traité et analysé les questionnaires distribués pour le personnel de la DGB, en utilisant quelques techniques statistiques d'assemblage, ceci nous amène à constater les résultats suivants :

- La circulation de l'information est moyenne, ce qui montre que l'information qu'offre la DGB à ses employés n'est pas tout à fait satisfaisante.
- La plupart des personnels interrogés trouve que la communication interpersonnelle au sein de la direction est perçue comme un moyen d'information, alors qu'ils souhaitent qu'elle soit un outil de renforcement des liens interpersonnels.
- Une grande partie des enquêtés semble ne pas avoir confiance en sa hiérarchie immédiate et de ses représentants, comme ils cherchent à avoir contact avec le sommet et avoir le sentiment d'appartenance.
- L'étude sur la satisfaction du personnel envers l'encadrement a montré une absence partielle en matière de respect, d'écoute, de présence, d'autonomie et la reconnaissance.
- La politique de communication suivie au sein de la direction, fait naître chez son personnel un sentiment d'isolement, et de manque de transparence.
- Les employés de la direction expriment un fort besoin de la communication interpersonnelle dans le milieu de travail, pour une meilleure ambiance, de la coordination des effectifs, et la coopération au travail.
- L'enquête a montré que la satisfaction au travail est liée en premier lieu par de bonnes relations interpersonnelles, suivis par l'estimation de soi, la rémunération, la promotion
- Deux types de climats sociaux qui règnent à la DGB, le climat de type participatif-consultatif et le climat autoritaire-exploiteur.
- La dégradation du climat social est liée principalement à la défaillance dans les relations interpersonnelles dues à une mauvaise communication.

3.2.2 Suggestions :

A la lumière des résultats de la présente étude en matière de communication interpersonnelle et de climat social, il y a tout lieu de penser que c'est précisément la qualité du management humain de l'entreprise qui est susceptible de faire la différence. Autrement dit, attirer l'attention des dirigeants sur :

- La valorisation de l'encadrement intermédiaire, qui doit se sentir soutenu, écouté, reconnu dans son travail, disposer du temps nécessaire et des informations indispensables.
- La direction doit disposer de canaux d'information ascendantes, tel est notamment le rôle des représentants du personnel : faire savoir « en haut » ce qui se passe « en bas ».
- La création d'un observatoire social, ainsi que les enquêtes d'opinion ou les sondages qui sont supposé informer les dirigeants de l'évolution du climat social.
- La mise en place d'une politique de communication adéquate, que ce soit dans l'attribution des tâches ou dans la connaissance des mécontentements des employés,

CONCLUSION GENERALE

L'objectif principal de notre étude, était de montrer la relation étroite qui existe entre la communication interpersonnelle et le climat social au sein de la Direction Générale de Budget (Ministère des Finances), fondement de la motivation et la satisfaction professionnelle.

La communication interpersonnelle au sein de l'entreprise, sert à répondre aux attentes des ressources humaines vis-à-vis de leur encadrement en matière de respect de leur compétences, de présence sur le terrain pour éliminer toutes les ambiguïtés génératrices du stress, de l'écoute et l'échange d'idées, de la délégation des ressources humaines en les orientant et les guidant, et surtout de la reconnaissance qui est un besoin fondamental qui pousse l'homme à l'action.

En effet, un manque de communication interpersonnelle mène toujours à des défauts de compréhension qui se suit par des sentiments néfastes sur le client interne et l'organisation par la suite, il s'agit du sentiment d'isolement où l'employé sent qu'il travaille dans un monde à part, le perte de convivialité exprimée par la froideur des relations interpersonnelles et le manque de transparence qui peut donner aux RH une image négative de la direction et conduit à la méfiance.

La mauvaise communication entre les salariés et leur hiérarchie et entre les salariés eux même, conduit aussi à la défaillance des relations au travail concrétisée par une dégradation du climat social qui génère des dysfonctionnements sociaux inattendus, on parle là, des conflits au milieu de travail notamment les conflits communicationnels, le stress au travail et même le désir de quitter la direction.

L'enquête menée au sein de la direction générale de budget, montre que les employés de la direction expriment un fort besoin de communication interpersonnelle dans le milieu de travail, pour qu'il y ait l'ambiance, la coordination et la coopération au travail. On trouve aussi que la moitié de la population étudiée cherche à avoir des bonnes relations interpersonnelles pour se sentir satisfaite dans le travail. Cette enquête prouve aussi que la dégradation du climat social est tributaire principalement de la défaillance dans les relations interpersonnelles dues à une mauvaise communication.

Cette enquête menée au sein de la DGB, nous a permis d'avoir une réponse à notre problématique principale de recherche qui est :

« Comment peut-on mesurer le climat social de l'entreprise par le biais de la communication interpersonnelle ? »

En confirmant nos hypothèses de départ qui stipulent que :

H 1 : L'amélioration du climat social est tributaire d'une communication interpersonnelle efficace.

H 2 : La communication interpersonnelle au sein de la DGB n'est pas satisfaisante pour répondre aux attentes de ses ressources humaines.

Ce travail de recherche, nous a permis de prouver la place de la communication interpersonnelle au sein de l'entreprise. Comme, il a permis au sommet de la DGB d'avoir une idée sur la réalité de ce qui se passe au sein de leur établissement, et qu'elle devrait intégrer de plus en plus cette donnée de communication interpersonnelle dans ses stratégies, si elle veut atteindre ses objectifs et réaliser ses projets avec efficacité.

Le travail qu'on vient de conclure, m'a ouvert les yeux sur un domaine très important dans la discipline du management des ressources humaines, qui est la psychologie du travail, que je vais traiter dans mes futurs travaux de recherches.

BIBLIOGRAPHIE

⇒ **Ouvrages :**

- ALBERT, (Eric) et SAUNDER, (Laurence) : Stress.fr, édition d'organisation, Paris, 2010.
- ALMEIDA, (Nicole) : Communication interne de l'entreprise, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2002.
- BERTRAND (J.P) : Les techniques commerciales et marketing, Edition Bertin ante, 1994.
- BURTON, (Kate) et READY, (Romilla) : La PNL pour les nuls, First Edition, 2006.
- CARRE, (Philippe) et FENOUILLET (Fabien):Traité de psychologie de la motivation, Dunod, Paris, 2009.
- CHETOCHINE, (Georges) : La vérité sur les gestes, Groupe Eyrolles, 2008.
- CHIROUSE (Yves), le marketing : Les études préalables à la prise de décision, Edition Marketing, Paris, 1993.
- COURET, (A) et IGALENS, (J) : L'audit social, Édition Presse Universitaire de France, Paris, 1988.
- ECONOMY, (Peter) et NELSON, (Bob) : Le management pour les nuls, 2^{ème} édition, FIRST Editions, Paris, 2007.
- FERRAND, (Sandrine) : la gestion des accidents du travail, 2ème édition, GERESO, Le Mans Cedex 2, 2008.
- FOURGOUS, (M) et ITTURALDE, (B) : Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise, Édition d'organisation, Paris, 1991.
- GREBOT, (Elisabeth) : Stress et burnout au travail, édition d'organisation, Paris, 2008.
- IGALENS, (J) et ROUSSEL, (P) : Méthodes de recherches en gestion des ressources humaines, Édition Economica, Paris, 1998.
- IGALENS, (J) : Audit des ressources humaines, Édition Liaisons, Paris, 1991.
- IGALENS, (Jacques) et PERETTI, (Jean-Marie) : Audit social, édition d'organisation, Paris, 2008.
- KENNERDY, (C) : Toutes les théories du management, les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités, Édition Maxima, Paris, 2003.
- KOTLER, (Philippe) et DUBOIS (Bernard), Marketing management, édition public-union, 1997.
- LANDIER, (Hubert) : évaluer le climat social de votre entreprise, 2dition d'organisation, Paris, 2008.
- LANDIER, (Hubert) : Le guide des relations sociales dans l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 2007.
- LANDIER, (Hubert) : Le guide des relations sociales dans l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 2007
- LIBAERT, (Thierry) : La communication de l'entreprise, Edition Economica, Paris ,1998.
- MARTORY, (Bernard) : Tableaux de bord sociaux, LIAISONS, Paris, 2004.

- NGUYEN-THANH, (Fanelly) : La communication une stratégie au service de l'entreprise, édition economica, Paris, 1991.
- PERETTI, (J-M) et VACHETTE, (J-L) : Audit social, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1985.
- PYRONNET, (Paul) : les 10 étapes du succès par la PNL, Éditions PNL AUDIO INSTITUT Copyright. Québec, 2009.
- REIX, (Rober) : Système d'information et management des organisations, 3^{ème} Edition, Edition Vuibert, Paris, 2000.
- ROBBINS, Stephen et autres : Management l'essentiel des concepts et des pratiques, édition PEARSON Education, Paris, 2004.
- ROSENBERG, (Marshall) : La communication non violente au quotidien, Éditions Jouvence, Genève, Suisse, 2003.
- ROSENBERG, (Marshall) : Les mots sont des fenêtres ou des murs, (introduction à la communication non violente), Éditions Jouvence, Genève, Suisse, 2005.
- WESTPHALEN, (Marie-Hélène) : Le Communicator (guide opérationnel pour la communication d'entreprise), édition DUNOD, Paris, 1994.

⇒ **Articles :**

- BRUNET, (L) et SAVOIE, (A) : « *Climat organisationnel et la culture organisationnelle : apports distincts ou redondance* », in Revue québécoise de psychologie, 2007.
- GADBOIS, (C) : « *L'analyse psychologique des organisations. Le climat et ses dimensions* », in Revue l'année psychologique 1975.
- PHOL, (S) : « *Analyse de la relation entre le climat organisationnel et l'engagement organisationnel, Le rôle médiateur de la satisfaction professionnelle* », in revue de la psychologie du travail et des organisations 2002.

⇒ **Travaux universitaires :**

- BRUNET, (L) : « *Climat organisationnel et efficacité scolaire* », Université de Montréal, Département d'études en éducation, Novembre 2001.

⇒ **Textes réglementaires :**

- Journal officiel de la république algérienne N°24 29 Rabie Ethani 1431 14 Avril 2010 : Arrêté interministériel du 24 Chaoual 1430 correspondant au 13 octobre 2009 portant organisation de l'administration centrale du ministère des finances en bureaux.

⇒ **Web graphie :**

- [http:// www.pnletmagie.com](http://www.pnletmagie.com)
- [http:// www.La-Communication-non-violente-mode-d-emploi.htm](http://www.La-Communication-non-violente-mode-d-emploi.htm)

ANNEXES

Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC _{Alger} (ex : INC)

Questionnaire adressé à la Direction Générale de Budget (DGB) Ministère des finances

Madame, monsieur

Dans le cadre de l'élaboration d'un travail de recherche ayant pour thème « **l'impact de la communication interpersonnelle sur le climat social de l'entreprise** » au sein de la Direction Générale de Budget (DGB), ministère des finances, pour l'obtention d'un diplôme de Master en sciences commerciales, Option : Management des Ressources Humaines MRH, nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire d'une manière la plus objective possible, en vous assurant l'anonymat le plus complet.

Merci beaucoup pour votre aimable coopération.

Etudiant : Abd Errahmane GHEMARI

I- Fiche signalétique :

. Sexe :

Femme

homme

. A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

Moins de 25 ans (- 25 ans)

De 25 à 34 ans (25 → 34 ans)

De 35 à 44 ans (34 → 44 ans)

Plus que 45 ans (+ 45 ans)

. Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre

Cadre supérieur

. Ancienneté :

Moins de 5 ans (-5ans)

De 5 à 10ans (5 → 10ans)

Plus de 10ans (+10ans)

. Niveau d'instruction :

Universitaire

Secondaire

Formation professionnelle

Questions :

II-La communication au sein de la direction générale de budget :

1. Comment trouvez-vous la circulation de l'information dans votre direction ?

- Bonne Moyenne Mauvaise

2. Que représente pour vous la communication interpersonnelle au sein de la direction ?

- Un moyen d'information.
 Un outil pour renforcer des liens interpersonnels.
 Un moyen de satisfaction d'un besoin social.
- Autre

3. Quelle est la source de l'information la plus favorable pour vous ?

- Les informations écrites.
 L'information par la voie hiérarchique.
 L'information directe, venant de la direction générale.
 Les informations venant des représentants du personnel (syndicat, ...).

4. La satisfaction des RH de leur encadrement :

++	+	+/-	-	--
Très satisfait	Peu satisfait	Plus ou moins satisfait	Assez satisfait	pas du tout satisfait

	++	+	+/-	-	--
- Sentez-vous <i>respecté</i> dans votre établissement ?					
- Etes-vous <i>écouté</i> de la part de votre encadrement ?					
- Etes-vous <i>autonome</i> dans votre travail ?					
- L'encadrement est-il <i>présent</i> à tout moment pour vous orienter ?					
- Sentez-vous <i>reconnu</i> de la part de votre encadrement ?					

5. Le manque de communication au sein de la direction, vous induit à : « Maximum 2 choix »

- Un sentiment d'isolement Le sentiment de subir
 Une perte de convivialité Absence de transparence
- Autre

III- La mesure du climat social par le biais de la communication interpersonnelle :

6. Pensez-vous qu'il y a une relation entre le climat social au travail et la communication interpersonnelle ?

Oui Non

- Si *oui*, qu'elle est le degré de la relation : forte faible

7. Qu'est-ce qui vous satisfait le plus dans votre travail ?

- La rémunération.
- Avoir des bonnes relations interpersonnelles.
- Avoir le sentiment d'y être important.

- Autre

8. Le type du climat qui règne au sein de la direction :

- La communication est verticale et unidirectionnelle.
- La direction ne délègue que la prise de décisions mineures aux niveaux inférieurs.
- La communication est dans les deux sens (ascendante et descendante).
- La communication est multidirectionnelle (horizontale et vertical).

9. Comment jugez-vous les relations professionnelles dans votre service ?

Bonnes Moyennes Mauvaises

10. Les dysfonctionnements sociaux :

a. Selon vous, l'absentéisme est dû :

- Maladies (liées ou non au travail).
- Conditions de travail génératrices du stress (Objectifs trop élevés ...).
- Relations difficiles avec la hiérarchie née d'une mauvaise communication.
- Autres

b. Pensez-vous de quitter la direction :

- Mauvaises relation de travail (manque d'information, de communication...).
- Mauvaises conditions de travail.
- Le simple désir de changer.
- Autres

c. Les conflits sociaux, sont d'après vous :

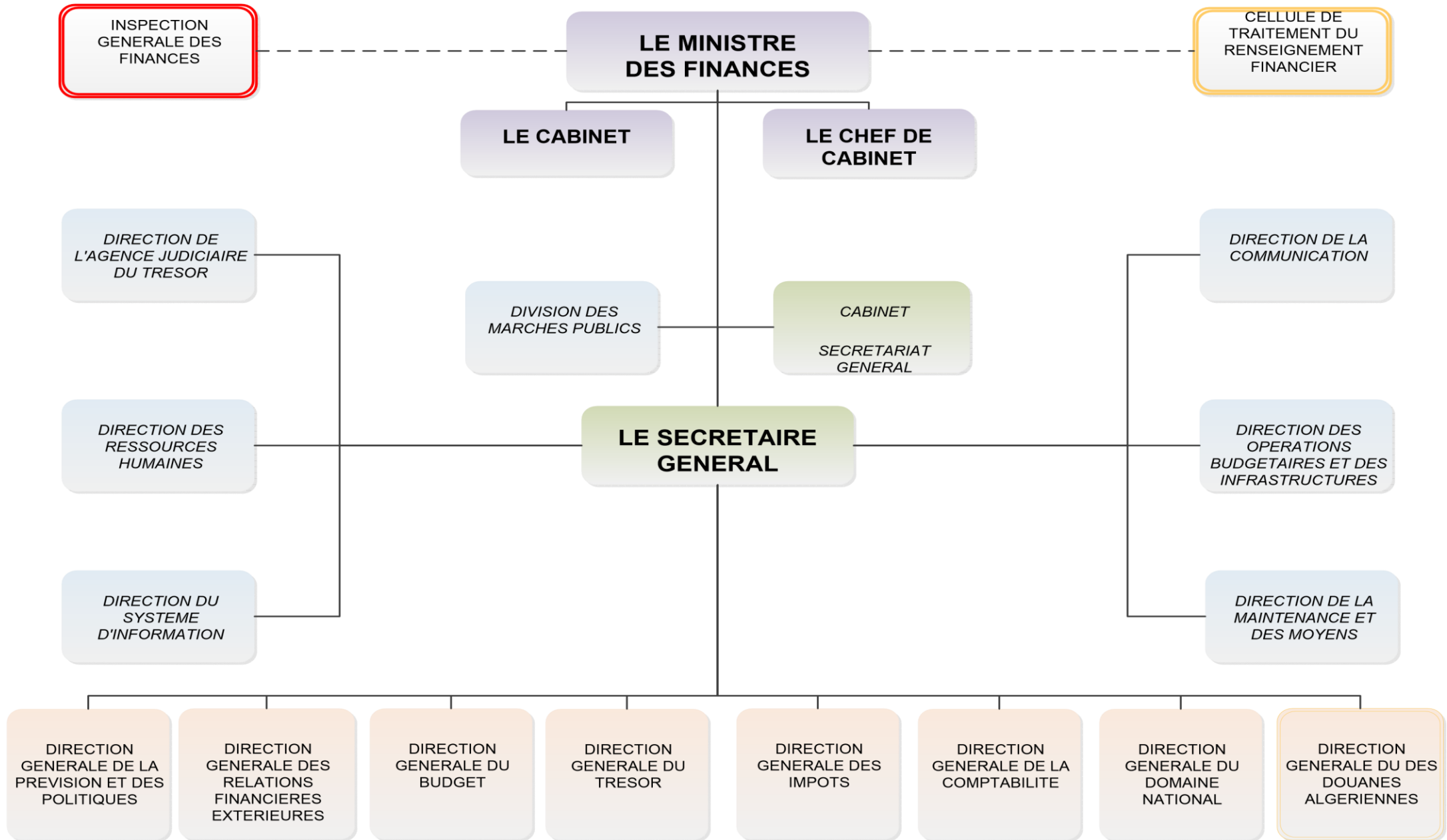
- Conflits communicationnels.
- Conflits d'intérêt.
- Autres

d. Selon vous, le stress au travail est dû à cause de :

- Relations professionnelles difficiles.
- Pas ou peu de participation aux processus de décision.
- Surcharge de rôle et de responsabilités.
- Autres

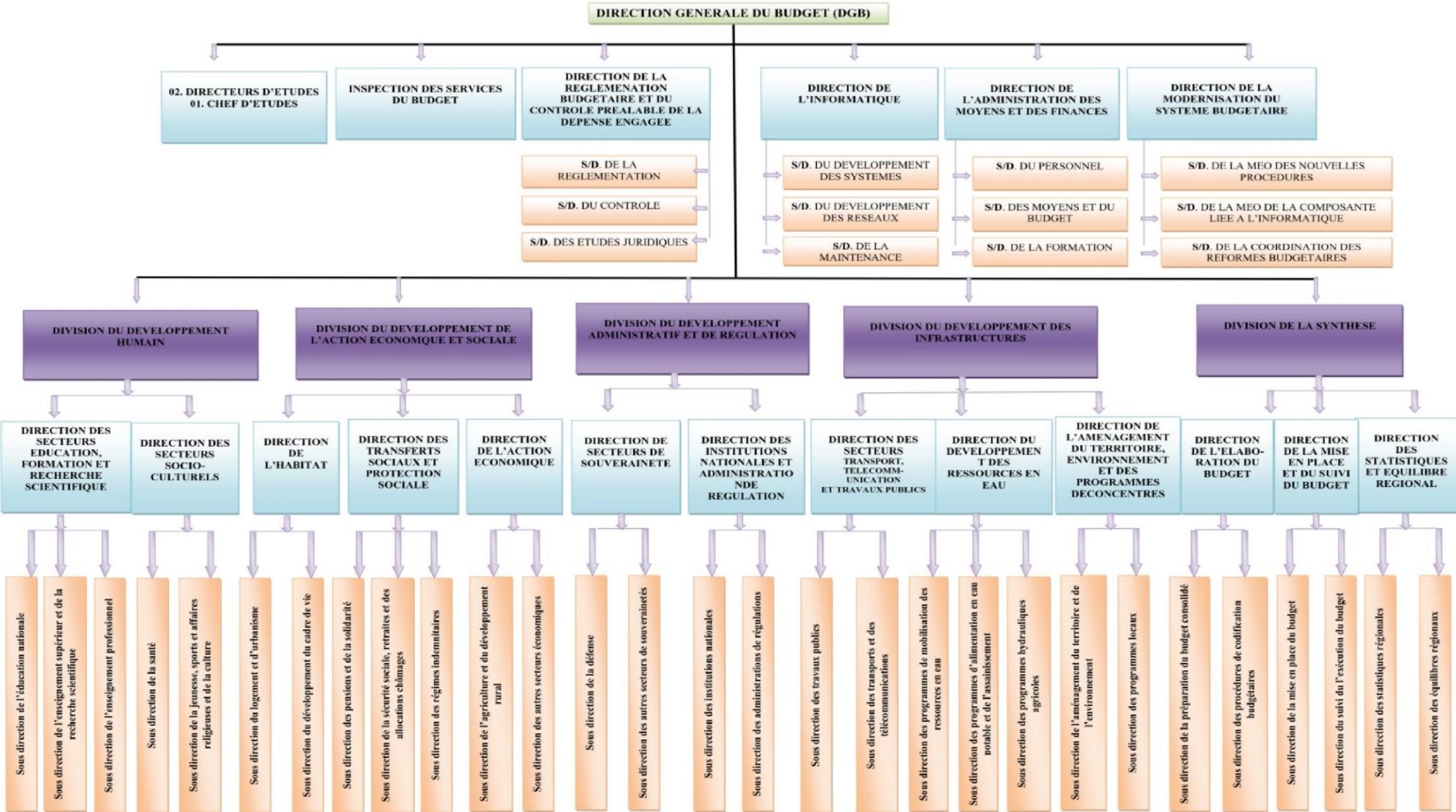
Merci de votre coopération ☺

Annexe 02

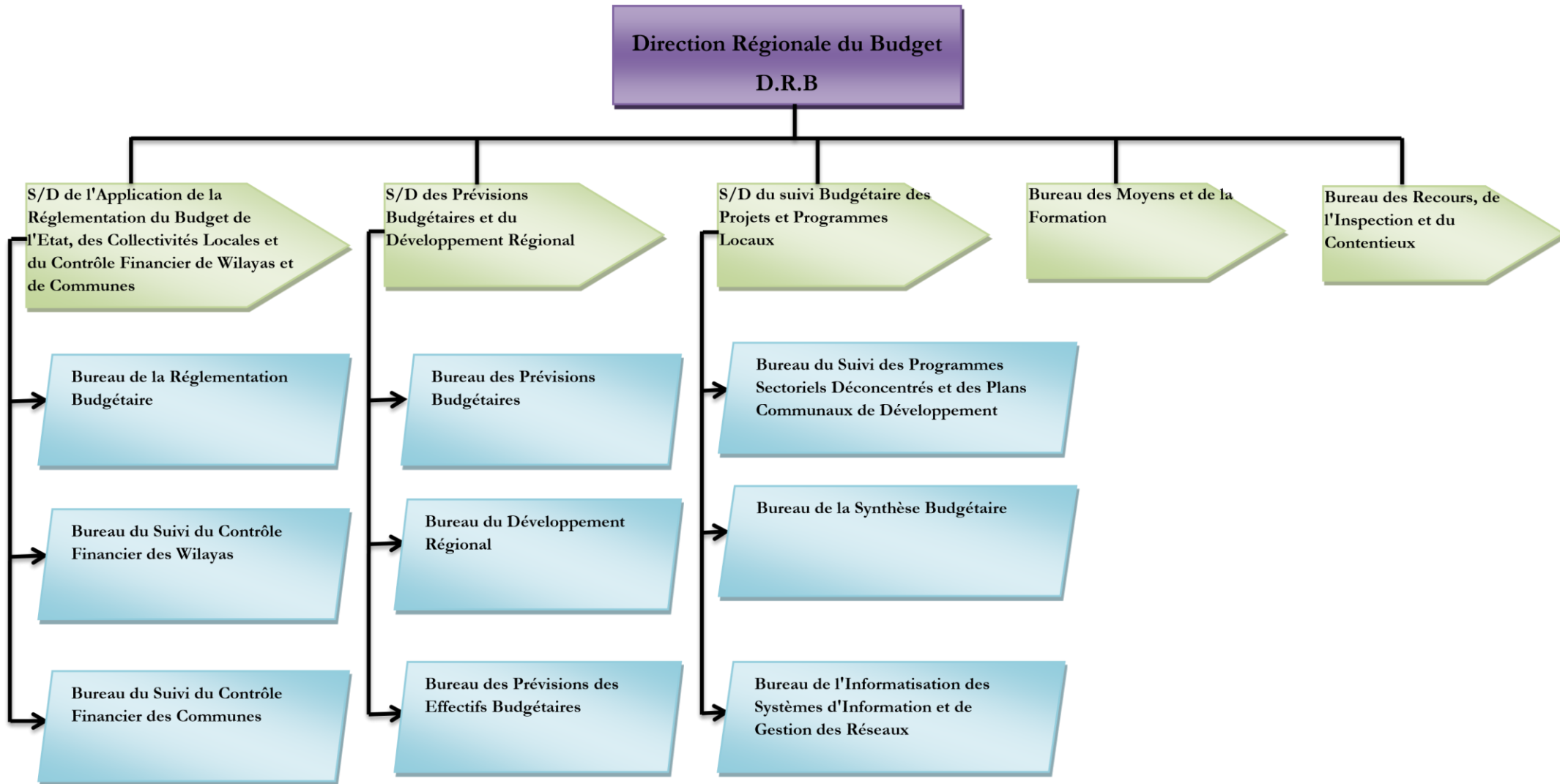


ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE DU BUDGET (DGB)

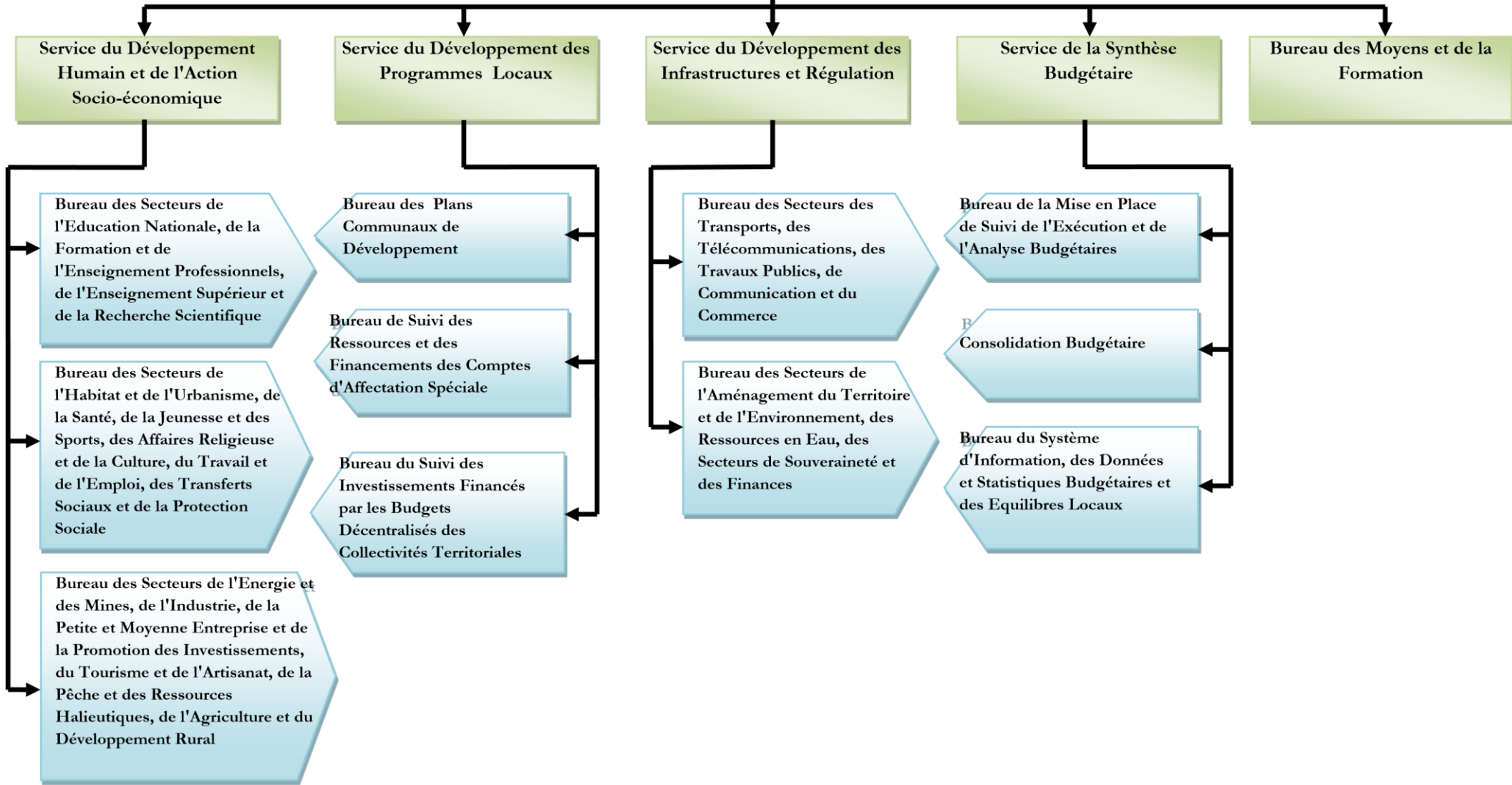
Vu le décret exécutif N° 07-364 du 18 Dhou El Kaada 1428 correspondant au 28 Novembre 2007 Portant organisation de l'administration centrale du Ministère des Finances, notamment son article 03 ;



Organigramme de la D.R.B

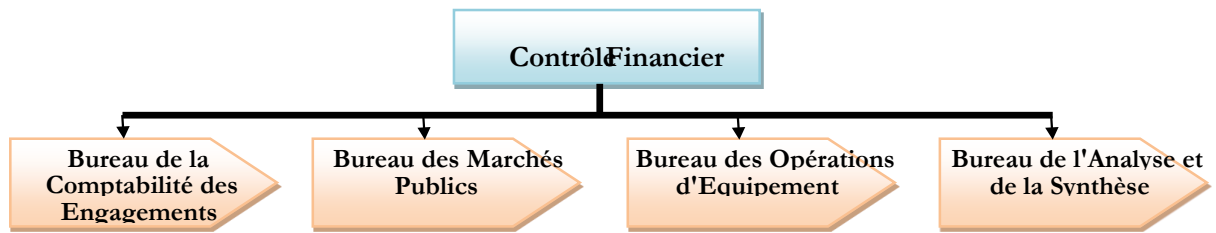


**Direction de la Programmation et du Suivi
Budgétaires D.P.S.B**

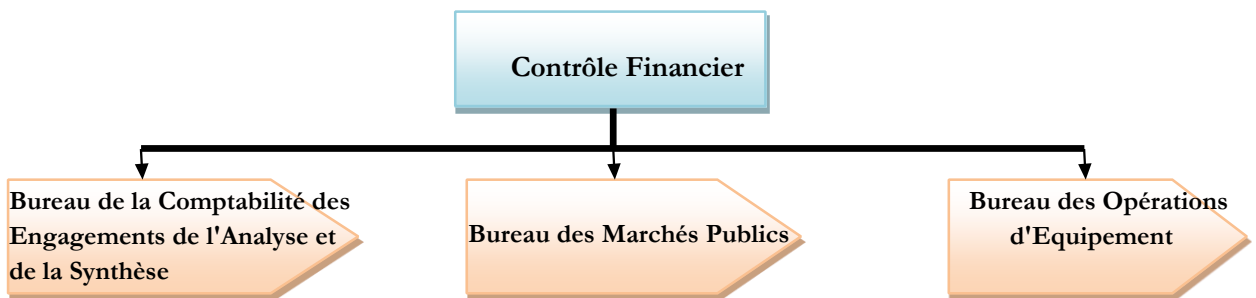


Organigramme de la D.P.S.B

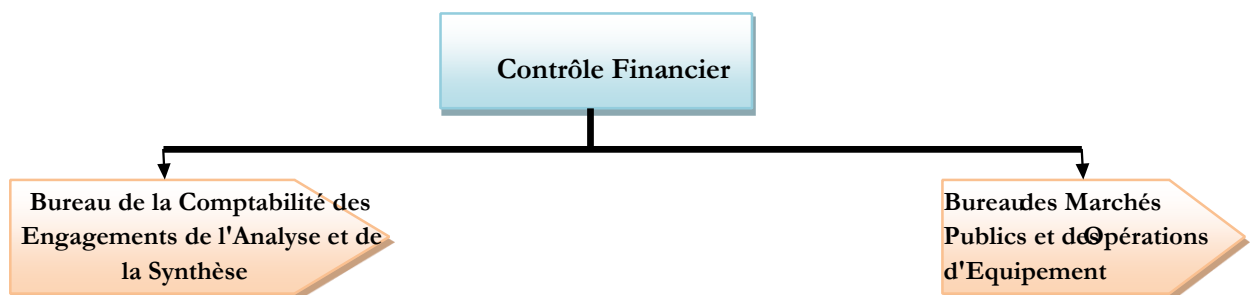
Organigrammes de Contrôle Financier



Doté de cinq (05) Contrôleurs Financiers Adjoints



Doté de quatre (04) Contrôleurs Financier Adjoints



Doté de trois (03) Contrôleurs Financier Adjoints

Table des matières

Résumé	
Remerciements	
Dédicaces	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Liste des abréviations	

Introduction Générale

Chapitre I : La communication interpersonnelle (CIP) dans l'entreprise

<i>Introduction</i>	2
<i>Section 01 : Concepts de base de la communication interpersonnelle (CIP)</i>	3
1.1 Origine et évolution du terme communication.....	3
1.2 Définition de la communication.....	3
1.3 Composantes, Aspects et moyens de la communication.....	4
1.3.1 Les composantes de la communication.....	4
1.3.2 Les aspects de la communication.....	5
1.3.2.1 Aspects formels et informels de la communication.....	5
1.3.2.2 Aspects verbaux et non Verbaux.....	7
1.3.3 Les moyens de la communication.....	9
1.3.3.1. Les moyens écrits.....	10
1.3.3.2. Les moyens oraux.....	10
<i>Section 02 : La Communication Interpersonnelle dans l'entreprise</i>	11
2.1. La communication sociale.....	11
2.2. Ce que les RH attendent de l'encadrement.....	12
2.3. Conséquences du manque de la communication interpersonnelle.....	15
2.4. Erreurs à éviter pour une communication efficace.....	17
<i>Section 03 : Outils d'amélioration des interactions interpersonnelles</i>	19
3.1. La Programmation Neurolinguistique PNL.....	19
3.1.1 Présentation.....	19
3.1.2 Qu'est-ce que la PNL.....	19
3.1.3 Définition.....	20
3.1.4 Le modèle de communication de la PNL.....	20
3.1.5 Hypothèses de base sur la PNL.....	21
3.2. La Communication Non Violente CNV.....	24
3.2.1 Historique.....	24
3.2.2 Principe.....	24
3.2.3 Les quatre étapes du processus.....	25
<i>Conclusion</i>	27

Chapitre II : Le Climat Social de l'entreprise

Introduction.....	29
Section 01 : Approche théorique du climat social de l'entreprise.....	30
1.1. Historique.....	30
1.2. Définition du climat social.....	30
1.3. Les déterminants du climat social.....	31
1.4. Théories du climat social.....	31
1.4.1 Théories de Halpin et Crofts.....	32
1.4.2 Théories de Likert.....	33
_ La communication interpersonnelle et la théorie du climat social.....	35
Section 02 : Le Dysfonctionnement Social.....	36
2.1. Définition.....	36
2.2. Principales sources de dysfonctionnement internes génératrices de tensions.....	36
2.3. L'absentéisme :.....	38
2.3.1- Définition.....	38
2.3.2- Les causes de l'absentéisme.....	38
2.3.3- L'évaluation du coût de l'absentéisme.....	38
2.4. Le Turn Over :.....	39
2.4.1- Définition.....	39
2.4.2- Le coût du turn over.....	39
2.5. Les accidents de travail et maladies professionnelles :.....	40
2.5.1- Définition.....	40
2.5.2- Les causes de l'accident.....	40
2.6. Les conflits sociaux :.....	41
2.6.1- Définition.....	41
2.6.2- Les divers types de conflits :.....	41
2.6.3. La gestion des conflits.....	42
2.6.4. La mesure de la conflictualité.....	42
2.6.5. Les coûts de conflit pour l'organisation.....	43
2.7. le Stress :.....	43
2.7.1- Définition.....	43
2.7.2- Les sources de stress.....	44
2.7.3- Les conséquences du stress.....	44
a. Pour l'entreprise.....	44
b. Pour les ressources humaines.....	45
2.8. Les indicateurs du climat social :.....	46
2.8.1- Indicateurs liés au fonctionnement de l'entreprise.....	46
2.8.2- Indicateurs liés à la santé et à la sécurité des RH.....	46
__ La communication interpersonnelle et le dysfonctionnement social.....	48

Section 03 : Outils de mesure du climat social.....	49
3.1 Le Bilan Social :	49
3.1.1- Définition.....	49
3.1.2- Objectif.....	49
3.1.3- Que contient un bilan social ?.....	50
3.1.4- Objectifs du bilan social.....	50
3.2 Le Tableau de Bord Social :	51
3.2.1- Définition.....	51
3.2.2- Objectif.....	52
3.2.3- Caractéristiques.....	52
3.2.4- Utilité, support et périodicité.....	52
3.3 L'Audit Social :	53
3.3.1- Définition.....	53
3.3.2- Le processus de l'audit social.....	54
3.3.3- L'auditeur.....	55
3.3.4- Les objectifs de l'audit du climat social.....	56
3.3.5- Les outils de l'audit du climat social.....	56
a. Les enquêtes quantitatives.....	56
b. Les enquêtes qualitatives.....	56
___ La communication interpersonnelle et le suivi du climat social.....	57
Conclusion.....	54

Chapitre III : La communication interpersonnelle et le climat social au sein de la Direction Générale de Budget ; Ministère des finances

Introduction.....	60
--------------------------	-----------

Section 01 : Présentation de la Direction Générale de Budget (DGB) ; Ministère des Finances

1.1 Présentation du Ministère des finances.....	61
1.1.1- Historique du Ministère des Finances.....	61
1.1.2- Attributions du Ministre des Finances	62
1.1.3- Organisation du Ministère des Finances.....	62
1.1.3.1 - Le Secrétaire Général.....	63
1.1.3.2- Le Chef de Cabinet	63
1.1.3.3- Les autres directions	63
1.2 La Direction Générale de Budget (DGB).....	64
1.2.1- Présentation et fonctions.....	64
1.2.2- Organisation:.....	64
• Administration centrale.....	64
1.2.3- Les services extérieurs du DGB.....	69
1.2.3.1 La direction régionale du budget.....	69
1.2.3.2 La direction de programmation et du suivi budgétaire.....	69
1.2.3.3 Les services de contrôle financier des institutions, administration et organisme publics, des wilayas et communes.....	70

Section 02 : La place de la communication interpersonnelle au sein de la DGB, et la méthodologie de l'enquête.

2.1. La place de communication interpersonnelle au sein de la DGB.....	71
2.1.1 Les réunions.....	71
2.1.2 Revue de presse.....	71
2.1.3 Annuaire.....	72
2.1.4 Intranet.....	72
2.2 L'étude quantitative au sein de la DGB	
2.2.1 L'enquête par questionnaire.....	72
2.2.2 La méthodologie de l'enquête.....	72
2.2.3 La réalisation de l'enquête.....	74

Section 03 : La présentation des résultats, synthèse et suggestions

3.1 Présentation et analyse des résultats.....	75
3.1.1 Fiche signalétique.....	75
3.1.2 La communication au sein de la DGB.....	80
3.1.3 La CIP et le climat social au sein de la direction.....	90
3.2 Synthèse et suggestions	
3.2.1 Synthèse.....	1 00
3.2.2 Suggestions.....	1 01

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Table des Matières