

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE :

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sociologie

Option : Organisation du Travail et des Ressources Humaines.

Thème:

L'impact des techniques de la communication interpersonnelle sur le leadership dans l'entreprise.

Cas pratique : La SONELGAZ.

Réalisé par

WANGOKHO Moses
BODZO Comfort Tonderai

Encadré par

Mr : LADJOUZI Farid

Année universitaire : 2014-2015

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE :

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sociologie

Option : Organisation du Travail et des Ressources Humaines.

Thème:

L'impact des techniques de la communication interpersonnelle sur le leadership dans l'entreprise.

Cas pratique : La SONELGAZ.

Réalisé par

WANGOKHO Moses
BODZO Comfort Tonderai

Encadré par

Mr : LADJOUZI Farid

Année universitaire : 2014-2015

Résumé

La façon de concevoir les implications interpersonnelles et la communication humaine au travail, par un leader d'une entreprise/organisation et ses subalternes explique l'importance qui sera accordée à la communication interpersonnelle dans cette entreprise. Le leadership est indissociable de la communication interpersonnelle. Pour bien gérer ces deux variables semble être plus facile à lire dans un dictionnaire qu'à la pratique. Dans ce travail, on a analysé trois hypothèses la première étant que les techniques de communication interpersonnelle font l'objet d'une attention particulière au sein de l'entreprise, la deuxième étant que le style assertif de leadership pratiqué à l'entreprise encourage la participation des salariés dans la prise de décisions en entreprise et enfin, la non-maitrise de techniques de communication interpersonnelle par les leaders dans l'exercice de leur fonction au sein de la SDE entrave leurs relation les salariés.

Mots clés : Communication, Communication interpersonnelle, style de leadership, entreprise, Interactions.

Abstract

The way interpersonal involvement and the human communication at work, is understood by the leader of the company and his subordinates explains the importance that will be given to interpersonal communication in that company. Leadership is inseperatable from interpersonal communication. To manage well these two variables seems to be easier reading them in the dictionary than in practice. In this work, we have analyzed three hypothetical questions, firstl being that the techniques of interpersonal communication make the major advertence in the company, the second being that the assertive leadership style practiced in the company encourages the participation by workers in the decision making of the company and finally the lack of mastery techniques of interpersonal communication by the leaders inthe execution of their work at the EDC hinders their relations with workers.

Key words : Communication, interpersonal communication, leadership style, company, Interactions

Remerciements

Nous tenons de remercier

- Le Bon Dieu le tout puissant qui nous a munie de la volonté nécessaire pour cet accomplissement.
- Notre promoteur Mr Ladjouzi Farid qui nous a été d'une aide précieuse et qui nous a permis de nous surpasser dans nos travaux de recherche afin qu'on puisse remettre un travail satisfaisant.
- Notre grande gratitude va à toute personne qui nous a suivies et qui nous a aidés tout au long de notre long parcours universitaire et qui nous a permis d'enrichir nos connaissances ainsi que notre savoir dans le domaine de sociologie et sciences sociales en générales.
- Nous voulons remercier également l'entreprise SONELGAZ/SDE de Bejaia pour l'accès au terrain qu'elle nous offre et pour tous que nous avons appris durant la période de notre stage pratique et en particulier, Mr Harriff du département RH.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

- ❖ A ma très chère mère qui a su me transmettre le goût des études et le désir du dépassement de soi.

- ❖ A un cher ami Martin Nyirenda qui n'a jamais cessés de m'encourager dans la poursuite de mes études

- ❖ A tous mes amies Nuna Biague, Oscar Gumbanjera, Alfred Makiwa, Aareli Sabrina, Lygia, Lilian, Jacinta qui m'ont soutenu pour réaliser ce modeste travail.

Comfort

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

*A mes chers parents, même de loin de moi, vous êtes vraiment
formidables ;*

A mes frères Joseph, Dennis et Shadrack ;

*A ma unique et chère tante Birah que le Bon Dieu te
récompense et à mon oncle Alfred qui m'ont soutenu
énormément, Je vous adore ;*

*A tous mes cousins et toutes mes cousines, surtout la
formidable Shiphrah et chère 'kukhu' Jasper ;*

*A tous mes amis de loin et de près, Lillian, Jacinta, Simon,
Isaac, Richard, 'mes anciens ' Kenneth, Simon, John Paul*

Moses

Sommaire

Sommaire

Introduction.

PARTIE THEORIQUE

Chapitre I : Le cadre Méthodologique de la recherche.....	05
Section 1 : Le cadre conceptuel :.....	05
1 :1. Les raison de choix de thème.....	05
1 :2. Les objectifs de choix de thème.....	06
1 :3. La problématique.....	06
1 :4. Les hypothèses.....	09
1 :5. Définitions et conceptualisation des concepts et notions clés.....	09
Section 2 : La démarche méthodologique	13
2 :1. La méthode adoptée.	13
2 :2. La technique utilisée.....	14
2 :3. L'échantillonnage et la construction de la population d'étude.....	14
2 :4. Les limites de notre enquête.....	15
Chapitre II : L'entreprise : un espace de communication interpersonnelle	17
Section 1 : Moyens et formes de communication interpersonnelle.....	17
1 :1. Moyens de communication interpersonnelle.....	17
1 :2. Les formes de la communication interpersonnelle.....	19
1 :2 :1. La forme verbale.....	19
1 :2 :2. La forme non-verbale.....	24
Section 2 : Modelés et objectifs de la communication interpersonnelle.....	27
2 :1. Modèles de la communication interpersonnelle.....	27
2 :1 :1 : Modèle classique/linéaire.....	27
2 :2 :2 Modèles transactionnel.....	28
2 :2 :3 L'Ecole de Palo Alto.....	33

2 :2. Les objectifs de la communication interpersonnelle.....	35
Chapitre III : L'entreprise : un espace de l'exercice de leadership	38
Section 1 : Le leadership.....	38
1 :1. Les qualités communes des bons leaders.....	38
1 :2. Les approches de leadership.....	42
1 :3. Les types de leadership.....	48
1 :4. Le rôle clé d'un leader dans une entreprise.....	48
Section 2: Communication interpersonnelle et le leadership dans l'entreprise.....	49
2 :1. Le rôle de la communication interpersonnelle en élevant les futures cadres.....	49
2 : 2. L'importance de cette liaison vis-à-vis ;.....	50
2 : 2 :1. Le maintien de la culture d'entreprise.....	50
2 : 2 :2. La gestion des conflits au sein d'entreprise.....	51
2 : 2 :3. Le développement social de l'entreprise.....	55
PARTIE PRATIQUE	
Chapitre IV : Présentation de l'entreprise d'accueil.....	57
4:1 Historique de l'organisme d'accueil.....	57
4:2.Mission et attributions et activités	59
4: 2 :1. Missions.....	59
4 : 2 : 2. Attributions.....	60
4 : 2 : 3. Activités.....	60
4 : 3.Organisation de la direction.....	61
4 : 4.Les effectifs de l'entreprise.....	64
Chapitre V : Analyse et Interprétation des résultats.....	66
5 : 1. Caractéristiques de l'échantillon.....	66
5 : 2 Analyse des résultats relatifs à la première hypothèse.....	69
5 : 3. Analyse des résultats relatifs à la deuxième hypothèse.....	78

5 : 4. Analyse des résultats relatifs à la troisième hypothèse.....	87
La vérification des hypothèses.....	96
Conclusion Générale.....	101
Listes bibliographiques.	
Annexes.	

Liste des Tableaux

Liste des tableaux

Tableau	Titre	Page
N°1	La situation des effectifs relatifs à l'entreprise.	66
N°2	La répartition de l'échantillon selon le sexe	68
N°3	La répartition des effectifs selon l'âge.	68
N°4	La répartition de l'échantillon selon la situation familiale	69
N°5	La représentation des effectifs selon le niveau d'instruction	69
N°6	La représentation des effectifs selon l'ancienneté professionnelle	70
N°7	La corrélation entre l'ancienneté professionnelle et le mode de communication le plus utilisé	71
N°8	La corrélation entre l'ancienneté et l'importance accordée à la communication Interpersonnelle	72
N°9	La répartition des formes de communication orale dans l'entreprise	73
N°10	Le rapport entre l'ancienneté professionnelle et formes de communication orale	74
N°11	La communication avec le chef d'hierarchie	75
N°12	Satisfaction avec le système communicationnel actuel	76
N°13	La satisfaction de système communicationnel actuel et la nature de communication directe	77
N° 14	14 : La répartition des objectifs de la communication interpersonnelle dans l'entreprise	78
N° 15	Le non compréhension de l'information	79
N°16	La possibilité de transmettre les idées au responsable hiérarchique	80
N°17	. La corrélation entre l'ancienneté professionnelle et le travail d'équipe	81
N°18	L'Information des travailleurs sur les objectifs de l'entreprise	82
N°19	La relation entre la liberté au travail et la participation dans la planification de travail	83
N°20	comment l'entreprise arrive à développer les futurs cadres	84
N°21	Relation entre le rapport avec les supérieurs et la capacité de responsable hiérarchique de guider et de donner la direction	85
N°22	Relation entre l'ancienneté professionnelle et la participation à la planification de travail	86
N°23	L'Opinion de l'échantillon si leurs supérieurs arrive à les convaincre	87
N°24	Ce qu'est admiré le plus chez le leader	87
N°25	Ce qui ne plait pas chez le leader	88

N°26	L'Avis des répondants si la communication interpersonnelle motive et améliore les relations entre administration et le personnel	89
N°27	L'avis sur l'effet du manque de la communication interpersonnelle sur la réalisation des objectifs.	90
N°28	Le rapport entre l'ancienneté professionnelle et l'avis sur l'effet de l'absence de la communication interpersonnelle sur la réalisation des objectifs.	91
N°29	Le rapport entre le sexe et la réaction du leader face à des conflits	92
N°30	L'opinion à l'égard de style de communication vis-à-vis le style de leadership	93
N°31	L'opinion à l'égard de style de communication vis-à-vis le style de leadership	94
N°32	Le rapport entre l'âge et la communication interpersonnelle au service de besoins personnels en matière de développement de carrière	95
N°33	La relation entre l'ancienneté professionnelle et l'impact de la communication interpersonnelle à la SDE	96

Introduction

Introduction Générale

La communication d'une organisation ou d'une entreprise, recouvre un ensemble de structures et des procédures qui lui permettent de se situer et de se positionner dans son environnement, ainsi la communication permet à l'entreprise de mieux coordonner ses actions afin d'atteindre ses propres objectifs et lui facilite également les préparations et les réalisations de ses différents programmes.

L'entreprise, composée d'un ensemble d'individus répondant aux exigences des postes qui leur sont assignés en vue d'objectifs déterminés, ne se définit plus seulement par sa production mais aussi par sa personnalité sociale. Chaque entreprise doit surtout écouter ses interlocuteurs, doit s'affirmer, parler, dialoguer en un mot communiquer.

Pour qu'une politique de communication de l'entreprise soit efficace, elle doit faire recours à la communication interpersonnelle qui se voit attribuer de nombreuses fonctions de plus élémentaire (transmettre des informations) au plus élaborées ; engager, impliquer et motiver le personnel.

La communication interpersonnelle se conçoit comme instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise, c'est-à-dire y contribue en formalisant une culture commune et en donnant des repères pour faire comprendre à chacun qu'il fait partie d'un tout¹. Une bonne stratégie de cette technique de communication, renforce la cohésion entre différentes catégories socioprofessionnelles, crée un espace de confiance, afin de motiver et informer les salariés.

Dans le monde du travail, la communication interpersonnelle joue un rôle indispensable. En effet, elle intéresse de plus en plus les dirigeants et les gestionnaires (leaders) des entreprises nécessaires à la productivité et au développement. Un leader est responsable de l'atteinte des objectifs d'entreprise, il lui incombe de communiquer, de mettre en œuvre des valeurs.

Pour avoir une équipe efficace le leader doit aborder les styles de leadership qui lui permettent de comprendre les comportements et les motivations de ses membres et grâce à la communication interpersonnelle les subordonnés savent que leur leader, les comprends et apprécie leurs talents qui améliore le fonctionnement de l'entreprise. Le leadership efficace dépend d'une communication interpersonnelle et les deux s'obtiennent en trois temps ;

¹ Assael Adary , Aude Riou , Thierry Libaert, **Communication (Toute la fonction)**, édition Dunod ,Paris , 2010, P167.

(1) Une prise de conscience – Être en mesure de noter les différences entre ses idées et ses sentiments et ceux des autres

(2) Un plan d'action – Reconnaître et acquérir la compétence clé pour communiquer avec des siens.

(3) Un rendement améliorer – Atteindre ainsi une meilleure connaissance de soi et des autres ; devenir plus heureux, plus aimé, meilleure leader, connaître un plus grand succès et bien plus d'agrément.¹ C'est dans ce contexte que nous avons élaboré une recherche portant sur le thème « L'impact des techniques de communication interpersonnelle sur le leadership dans l'entreprise : Société de Distribution d'Electricité et du gaz-SDE de Bejaia ». Nous avons choisi une démarche méthodologique qui est subdivisée en deux parties qui sont les suivantes ;

La première partie c'est la partie théorique. Elle contient, trois chapitres dont le premier est consacré au cadre méthodologique de la recherche, et il contient : la problématique, les hypothèses de recherche, la définition d'un ensemble de concepts fondamentaux pour l'étude, ainsi que la précision des raisons du choix du thème et ses objectifs, la technique et la méthode utilisées. En dernier lieu seront présente les obstacles rencontrés de l'étude.

Le deuxième chapitre est subdivisé en deux sections .La première expose le moyen, outils et formes de communication interpersonnelle. Dans la deuxième section on fera le point sur les modèles et objectifs de la communication interpersonnelle.

Dans le troisième chapitre, on fera deux sections. La qualité de bons leaders, les approches de leadership, les types de leadership et le rôle clé d'un leader dans une entreprise dans la première section. Pour la deuxième section nous allons présenter la relation ou liaison entre la communication interpersonnelle et le leadership dans l'entreprise.

La deuxième partie c'est la partie pratique. Elle contient chapitres : le premier est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil sont exposés l'historique, les différentes structures et directions du complexe. Dans le deuxième chapitre seront présentées les données de population d'étude de l'entreprise SDE et l'interprétation de ses résultats .Enfin c'est la vérification des trois hypothèses. Pour terminer notre travail de recherche on va présenter une conclusion générale.

¹ Benard Radon, **Guide du leadership**, édition Dunod , Paris ,2007 , P106

PARTIE I :

**Le cadre Méthodologique et
théorique de la recherche**

Chapitre I

Le cadre Méthodologique de la recherche

Chapitre 1 : LE CADRE METHODOLOGIQUE DE LE RECHERCHE.**Section 1 : LE CADRE CONCEPTUEL :**

Ce premier chapitre avec lequel on commence notre recherche contient généralement le cadre méthodologique de l'étude. On parle du cadre conceptuel dans la première section expliquant les raisons et les objectifs de la recherche, la problématique principale, les hypothèses et bien aussi la définition et opérationnalisation des concepts de base. Comme toute recherche, On explique également la méthode à suivre afin d'atteindre au mieux l'objectif visé. En dernier lieu, on inclura les limites de cette recherche en l'effectuant sur le terrain.

1 :1. LES RAISONS DE CHOIX DU THEME.**I : Les raisons objective :**

- ❖ Sur le plan théorique, les raisons qui nous ont motivés à travailler sur l'impact des techniques de communication interpersonnelle sur le leadership de l'entreprise sont diverses. Au premier lieu, on cherchera à savoir quelle place est accordée à cette technique de communication dans l'entreprise, son rôle dans la gestion globale de l'entreprise et dans le développement des futures cadres d'entreprise.
- ❖ La communication interpersonnelle fait partie de nos vies quotidiennes, et donc la base de toutes relations sociales. C'est dans cette perspective qu'on aimera bien l'étudier en détail pour la maîtriser.
- ❖ Pour savoir comment l'entreprise arrive à optimiser ses ressources humaines à travers les techniques de communication interpersonnelle afin d'atteindre ces objectifs fixés au départ.

II : Raisons subjectives :

- ❖ L'intérêt particulier de cette thématique est l'approfondissement de nos connaissances dans le domaine de leadership organisationnel/d'entreprise qui nous aideront dans nos vie quotidiennes et professionnelle.
- ❖ Le leadership est un grand souci pour toute entreprise. L'efficacité de cette dernière sur le marché dépend des décisions des leaders et l'ensemble du personnel. Ainsi, il a attiré notre intérêt.

- ❖ En plus en outre, on voudra montrer la place et la fonction de la Communication Interpersonnelle dans l'entreprise.

1 :2. Les objectifs de choix de l'étude :

- ❖ L'Importance de ce thème par rapport à la sociologie de travail et ressources humaines parce que la communication interpersonnelle joue un rôle primordial dans toute activité de l'entreprise telle que la cohésion en entreprise, la motivation des salariés et l'intégration des nouveaux recrues, etc.
- ❖ Pour donner une image sur le rôle de la communication interpersonnelle dans l'entreprise et de connaître son impact sur le développement social des entreprises algériennes.
- ❖ D'Autre motifs pour le choix de cette thématique est de savoir quel type de gestion applique-t-elle l'entreprise algérienne, acquérir des connaissances pratiques dans notre spécialité.

LA PROBLEMATIQUE.

Toute entreprise est régie par une organisation bien structurée qui permet l'évolution de ses performances et la réalisation de ses objectifs fixés au départ pour assurer ses fins. Elle doit assurer une bonne gestion de ses ressources humaines, construire une identité et une image qui va placer l'entreprise distinctement à travers la communication dans l'entreprise.¹ Celle-ci doit se doter d'une stratégie de communication orientant vers les objectifs à atteindre, messages à transmettre et les moyens à les diffuser à son public qu'il soit interne ou externe. L'entreprise au tant qu'un espace de communication, elle permet les interactions entre son personnel et les dirigeants, entre l'entreprise et le public externe tel que le(s) fournisseur(s), client(s), parmi d'autres.

Depuis la nuit des temps, la communication interpersonnelle a joué un rôle indispensable en forgeant les relations entre les individus dans toute la société. Elle fait connaître les gens avec les autres, les réunit, et leur reconnaissance à travers la communication verbale et non-verbale car, selon Paul WATZLAWICK l'école de « Palo Alto », il est inévitablement impossible de ne pas communiquer². Toute activité faite est en soi une communication car elle a un sens, elle porte un message particulier qui signifie quelque chose. C'est grâce à elle

¹ Assael Adary , Aude Riom , Thierry Libaert, op.cit. P64

² SYBIL Gehin, **Méthodes de communication Interpersonnelle**, Edition ESKA, Paris, 2001, P50

qu'on vit toujours ensemble dans la société, fait naître, maintenir, ou encore transformer les relations sociétales parce que «réussir à communiquer, c'est jeter les bases de 'vivre ensemble'»¹ De jour au jour, la société s'évolue, les outils de la communication interpersonnelle évoluent au même temps, y compris dans les entreprises aussi. Donc il ne suffit pas simplement d'émettre un message, il faut assurer que les techniques utilisées sont les plus importantes et adaptées.

La communication interpersonnelle se passe chaque fois au sein de l'entreprise dans plusieurs façons. Avant tout, son établissement est l'issue de cette première et certainement son évolution par la suite. Elle aide dans toutes les transactions que s'engage l'entreprise telle que les négociations avec les salariés lors des grèves et/ou pour les salaires, avec les fournisseurs, etc. Le personnel d'entreprise a toujours besoin de l'information qui lui concerne et qui concerne l'entreprise. Cela lui pousse d'interroger ses collègues voit même les dirigeants pour obtenir les informations qu'il a besoin pour accomplir ses tâches. Elle est le pilier de toutes les interactions au travail car on est les êtres humains et on communique toujours, vu que l'exploration est l'essence de l'esprit humain². Elle apparaît comme une réalité qui facilite le travail d'équipe qui peut être un avantage face à des concurrents. De cette manière, l'entreprise peut profiter de prendre des nouvelles idées, améliorer le climat du travail, cibler les individus qui sont capables de bien représenter les autres dans les réunions, représenter l'entreprise a des conférences, etc. De ce point de vue, la communication interpersonnelle peut même contribuer à l'émergence d'un cadre dans l'entreprise s'il entretient des bonnes relations avec les autres, a des bonnes techniques de communication, certes bénéfique à l'entreprise.

La communication fait une interface entre le personnel de l'entreprise et son cadre qui constitue le leadership de l'entreprise, et entre le public interne et le public externe de l'entreprise. Cette dernière, pour réaliser ses cibles et ses objectifs de développement, doit avoir un bon leader ou bien un bon leadership qui peut se composer d'une seule personne ou un groupe de personne dépendant de l'entreprise, et qui est capable de communiquer effectivement. La caractéristique commune des leaders, selon ANDREW J Dubrin, un chercheur en leadership organisationnel, «c'est leurs capacité à inspirer et à stimuler les autres à atteindre les buts valant la peine»³. La performance de l'entreprise, son rendement et

¹ ASSAEL Adary , AUDE Riom , THIERRY LIBAERT, Op.cit.P4.

² JULIA. T. Wood, **Interpersonal Communication(Everyday Encounters)**, Sixth Edition, Boston, 2010, P9

³ DUBRIN .J. Andrew, **Leadership: Research findings, Practice and Skills**, 3^e Edition, Rochester Institute of Technology, Boston, New York, 2001, P3

sa position sur le marché dépend du leadership. Un changement au sommet de la hiérarchie influence directement les résultats de l'entreprise soit par l'augmentation des profits ou bien par la diminution. Un leader qui a une influence interpersonnelle sur les salariés d'entreprise doit la véhiculer en s'appuyant sur des techniques de communication interpersonnelle. Il doit les maîtriser pour bien faire connaître la vision de l'entreprise au public interne et externe.

Au tant qu'un leader d'une organisation, il doit montrer sa capacité à comprendre que les salariés ont leurs objectifs comme elle a ses objectifs l'entreprise. RENSIS Likert, dans ses recherches sur les styles de commandement et la dynamique des groupes observe qu' « il est nécessaire de comprendre les attentes et les valeurs personnelles des salariés afin d'améliorer leur degré de motivation et d'implication au travail »¹ Les salariés doivent être assurés qu'ils vont s'épanouir dans leur travaux, dans leur vie professionnelle.

Un bon leadership peut être l'antidote aux problèmes de l'entreprise concernant les conflits au travail par exemple. Un leader doit savoir motiver les gens, apprécier et valoriser leur travail pour les rendre plus performants afin de réaliser les buts organisationnels. Cela va redynamiser les gens en satisfaisant leurs besoins tels que la réussite personnelle, estime de soi et toutes les inspirations qui touchent les salariés². Cela ne peut se faire qu'à travers la communication interpersonnelle.

Puisque notre étude est consacrée à l'impact des techniques de communication interpersonnelle sur le leadership de l'entreprise, on cherche à remédier progressivement la question qui porte sur la façon dont l'entreprise algérienne fait des liens entre les responsables et les salariés en matières de communication, la contribution de ces relations interpersonnelles au sein de l'entreprise, établités par toutes sortes d'expressions, y compris verbaux et non-verbaux, à sa pérennité et son développement économique.

C'est, ainsi, dans la perspective d'étudier et d'analyser cette situation que notre problématique s'articule autour de la question majeure suivante :

Quel est l'impact des techniques de communication interpersonnelle sur le leadership de l'entreprise algérienne?

Les questions subsidiaires ont été aussi posé auxquelles on va tenter de répondre afin de concrétiser notre étude :

¹ JEAN-MICHEL Planel, **Théorie des Organisations**, 2^e Edition, DUNOD, Paris, 2003, P37

²FRANCK Riboud, **Le Leadership: Harvard Business Review**, Editions d'Organisation, 1, rue Thénard 75005 Paris, 1999, P68.

- ❖ Quelle est la place que les techniques de communication interpersonnelle occupent au sein de la SONELGAZ/SDE de Bejaia ?
- ❖ Comment est-ce que les techniques de communication interpersonnelle améliorent-elles le style de leadership dans la SONELGAZ/SDE de Bejaia ?
- ❖ Quelles sont les conséquences d'un manque de maîtrise des techniques de communication interpersonnelle de la part des leaders dans l'exercice de leurs fonctions ?

Les hypothèses.

Hypothèse relie deux ou plusieurs phénomènes en suggérant l'explication provisoire à la question posée dans laquelle on cherche à savoir l'influence de l'un sur autre¹. Elle doit être vérifiée sur terrain pour savoir sa véracité.

Suite aux interrogations qu'on a évoquées dans la problématique de notre recherche, on propose les hypothèses suivantes :

- ❖ Les techniques de communication interpersonnelle au sein de l'entreprise font l'objet d'une attention particulière dans le cadre de stratégie globale de la SONELGAZ.
- ❖ Le style assertif de leadership pratiqué à l'entreprise encourage la participation des salariés dans la prise de décisions en entreprise.
- ❖ La non-maîtrise des techniques de communication interpersonnelle par les leaders dans l'exercice de leurs fonctions au sein de SONELGAZ de Bejaia entrave leurs relations avec les salariés.

Définitions et conceptualisation des concepts et notions clés.

« Les concepts définissent d'une manière théorique et générale des phénomènes particulières qui seront observés lors des tests empiriques... les concepts sont d'une grande utilité pour l'opérationnalisation du cadre théorique établir des liens entre les conjectures théoriques et générale du chercheur et le monde empirique »².

Cette sous-partie est très importante dans le sens qu'elle nous permet de bien saisir et situer le sujet d'études. Elle nous permet de construire des liens entre les conjectures théoriques et

¹Grawitz Madeleine, Méthodes des sciences sociales, 11^{ème} Edition, Dalloz, Paris, 2001, P398.

²FRANCOIS Dépelteau, La démarche d'une recherche en science humaines, de la question de départ à la communication des résultats, 2^{ème} Edition, De Boeck, Québec, 2003, P176.

générales du chercheur et le monde empirique. On va définir les concepts et notions principales en se référant à des définitions et explications donnés par quelques auteurs.

1. Entreprise.

« Unité de production originale, caractéristiques du capitalisme, formé d'un groupe d'hommes travaillant ensemble à des postes différents, en vue de produire des biens à vendre avec profit sur le marché. Mais c'est aussi un groupe social d'où utilité en dehors du profit, objectif commun, relations, informations »¹

2. Communication.

La communication « est un cycle de transmission d'une information (le message) d'un émetteur à un récepteur, par le biais d'un canal »².

Elle peut être définie aussi comme « Relation entre individus. La communication est, tout d'abord, une perception. Elle implique la transmission, intentionnelle ou non, d'informations destinées à renseigner ou à influencer un individu ou un groupe récepteur. Mais elle n'y réduit pas »³.

Échange d'information entre les membres de même groupe ou bien avec un autre groupe.

3. Communication interpersonnelle.

« C'est l'échange d'information entre deux personnes ou un petit groupe qui a pour but d'informer, d'éduquer ou de communiquer un message »⁴

Est l'échange (interaction) en face à face d'information ou d'idées entre deux ou plusieurs personnes. Elle comprend la communication verbale ou non verbale. La communication Interpersonnelle permet la construction de l'identité des individus au travail, et dans l'entreprise, elle comporte toutefois des particularités.

L'Habilité à s'échanger l'information entre différents intervenants ou non entre un groupe de travail de deux (02) à plusieurs personnes.

¹ GRAWITZ Madeleine, **Lexique des sciences sociales**, 8^{ème} éd Dalloz, Paris, 2004, P151.

² GUIDE DE GESTION DE ROUSSOURCES HAMAINS, Québec, P119.

³ SILLAMY Norbert, **Dictionnaire de psychologie**, éd Larousse, Paris, 1999, P61.

⁴ De Negri, **Communication interpersonnelle**, Liège, Ceres, 1999, P21.

4. Stratégie de communication.

C'est l'« Ensemble des décisions interdépendantes portant sur les objectifs et les cibles à atteindre, les messages à transmettre et les moyens à les diffuser »¹.

Ensemble de méthodes et d'outils de communication arrêtées/définies par l'entreprise afin de parvenir à transmettre les objectifs à réaliser ainsi à instaurer sa culture d'organisation structurelle et de travail, en plus de la cohésion de son collectif.

5. Organisation.

« Ensemble cohérent d'action visant à atteindre un ou plusieurs objectifs par la mobilisation de moyens dans le cadre d'une structure plus ou moins hiérarchisée »².

6. Relation de travail.

« Ensemble des relations collectives (négociations, conflits, etc.) entre les partenaires sociaux dans l'entreprise (patronat et syndicat) »³

Les entreprises qui se démarquent sont celles qui savent entretenir de bonnes relations de travail avec leurs employés. À défaut, des situations conflictuelles peuvent engendrer des coûts importants pour les entreprises, car elles ont un impact négatif sur la performance, l'absentéisme et la productivité. C'est pourquoi il est bénéfique pour les entreprises de prendre une approche proactive et d'entretenir de bonnes relations de travail au quotidien au lieu de se limiter à résoudre les conflits lorsqu'ils surviennent.

7. Structure.

« Unité possédant sa loi immanente d'action et de développement, ayant une causalité propre et réalisant une individualité fonctionnelle. Plus généralement, ensemble d'éléments interdépendants formant système »⁴.

Une structure peut expliquer un ensemble de croyances tenues par des membres d'un groupe social donné ou une société, un system de relations entre ces membres. Et donc explique l'organisation à leur sein.

¹ L DEMONT et al, **Communication des entreprise : Stratégies et pratiques**, 2eme Édition, Paris, 1996, P32.

² Yves Alpe et autres, **Lexique de Sociologie**, 3^e Edition, Dalloz, Paris, 2010, P235.

³ ALAIN Bruno dir, **Dictionnaire d'économie et de sciences sociales**, Ellipses Edition Marketing S.A, Paris, 2005, P394.

⁴ FERREOL Gilles et al, **Dictionnaire de sociologie**, 3^e Edition, ARMAND COLIN, Paris, 2004, P203.

8. Leadership.

« Activité de direction économique, politique, ou du fait, style d'action. Désigne à la fois le statut, le comportement de la personne assurant la conduite du groupe. Elle peut être désignée, (fonction de direction), préférée ou choisie par le groupe »¹.

Selon Alain Duluc, le leadership désigne : « la capacité de mobiliser des individus libres, collaborateurs ; subordonnes de susciter leur participation volontaire pour l'atteinte d'objectifs »²

Capacité de donner la direction, de rassembler les informations adéquates en fonction de leurs utilité, centralise les modalités de gestion et de les la coordonner.

Le leadership est fondamental dans la réussite de l'entreprise et, surtout, pour celles qui visent encore à devenir le leader sur le marché. Donc, les entreprises ont besoin de bon leadership afin de rester compétitive sur le marché, gérer ou bien s'ajuster aux changements sur le marché, dans l'entreprise elle-même, etc.

9. Interaction.

« Action réciproque, volontaire ou involontaire, de divers acteurs impliqués dans une situation ou un système, entraînant la transformation de cette situation ou de ce système »³

Ces interactions sociales sont alors dynamiques, changeant la séquence d'actions sociales entre les individus ou des groupes qui modifient leurs actions et réactions à cause des actions de leurs partenaires. Une interaction peut se faire par hasard, peut être répétitive, régulière ou encore réglée. Elle fait la base de relation sociale.

10. Développement personnel.

« Ensemble des activités qui amendent la conscience et l'identité, développe des talents et le potentiel, forme le capital humain et facilitent l'employabilité, augmentent la qualité de vie et contribuent à la réalisation des rêves et aspirations »⁴. Tout d'abord un travailleur évalue ses compétences afin d'identifier ses points forts et les points faibles et donc les domaines dont il a besoin de faire des progrès. Il profite à prendre l'avantages en se basant sur ses points forts

¹GRAWITZ Madeleine, **Lexique des sciences sociales**, 7^e Edition, DALLOZ, Paris, 2000, P252.

²DULUC Alain, **Leadership et confiance**, éd Dunod, Paris, 2000, P68.

³AKOUN André et ANSART Pierre dir, **Dictionnaire de sociologie LE ROBERT SEUIL**, collection dictionnaires le ROBERT/seuil, 1999, P290.

⁴[Http://www.mydevelopmentjourney.com/what_is_personal_development.htm](http://www.mydevelopmentjourney.com/what_is_personal_development.htm), consulté le 19 Janvier 2015

pour faire son programme de développement personnel. L'Epanouissement personnel est très important pour les travailleurs. L'entreprise doit soutenir le programme de développement personnel du son personnel tant que possible à travers la délégation des taches, la responsabilisation.

11. Assertivité.

« Capacité à exprimer aisément points de vue et opinions, résoudre des conflits et communiquer, sans anxiété et sans avoir recours à l'agression, la soumission ou la manipulation »¹. Pour préciser ses besoins personnels et de groupe d'une manière efficace, le leader doit être en mesure de s'affirmer au besoin. Affirmation de soi est une partie importante de la communication efficace - il permet aux autres de non seulement être clair sur ce que vous voulez et où ils en sont, mais aussi leur donne l'occasion de modifier leur comportement ou de répondre à leurs propres besoins et idées.

Section 2 : La démarche méthodologique :

2 :1. La méthode adoptée.

Afin de réaliser les objectifs de notre étude et concrétiser les résultats, on doit choisir une méthode, une technique et les procédures à suivre pour collecter les données sur le terrain. Les méthodes sont différentes, selon les spécificités des sujets traités, les problématiques posées et les objectifs que vise la recherche, imposent aux chercheurs de suivre une méthode bien précise.

Il n'existe pas qu'une seule méthode pour découvrir la réalité en sociologie et, afin de comprendre et expliquer notre étude relative à l'impact des techniques de communication interpersonnelle sur le leadership de la **SONELGAZ/Direction de Distribution d'Electricité et Gaz de Bejaia(SDE)**, nous avons opté pour la méthode quantitative pour accueillir les données et les informations nécessaires à la recherche. Ce cadre démontre que la méthodologie de recherche adoptée et engagée durant notre étude, à travers la collecte des informations et des données nécessaires, pour un traitement bien définis, et pour concrétiser notre recherche sur le terrain on a opté pour une méthode qui vise d'abord à mesurer le phénomène.

¹ <http://definitions-de-psychologie.com/fr/definition/assertivite.html>, consulté le 05 Avril 2015

De plus, nous avons ainsi jugé nécessaire d'adapter notre recherche à ces différentes variations de terrain. Par conséquent la technique vue adéquate à notre thème a été utilisée.

2 :2. La technique utilisée :

La recherche menée en science en générale et en sciences sociales en particulière est faite en s'appuyant sur une technique bien délimitée, précise et adéquate pour pouvoir faciliter la réalisation des tests empiriques sur le terrain. Un questionnaire vise à quantifier les phénomènes étudiés, savoir à quel point on peut les généraliser en testant les hypothèses constituées. En utilisant cette technique, on vise à déterminer la population d'étude ciblée et de décrire ses caractéristiques.

Ainsi, on a choisi le questionnaire comme la technique sur laquelle on va baser le recueil des données pour notre étude. Un ensemble de questions basé sur quatre axes relatives à notre thématique a été posé afin de trouver des réponses. Le premier axe s'articule autour des données personnelles des enquêtés pour en savoir de plus leurs caractéristiques. Ensuite viennent les trois autres axes basés sur les hypothèses données, dont le deuxième contient des questions relative aux techniques de communication interpersonnelle au sein de l'entreprise, le troisième est composé de questions portant sur la communication interpersonnelle et le leadership dans l'entreprise et, finalement, le dernier vise la collecte des données relatives aux conséquences d'un manque de maîtrise des techniques de communication interpersonnelle au sein de la **SDE**.

Notre questionnaire est composé d'un ensemble de trente une questions ouvertes, fermés et d'autre avec des réponses au choix que nous l'avons distribué à notre échantillon d'étude.

2 :3. L'Echantillonnage et la construction de la population d'étude.

Une population d'étude ou simplement une population « correspond à l'ensemble de tous les individus des caractéristiques en relation avec les objectifs de l'étude¹ ». La population de notre enquête est l'ensemble des cadres de la SDE (Bejaia) qui sont 142. Pour la faisabilité de notre recherche, on a sélectionnée un échantillon représentatif de la population ciblée. Nous avons opté pour une technique d'échantillonnage probabiliste de type aléatoire dont le prélèvement des éléments qui font partie de notre population d'étude est fait au hasard.

¹ MAYER et OUELLET, F, **Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux**, Boucherville, Gaëtan Editeur, 1991, P378.

Cela signifie que chaque élément a une chance d'être choisi et d'en fait partie de cette étude. Tout le personnel de l'entreprise au sein du siège principal a des caractéristiques et dispose de qualité requise pour répondre à des questions posées d'une manière claire, précise et objective. On donc distribué 50 questionnaire sur un effectif de 142 cadres dans l'entreprise.

2 :4. Les limites de notre enquête.

Comme toute recherche peut être confrontée par quelques limites empêchant l'avancement du travail, notre travail a subi également quelques obstacles qu'on devrait impérativement résoudre.

A commencer, nous avons eu le problème de trouver un lieu pour le stage pratique comme toutes les grandes entreprises ont refusé malgré le fait qu'on a commencé de chercher bien avant. Ce problème nous a bloqués pendant longtemps après avoir fini la partie théorique.

Une autre limite à pouvoir s'immiscer dans notre recherche c'est bien le nombre restreint des questionnaires à distribuer et le nombre des questionnaires récupérés dans l'entreprise sachant bien qu'on a utilisé la méthode quantitative.

Le temps insuffisant était un autre problème dans le déroulement de notre travail surtout dans l'analyse des données. Cela était dû à la remise des questionnaires par l'entreprise qui était juste une semaine avant le commencement du dépôt des mémoires au sein du département.

Chapitre II

L'entreprise : un espace de communication interpersonnelle

Chapitre 2 : L'entreprise : un espace de communication interpersonnelle :

La communication interpersonnelle c'est la base de la communication, il regroupe les interactions entre être humaine qui permettent d'échanger des informations, des idées et d'émotions au sein d'entreprise. De nombreuses techniques et moyens ont été créés pour améliorer les relations au travail.

Section1 : Moyens et formes de communication interpersonnelle.**1.1. Moyens de communication interpersonnelle**

Les moyens de communication interpersonnelle consistent en un ensemble de canaux qui permettent de véhiculer un message de l'émetteur vers le récepteur. Le choix d'un canal dépend de la nature et de contenu du message, du cout, de personnalité de l'émetteur et du profil du récepteur.

Les moyens de la communication interpersonnelle:

L'oral est l'outil de communication interpersonnelle plus ancien, il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaitre comme le plus efficace des moyens disponibles. C'est un moyen qui implique un contact direct entre l'émetteur et le récepteur. Les moyens oraux permettent généralement une meilleure remontée de l'information et un meilleur échange, pour cette raison, ils ne doivent surtout pas être mis de côté. On peut citer :

a)-Les réunions

Premier outil de communication interpersonnelle dans l'entreprise, la réunion apporte ce qu'aucun autre moyen de communication ne peut apporter : 'l'échange'. Les entreprises ne se privent pas d'utiliser cet outil qui permet de prendre rapidement des décisions en rassemblant un maximum de points de vue. L'objectif de la réunion est soit d'obtenir l'information, soit de prendre une ou plusieurs décisions. Nous distinguerons quatre types de réunions :

- Réunions d'information descendante : « elles ont pour objectifs de faire passer un message à un groupe ou à lui transmettre des consignes. »¹Le rôle de l'émetteur est de permettre la mise en place du système de communication adéquate c'est le contrôle et l'adaptation du message à la cible

¹ Nicole D'Almeida, Thierry Libaert, **La communication interne de l'entreprise**, 2eme édition, Dunod, Paris, 2007, P17

- Réunions d'information ascendante (l'intérieure de groupes) : elles correspondent aux situations où l'on cherche à recueillir des informations des opinions ou des réactions d'un groupe. « Le rôle de l'animateur c'est de faciliter l'expression et l'approfondissement des points de vue des participants et aussi générer un maximum d'échanges entre les membres du groupe pour un résultat optimal »¹
- Réunions discussion : il s'agit pour l'animateur de permettre l'expression de tout, de garantir à chaque participant qu'il pourra développer son point de vue et de faire progresser la discussion, c'est-à-dire l'information n'est pas centralisée dans laquelle chaque participant a pu échanger avec l'ensemble des autres membre de groupe.
- Réunion de résolution de problème ; l'objectif ici « c'est de permettre de trouver les solutions à un problème auquel il est confronté. »²Dans les problèmes simples l'animateur peut jouer un rôle actif très important sur la forme de la discussion et de faire preuve d'autorité, c'est-à-dire il y a la centralisation de la communication, et dans les problèmes complexes, l'animateur sera moins directif plus centré sur la fonction facilitation, c'est-à-dire la communication est non hiérarchique c'est la liberté à tous les membres du groupe pour participe et de donner les points de vue et leur opinions.

b)-Le téléphone

Le téléphone est un moyen de communication qui permet à chaque salarié d'écouter les informations de l'entreprise en composant un numéro de téléphone (ligne ouverte) Les informations enregistrées sur répondeur, mises à jour régulièrement et accessibles à tous et à tout moment.

Ses objectifs est « annoncer un événement futur : effet de teasing, provoquer une attitude active : rechercher l'information en interrogeant le répondeur et

Informé régulièrement et rapidement »³

c)-La conférence

C'est un exposé d'un sujet ayant un rapport avec la vie de l'entreprise, elle peut être animée par un supérieur hiérarchique, ou une personnalité externe.

¹Nicole D'Almeida, Thierry Libaert, Op.cit., P18

² Ibid., page 20

³Catherine Brojez, Phillipe Détrie, **La communication interne au service du management**, 2^e Edition, liaison, Paris, 2001, P136

1.2. LES FORMES DE LA COMMUNICATION INTERPERSONNELLE

Ce n'est pas seulement les paroles qui sont importantes au cours d'une conversation entre deux personnes. Pourtant, si vous écoutez bien le début, et le ton de voix de deux personnes et si vous observez bien leurs gestes et leur expression faciale, vous pourrez facilement décoder une foule d'information qui complète les messages transmis. La communication interpersonnelle s'effectue donc toujours sous deux formes soit :

-la forme verbale : émise par la parole, constitue des mots d'un langage donné

-la forme non-verbale : constitue des gestes, symboles, attitudes, d'expression faciale et des mouvements corporels.

1.2.1. La forme verbale

« La communication verbale est une façon structurer et codifier d'exprimer une idée, un besoin, un désir etc. »¹. C'est une manière directe et spontanée de s'adresser à l'autre.

Les techniques de communication verbale :**1) L'écoute active**

L'écoute active est le facteur essentiel de la communication interpersonnelle qui permet de créer une situation de communication basée sur la confiance et l'empathie, dans laquelle on se centre sur l'interlocuteur qui se sent à l'aise pour exprimer ce qui est important pour lui². Elle se caractérise aussi par une neutralité bienveillante et compréhensive et implique une réelle disponibilité à la parole de l'autre. Elle peut être mise en œuvre aussi bien lors d'entretiens individuels que lors de situations de communication collectives.

L'écoute c'est donner à l'autre de l'attention, du temps, une présence. C'est vraiment laisser tomber ce qui nous occupe pour donner tout son temps à l'autre. Ce n'est pas chercher à répondre à l'autre, sachant qu'il a en lui-même les réponses à ses questions. Ecouter c'est être ouvert positivement à toutes les idées tous les sujets, toutes les solutions, sans interpréter, sans juger, laissant à l'autre le temps et l'espace de trouver la voie qui est la sienne.

¹ <http://www.cterrier.com>, consulté le 15 Février, 2015.

² Assael Libaert, Aude Riom, Thierry Libaert, op.cit., P104.

L'écoute active consiste à écouter son interlocuteur avec attention et à lui retourner ce qu'il dit (pensées) et ressent (sentiments) sans jugement¹. Il s'agit de faire un reflet neutre de son propos plutôt que de donner son propre avis ou de juger.

2) Questionnement

Il permet de préciser, de clarifier, d'approfondir le débat en cours, il stimule la pensée collective et favorise le passage du latent au réfléchi. Par le questionnement, on peut retrouver trois niveaux d'informations complémentaires :

-Les faits : Ce qui a été vu, entendu, expérimenté

-L'émotion : Ce qui a été ressenti, éprouvé....

-L'opinion : Ce qui est pensé, réfléchi, estimé, jugé... etc.

Ils stimulent la réflexion et permettent d'éclairer une situation, de favoriser l'expression, d'approfondir des explications, d'aller au-delà de ce qui est habituellement dit². En fonction de l'objectif, de l'interlocuteur, du contexte, différents types de questions peuvent être posées ;

a) Les questions fermées

A l'inverse des questions ouvertes, elles limitent le champ d'investigation de l'interlocuteur et demande le plus souvent une réponse par oui ou par non. Leur objectif est de limiter le choix de réponses afin de connaître le point de vue de l'interlocuteur ou sa position³. Les réponses sont donc pauvres en informations et les questions fermées sont inefficaces lorsque vous désirez recueillir des renseignements détaillés ou encore des explications puisqu'elles ne laissent pas la possibilité de s'exprimer ni de parler. Même si elles sont efficaces pour obtenir un choix ou une position, il convient de ne pas trop en abuser. En effet, au bout de quelque temps, l'interlocuteur ne fera plus que des réponses de ce type et ne donnera donc que peu d'informations. De plus, une succession de ce type de questions donne plus le sentiment d'avoir subi un interrogatoire que d'avoir eu l'occasion d'échanger des propos et d'y réfléchir.

Exemples: "Avez-vous vérifié la disponibilité de ce matériel ?" "Pensez-vous finir pour 16 heures ?"

b) Les questions alternatives

Leur objectif est de contraindre l'interlocuteur à faire un choix. Exemples: "Vous préférez commencer la formation en juin ou en septembre ?"

¹ R.P. Heude, **Guide de la communication pour l'entreprise**, Maxima, 6 éditions, 2005, P65

² JEAN MARC Decaudin, **La communication interne stratégies et techniques**, 2eme Édition, Dunod, Paris, 2009, P109.

³ L.Sfez, **La communication**, QSJ 2567 PUF. 7eme édition, 2006, P58

c) Les questions inductives

Induire c'est exercer une influence. Les questions inductives induisent donc la réponse à l'interlocuteur. Elles ne lui laissent pas réellement le choix de manifester ses opinions, ses pensées, ses impressions: elles contiennent en elles-mêmes la réponse attendue. En fait, l'intérêt majeur des questions inductives est d'attirer l'attention de l'interlocuteur sur un point précis. Exemple: "Ne pensez-vous pas que le collaborateur Dupont soit en cause ?" c'est pourquoi elles sont souvent de peu d'intérêt lorsqu'elles se présentent sous formes d'interrogations, de jugements... En effet, ce type de suggestion involontaire dans la formulation ou dans la voix, les mimiques orientent la réponse d'autrui ou son comportement sans qu'il soit conscient de cette suggestion. Exemple:

"Que pensez-vous de la marque XA; pour ma part je ne la trouve pas très sérieuse ?"

d) Les questions de faits

Elles ont comme objectifs d'obtenir un renseignement précis et d'amener à reconsidérer une tendance à la généralisation. Exemples:

"Cette machine est toujours en panne !", "Toujours ?"

"Ils n'ont pas fait leur boulot" "Ils ?" Ou "qui sont ces ils ?"

e) Les questions indirectes

Elles ont comme objectif d'amener l'interlocuteur à une prise de conscience. Exemple: "Si vous étiez vous-même responsable, quels conseils donneriez-vous?" Comme nous pouvons le constater, à la lecture de ces différents exemples, utiliser ces différents types de questions, permet de relancer les échanges et d'amener l'interlocuteur à approfondir, nuancer, modifier sa pensée. Toutefois, votre question peut provoquer une réaction agressive en réponse à la surprise de l'interrogation. La question "pour voir si l'interlocuteur suit" est à éviter pour cette raison.

Il est également possible de donner la réponse avant qu'elle n'arrive. Généralement, en situation de communication, il faut laisser du temps pour réfléchir à la réponse. D'autant plus si l'on est dans une relation hiérarchique. Le silence peut être meublé par une reformulation de la question sans en changer le sens initial. Enfin, il ne faut pas négliger que si aucune réponse n'est apportée, la question pouvait être mal formulée, peu ou pas claire.

3) Les Relances et reformulations :

Une relance vise à faire parler davantage son interlocuteur. Une reformulation est une intervention qui consiste à redire en d'autres termes et d'une manière plus concise ou plus explicite ce que l'interlocuteur vient d'exprimer et qui répond à plusieurs objectifs:

– favoriser l'expression de l'interlocuteur,

- lui montrer qu'on l'écoute,
- vérifier que l'on est en phase,
- lui permettre de prendre du recul par rapport à ses idées, opinions, sentiments,
- l'aider à approfondir ou à pousser au bout son raisonnement¹.

On peut pour cela reformuler les faits, les idées ou les sentiments ressentis. Relances et reformulations présentent trois avantages:

- elles donnent à l'interlocuteur le sentiment de votre présence et de votre compréhension.
- elles aident l'interlocuteur à aller plus loin, à approfondir ce qu'il pense ou à prendre conscience de ce qu'il ressent. En cas de déformation, d'interprétation abusive, l'interlocuteur peut immédiatement rectifier, préciser, redresser l'erreur;
- elles servent à dépassionner et dédramatiser, c'est-à-dire à faire tomber la tension qui parasite l'analyse objective d'une situation. Exemple, vous gardez votre sang-froid au lieu de réagir par la colère, l'ironie². On distingue deux formes de relances: les relances passives et les relances actives.

Les relances passives

Ce sont les plus faciles à maîtriser. Elles se traduisent par:

(a) Les reformulations brèves:

“Hum..., oui, je vois...”, “Ha, et alors...”

Tout le secret réside dans l'intonation de la voix qui doit inciter l'interlocuteur à en dire davantage.

(b) Les réponses échos (la reprise du ou des derniers mots de la phrase):

“Mais ce n'est qu'une question de délais”, “De délais ?...”

En insistant sur le dernier mot, vous contraignez plus ou moins l'autre à poursuivre sa pensée.

(c) Le silence:

Tous les silences ne sont pas générateurs de longs discours, mais certains, s'ils sont opportuns, permettent la réflexion et donc l'apport d'informations nouvelles.

(d) Les manifestations non verbales:

Le corps à lui seul est un instrument d'expression qui, bien souvent, renforce les paroles. Les gestes, les mimiques, les hochements de tête, les haussements d'épaules, le regard... sont des signes pouvant aider à saisir les sentiments éprouvés par une personne à un moment donné.

¹ Assael Adary, Aude Riom, Thierry Libaert, op.cit., P108

² L Sfez, op.cit., P 62

Les relances actives

Ce sont les reformulations. Elles sont beaucoup plus fines et complexes à utiliser que les relances passives. Elles consistent à faire une synthèse exacte et concise à un moment donné de l'échange. Elles exigent donc que toutes les informations aient été comprises, enregistrées et assimilées. Elles nécessitent un grand effort de concentration et de mémorisation de la part de celui qui les utilise. On peut utiliser quatre différentes sortes de reformulations:

(a) La reformulation reflet:

Elle consiste à paraphraser ou refléter la communication que vient de produire votre interlocuteur: "Selon vous...", "Vous voulez dire que...", "Si je vous ai bien compris..." Ce type de reformulation nécessite, on le voit, une écoute attentive ainsi qu'un réel effort de compréhension.

(b) La reformulation - résumé:

Elle vise à traduire l'essentiel de ce que vient de dire votre interlocuteur. Dans le cas où la reformulation ne reflète pas exactement les idées de l'interlocuteur, celui-ci peut rectifier, nuancer, les propos tenus précédemment. Ceci permet aux deux interlocuteurs de se mettre en phase.

(c) La reformulation - recentrage:

Elle vise à clarifier le sens du message de votre interlocuteur en mettant l'accent sur ce qui est important. L'objectif ici consiste à s'intéresser d'abord à ce qui paraît essentiel à l'interlocuteur et cela, sans tomber dans l'interprétation des propos. Il s'agit donc de reformuler non seulement le sens majeur des propos, mais aussi de prendre en compte ce qui n'est pas toujours exprimé¹. Cette reformulation est sans nul doute une des plus délicates et en même temps une des plus efficaces.

(d) La reformulation - transformation:

Elle fait apparaître le message de votre interlocuteur sous un autre jour, mais sans pour autant l'interpréter. Ce type de reformulation permet le plus souvent à l'interlocuteur de prendre du recul par rapport à ses propos et à les relativiser. Dans tous les cas, il est bien sûr indispensable, soit d'attendre que l'autre ratifie, corrige ou infirme la reformulation que vous avez faite, soit d'assortir votre reformulation d'une ouverture vers l'autre en lui demandant son accord sur les termes de votre reformulation. Toutefois, pour être tout à fait efficace, votre écoute doit se faire sur deux niveaux. Vous analysez d'abord ce que les mots, le contenu, le

¹ Jean Marc Decaudin, op.cit., P114

sujet de la discussion signifient mais ensuite, et surtout, vous vous attachez au non-verbal, c'est-à-dire aux divers signes émis parallèlement au discours: intonation, gestes, expressions du visage, postures...

(4) L'argumentation et la manipulation

Les acteurs de la communication ont besoin de partager du sens, de persuader l'autre, de le convaincre. Pour ce faire, ils mettent en œuvre des stratégies d'influence, plus ou moins consciemment. Au nombre de ces stratégies, on distingue l'argumentation et la manipulation. L'argumentation est une action qui a pour but d'affirmer ou d'utiliser des raisonnements pour influencer une personne ou un auditoire¹.

Pour convaincre, celui qui argumente fait appel à la raison, aux facultés d'analyse et de raisonnement du destinataire pour obtenir son adhésion réfléchie.

Après une écoute active de son (ou ses) interlocuteur(s) dont il détermine ainsi la personnalité, les besoins :

- il formule une proposition ;
- il présente des arguments, c'est-à-dire des éléments de preuve destinés à étayer cette proposition ;
- il illustre ces arguments par des exemples ;
- il ordonne ces arguments dans le cadre d'un raisonnement et d'une progression argumentative.

À l'inverse de l'argumentation, la persuasion, pour emporter l'adhésion de l'interlocuteur, fait appel à son sentiment d'appartenance, à ses sentiments ou ses passions.

La manipulation peut, elle, être définie comme une dérive de l'influence car elle contraint l'interlocuteur à adopter un comportement attendu, sans que celui-ci en soit toujours conscient². Elle peut utiliser la déstabilisation de l'autre, l'action sur ses sentiments et ses émotions (séduction, doute, culpabilisation, menace...), une présentation déformée ou abusive des faits, l'engagement (amener l'autre à s'engager pour une petite chose, afin qu'il se sente obligé de continuer)...

1.2.2 : La forme non-verbale

La communication non verbale fait référence à 'étude de langage corporel qui correspond : à l'expression faciale, aux gestes, aux distances interpersonnelle.

¹ R P Heude, op.cit., P69

² www.outilsdecommunication2.fr, consulté le 27-Mai 2015.

Pour la définition la plus large de non verbale « est une mode de communication qui n'as pas recourt aux mots »¹ c'est-à-dire c'est l'ensemble des moyens de communication existant entre les individus n'ayant pas recours a du langage parle. La communication non verbale met en jeux des actes volontaires ou involontaires des actes conscient ou inconscient. Le non verbale peut manifester des émotions, des processus cognitifs, illustre les discours, ou être spécifique à une culture (ressemblance les emblèmes).

Le non verbal peut sans difficultés être regroupé en cinq grandes catégories de base :

-le péri verbale, le para verbal, l'infra verbale, le supra verbale, le préverbale.

L'identification de ces catégories permet de comprendre en autre, pourquoi plu tard que penser une science de non verbale unique, il semble plus efficace scientifiquement de penser la réalité non verbale au croisement des discipline diverses.

1. Le periverbale

Peut-être considère comme la première dimension non verbale. C'est espace et le temps de communication en montrant comment les dimensions de l'espace et du temps, foncièrement culturelles structurent non comportement non verbale c.-à-d. vous communiquez différemment selon si vous êtes prés ou loin d'une personne.

2. Le para verbal

Comprend les sons produire lors de communication, le ton, le timbre, l'intonation de la voix mais aussi aux pauses, c.-à-d. aux périodes de latences entre les mots, les hésitations comme les (humm) sont par exemple des indicateurs du para verbale. Lorsque des hésitations sont présentent dans une discours elles ont des multiples effets sur la portée des paroles. Par exemple elles baissent, entre autre, l'attractivité et compétence de celui qui le produire dans son discours.

3. L'infra verbale

Comprend les codes non décodables consciemment, les odeurs, mais aussi les colleurs par exemple². L'infra verbale contiens tous les messages pas toujours conscient de la personne, il s'agit, souvent des messages involontaires qui peuvent être lu dans l'attitude d'une personne

¹ <http://www.la-communication-non-verbale.com-7489>

² Claire Ailloud, Carinne Dubosqi, Jean-Louis Lebeau, Au risque de l'humour, Paris, 2007, P 22

comme emprunter une gestuelle qui n'est pas la notre ou de ne pas être à l'aise dans les habits trop neufs.

4. Le supra verbale

Comprend les signes, distinctifs (montre, marque..), qui sont partie intégrante du non verbal. Produit de choix conscient fait par l'individu, ils traduisent le plus souvent sur le corps l'état de rapport sociaux, ce qui fait que cette dimension au cœur de tout travail sémiotique intéresse la sociologie et la psychologie.

5. La préverbale

Lorsque nous sommes en interaction, le langage corporel de l'autre décode préalablement à ce que nous prenons la parole à l'insu même de notre conscience, et nous construisons nos interventions verbales sans nous en rendre compte, préalablement, si l'on peut dire. Ce processus de décodage du langage corporel se déroule à l'insu de la conscience, grâce à l'action préverbale de nos miroirs centrée sur le langage corporel. Cette particularité amène à distinguer l'infra verbale traitant tous les données (odeurs, couleurs et formes) et le personnel prenant appui sur le langage corporel.

L'expression du corps constitue la partie la plus vaste de la communication non verbale. Les messages non verbaux envoyés par le corps reposent sur :

(a) Les gestes

La gestuelle est révélatrice de l'état du communicant. Les gestes sont :

-Ouvert : quand ils accompagnent le message verbal et en mettent en valeur le contenu par exemple montrer au doigt pour désigner un endroit que l'on évoque

-ferme : quand ils sont dirigés uniquement vers soi et non pas vers l'interlocuteur, ils ont pour unique objectif de rassurer celui qui les émet par exemple croiser les doigts pour se porter chance

-parasite : quand ils n'ont rien à voir du tout avec le contenu, ils trahissent le stress, l'émotivité, le malaise par exemple un frottement compulsif.

Lorsqu'ils sont volontaires, les gestes doivent être amples et non retenus afin de traduire une forme d'assurance et un envie de communiquer

-Les regards et l'expression du visage

« Le visage est un élément mobile du corps, il permet de traduire les émotions qui sont essentielle à la communication »¹Un sourire, un grimace, un dignement d'œil, un visage fermé ou ouverte ont une signification précise et permettront toujours d'appuyer la communication verbale. Ils permettront de gagner la bienveillance du récepteur ou au contraire, de susciter sa menace. Le regard est capital car il permet de soutenir l'attention du public, de l'auditeur.

-Les postures

Elles génèrent des rapports au mouvement mais aussi à la domination ou à la soumission, il est donc capital de prendre conscience de sa posture lors d'une communication.

La communication non verbale est une composante fondamentale de la communication permet aussi de comprendre ses intentions et adapter sa propre communication non verbale. Contrôler autant les gestes, les postures et les expressions corporels que les propos permettent donc de gagner en efficacité dans la communication interpersonnelle. Appréhender le non-dit pour mieux assimiler le dit est un concept essentiel de toute forme de la communication interpersonnelle. Parfois elle contredit le contenu du message verbal, parfois elle le renforce. Maîtriser la communication non verbale permet de capter plus aisément l'attention des interlocuteurs et par conséquent leur adhésion au message verbale que l'on diffuse. En outre pouvoir traduire et comprendre la communication non verbale des interlocuteurs.

SECTION 2 : MODELES ET OBJECTIFS DE LA COMMUNICATION INTERPERSONNELLE

2 :2 :1 L'école classique / Modèle linéaire

L'école dite classique privilégie une lecture mécanique de la communication sans prendre en compte les aspects psychoaffectifs qui la complexifient. Son mérite est essentiellement de s'attacher à la fonction instrumentale et opératoire des relations interpersonnelles en dépassant l'hypothèse implicite de la théorie de la cible : il suffit d'être clair pour être compris. « L'émetteur n'est plus seul en cause, le récepteur importe et peut même se transformer à son tour en émetteur au moyen de la rétroaction [feedback] »². La

¹ Jean-Claude Martin, **La bible de la communication non-verbale**, Editions Leduc, 2010, P12

² Sybil, Gehin, op.cit., P18

représentation sous-jacente du fonctionnement de la personne est un mécanisme linéaire stimulus. Trois étapes sont habituellement distinguées dans cette école à travers des modèles proposés par leurs concepteurs [Michel 1991, Migani 1993] :

- Le modèle de LASWELL ;
- Le modèle de SHANNON ;
- Le modèle de WIENER.

2. a) Le modèle de LASWELL

- En 1948, LASWELL propose le modèle de base stimulus - réponse qui amorce la transition du modèle de la cible vers le modèle du ping-pong : l'information émise a un impact sur le récepteur : « le modèle du ping-pong s'apparente aux théories sur l'information et se sophistique avec la notion fondamentale de rétroaction, à la base du concept d'écoute active »¹ Il fut l'un des premiers à s'intéresser à la communication de masse. Selon lui, on peut décrire convenablement une action de communication en répondant aux questions suivant :

Qui ? dit Quoi ?, à Quoi ?, à travers Quel canal ? Avec Quel effet ?

2. b) Le modèle de SHANNON

SHANNON est ingénieur des télécommunications et travaillé dans les laboratoires de la compagnie (BELL TELEPHONE). Il traduit la notion de bruit susceptible de parasiter le transfert d'information (c'est le début d'une vision contingente) et développé les concepts de codage et décodage (1949). Ce modèle va mettre en lumière les facteurs qui vont perturber la transmission de l'information.

2. c) le modèle de WIENER

Le feed-back désigne la réaction du récepteur au message émit et son retour vers l'émetteur. Cette notion de Feed-back a permis aux chercheurs en sciences-sociales, de franchir un pas en passant d'une vision linéaire de la communication, à la conception d'un processus circulaire. On distingue deux formes de Feed-back: le Feed-back positif est celui qui conduit à accentuer un phénomène avec un effet boule de neige (énervement entre 2 personnes). Le Feed-back négatif peut être considéré comme un phénomène de régulation qui tend à maintenir la relation dans un état de stabilité et d'équilibre.

¹ Sybil, Gehin, op.cit., P19.

2 :2 :2. Modèle Transactionnel

L'analyse transactionnelle a été inventée par Eric Berne [1910-1970], médecin-psychiatre et américain. C'est une théorie, elle a donc défaut original des théories : elle propose des grilles d'interprétation. « L'analyse transactionnelle est un ensemble d'outils, il y a même des marteaux, Berne propose un concept clé : la transaction ou échange entre une personne et les autres »¹. Elle introduit l'homme, ses relations et sa construction spécifique. Mais en même temps, elle souhaite réagir aux apports de la psychanalyse dans une optique comportementaliste.

Quelques raisons de tâter à l'analyse transactionnelle.

- 1) Elle fournit une série de concepts simples mais pas simplistes, efficace pour analyser le dysfonctionnement dans les relations, ce qui est utile lorsqu'on est cadre, formateur, lorsqu'on donne ou qu'on reçoit un enseignement en techniques d'expression et de communication et que l'on veut conceptualiser ce que l'on a appris.
- 2) Une deuxième raison est que l'on n'est pas obligé de vivre l'analyse transactionnelle comme anxiogène, elle permet d'établir le bilan de nos ressources, de n'être pas un loser mais gagnant.

L'individu selon Berne, se fabrique et se structure en trois états du Moi : Parent, Adulte, Enfant. Ces trois états prennent une importance relative au cours du développement de la personnalité. Celle-ci est fondée par une position de vie structurée qui permet à la personne en question d'estimer sa place, sa légitimité et celles des autres dans l'existence.

Quels sont les états du Moi ?

Selon la grille élaborée par Eric Berne vers 1950, la personnalité humaine est structurée autour de trois grandes composantes qu'il définit comme « ensembles spécifiques de composantes observables liés à des ensembles spécifiques internes de sentiments, de pensées et d'opinions »².

Ainsi au cours d'une journée chacun d'entre nous va voyager dans ses différents états du Moi, ce qui se traduit par des comportements et des paroles identifiables en rapport avec chacun de ces états PAE :

¹ Michel, Josien, **Techniques des communications Interpersonnelles**, Paris, 2004, P13

² Michel, Josien, op cit, P14

P- le Parent c'est l'acquis, la vie telle qu'on me la enseignée.

A- l'Adulte c'est la pensée, la vie telle que je l'ai expérimentée

E- l'Enfant c'est le senti, la vie telle qu'elle se joue du côté des émotions.

Chacun d'entre nous a une PAE dont les caractéristiques importantes sont acquises dès l'âge de six ans et qui peut se modifier, volontairement ou pas par traumatisme ou par apprentissage. Ce qui nous différencie, c'est la fréquence d'utilisation de chacun de ces trois états, l'intensité de l'énergie que nous y investissons.¹

- **Le Parent**

Ce terme n'est pas à prendre exclusivement dans son sens biologique. Il s'agit de l'enregistrement des comportements des gens qui ont tenu liée de parent, qui nous ont marqués, de la société dans laquelle on vit et de ses systèmes de valeur, des histoires qu'on nous a lues et des héros qu'on y a côtoyés.

Cet état se manifeste selon deux modes :

- a)- Le Parent Normatif / critique /censeur**

« Il définit les normes de comportement, le droit, la morale, les principes, les valeurs. Il conduit à diriger, évaluer, sanctionner, permettre ou interdire »². Quand on branche le parent nominatif, on emploie des mots caractéristiques (il faut..... on doit....., toujours....., jamais....) Un ton de voix reconnaissable : péremptoire, indigné, en colère, autoritaire, tranchant, fermé, les gestes de prédilection sont l'index pointé, le sourcil froncé, le doigt le long de la joue.

Le cadre répond à la secrétaire qui se plaint de sa machine : (ce n'est pas la machine qui ne fonctionne pas, c'est vous !). Le danger du comportement normatif est qu'il peut être dévalorisant, persécuteur, il inhibe la créativité : celle de celui qui le branche et celle de son interlocuteur. Mais le Parent Normatif par ailleurs autant d'avantages que d'inconvénients : en cas de pagaille, il sauve redonner le moral au groupe en lui fournissant un objectif fermé et accessible, il propose un itinéraire, un projet et des garde-fous rassurants aux égarés et aux hésitants.

¹ Michel, Josien, op cit, P15

² Sybil, Gehin, op.cit., P28

b)-Le Parent nourricier /Aidant.

Il aide, soutient, se montre sensiblement et attentif à l'autre ; il encourage, reconforte, rassure.

Les personnels enseignants, médicaux, ou paramédicaux ont souvent, pas toujours une tendance très marquée de ce côté.

On le reconnaît à ses propos rassurants : (ce n'est pas grave, laisse-moi t'aider, je vais le faire à ta place), à ses encouragements, à un ton de voix doux, caressant, chaleureux, soucieux de l'autre.

« Le parent nourricier peut être étouffant à force de générosité impitoyable, mais par définition, il possède autant d'avantages. Il protège et il console. Le parent nourricier positif dira (je vais t'apprendre à pêcher) : le parent nourricier négatif dira : (n'apprends pas à pêcher, je t'apporterai fais les jours du poisson). »¹

- **Adulte**

Au contraire du Parent qui s'exprime de façon assez automatique grâce à ses opinions, l'Adulte s'efforce d'analyser les faits ; il est le siège du rationnel, de la logique. Il correspond à un comportement maîtrisé, rigoureux et objectif. « Il rassemble des informations, est dénué d'émotions. Il prend des décisions claires par rapport à des faits. Il garde son calme et reste réfléchi et ne se laisse pas emporter par la dimension affective »². Il est habitué des reformulations : (si je vous comprends bien). Il relativise : (je pense que relativement, probablement). Il pose des questions abstraites et synthétise.

Il tient ses informations du monde extérieur, du Parent, de l'Enfant ; s'il est mal informé, il va se tromper : il arrive que l'Adulte erre. Autant d'avantages que d'inconvénients : il organise, il précise et surtout c'est un précieux agent de la personnalité.

- **L'Enfant**

L'Enfant est certainement la partie la plus riche, mais également la plus complexe d'un individu. Il est le siège des émotions agréables ou désagréables, tant pour lui-même que par rapport aux autres. Une personne est dans un état du Moi Enfant quand ses réactions sont celles qu'elles adoptent étant enfant. Elles font appel aux premières expériences et dépendent

¹ Michel, Josien, op.cit., P16

² Sybil, Gehin, op.cit., P29

de la vision acquise sur soi-même et sur les autres : d'où l'importance accordée aux premières années de l'existence dans la construction de la personnalité.

C'est ce qu'il y a de plus vieux en nous ; y sont enregistrées nos réactions, nos émotions spontanées ou apprises aux événements et aux personnes rencontrées dans l'enfance et qui constituent des modèles primitifs des décisions de suivi. L'Enfant est la réserve d'énergie de l'individu.

On peut distinguer l'Enfant spontané, l'Enfant Adapte soumis et l'Enfant Adapte ;

L'enfant spontané /libre/naturel

Il manifeste sans retenue ses pulsions et ses émotions ; joie, peur, tristesse. 'il réagit spontanément et affectivement, son langage est volontiers et exclamatif !enfant spontané présente le caractère éventuellement destructeur, il peut être égocentrique, parfois velléitaire, souvent désordonner avantages : enthousiasme, tonus, créative et source d'énergie.

L'enfant Adapte

Est comme son nom indique, constitue par l'ensemble des réactions de l'individu face aux comportements de ses parents en particulier et de l'autorité en générale. Il peut s'être adapté par la soumission, par la rébellion ou l'intégration positive. D'où une nouvelle classification entre l'enfant Adapte négatif (soumis ou rebelle) et l'enfant Adapte positif (bien adapté aux règles de la vie sociale).

Les transactions

Les différents états du Moi étant définis, nous pouvons à présent survoler les transactions qui se tissent entre les individus et leurs répercussions sur la qualité de la communication. Une transaction est le nom donné à un échange verbal et comportemental entre deux personnes.

Chacun utilise des ornieres transactionnelles en fonction de son PAE et des circonstances. Connaître les transactions et jouer avec elles permet d'explorer d'autres chemins :

-Une relation est une chaîne de transaction

-Le mot 'transaction' suppose un échange au sens 'aller-retour' mais aussi au sens économique, la balance de l'échange détermine la nature du contrat relationnel

-les états du moi s'attirent ou se repoussent comme les pôles d'un aimant

-L'une des intérêts de connaître, le PAE, c'est qu'il permettra de considérer qu'une transaction, unité de base des relations humaine, est une relation entre deux PAE branches ou pas sur la même longueur d'onde

On peut distinguer trois sortes des transactions :

(a) Transaction complémentaire /Parallèle (Ouvverte et Continue)

La transaction complémentaire est simple, ouverte, continue, le message envoyé à interlocuteur est directe et la réponse obtenue est celle qui était attendue¹. Les transactions devient complémentaire lorsque les deux partenaires s'adressent à l'Etat du Moi dans lequel l'autre se trouve. Des échanges sur ce mode peuvent continuer indéfiniment. Evidemment, ils s'arrêtent au bout d'un certain temps, mais ce mode de communication ne cause pas de conflits entre les deux partenaires

(b) Transaction croisée (fermées ou détournées)

La transaction est croisée lorsque c'est un autre Etat du Moi que celui est sollicité qui répond à celui qui la sollicite². Le courant ne passe plus, la communication c'est ferme ou dévêla réponse fournie n'est pas celle qui était sollicité qui répond.

Le risque de ce type de transaction est de provoquer un hiatus, un conflit dans la relation, il change l'équilibre entre les protagonistes.

(c) Transaction Piégée (cachées ou déguisées)

Les transactions cachées sont à l'origine de jeux à trois rôles : Persécuteur, Victime et Sauveteur qui peuvent se révéler couteux en énergie.

La communication s'opère à deux niveaux simultanés ; un niveau social qui est apparent, mais moins important que le niveau psychologique cache qui représente les véritables enjeux de la relation. La signification réelle du message est déguisée : un message semble être émis par L'Adulte alors qu'en fait c'est l'Enfant ou le Parent qui s'exprime.

2 :2 :3 L'école de Palo Alto

L'école de Palo Alto est un courant de pensée dont les membres ont travaillé sur un théorie de la communication entre autres. La théorie principale évoquer ici est que toute relation est

¹ Sybil, Gehin, op.cit., P 32

² Michel, Josien, op.cit., P23

perçue comme un vaste système de communication qui interagit. D'ailleurs pour entrer en communication avec quelqu'un, il est tout d'abord nécessaire de parler la même langue, et de partager le même comportement face à la même situation. Ce sont des codes communs essentiels pour la compréhension d'un message. Il existe d'après cet Ecole, deux codes :

-code analogique : il est affectif et imagé et il comporte des figures et les symboles. « Ce code est innée et il s'exprime, par exemple avec le langage du rêve ou dans les mimiques faciales pour refera à la signification d'une répulsion pour ce qui a été dit ou fait »¹

-code dialogique : il est objectif, définitionnel cérébral, logique, analytique. »Il répond aux lois de la syntaxique et de la sémantique, ses signes (le choix d'un sens particulier pour un mot sont arbitraires et ils s'apprennent au fil de temps »²

La plupart des théoriciens s'accordent sur un certain nombre d'hypothèses qui fondent la représentation actuelle de la communication interpersonnelle. Ces hypothèses sont issues pour la plupart de travaux de L'Ecole de Palo Alto. Les hypothèses sont mise en principes suivant ;

(a) On ne peut pas ne pas communiquer

La communication en tant que processus complexe, n'a pas de contraire. Ne rien dire veut dire quelque chose ; ne rien faire encore une action, Bref, refuser de communiquer est une façon de communiquer

(b) Toute communication présente deux aspects : le contenu et la relation

Distinguer deux niveaux dans une communication permet de comprendre un certaine nombre d'échecs dans une relation³.Une communication met en œuvre un message englobe dans une relation. Au risque de réduire la complexité d'une communication. Brateson et Watwiziawick distinguent deux types de relation entre personnes ;

i) la relation complémentaire ou verticale

Elle la plus archaïque car elle est fondée par la relation mère-enfant ; Elle véhicule une charge affective qui comble ou frustre. Elle se situe sur le mode de donner/recevoir. Elle concerne dans la relation médecine-patient, professeur-élève, parent-enfant, supérieur-subordonnée

ii) La relation symétrique ou horizontale

¹ [http:// :omnilogie. La théorie de la communication de l'Ecole Palo Alto.fr](http://omnilogie.com)

² Marc Edmond,Picard Dominique, **L'Ecole de Palo Alto : un nouveau regard sur les relations humaine**, édition Retz,Paris,2000, P30

³ Sybil Gehin, op.cit., P55

Se déroulant d'égal, elle s'érige sur la relation père-fils, elle est de nature fraternelle, à parité égale. Elle génère émulation ou rivalité, se situe sur le mode du surpasser détruire. Elle concerne les amis, les collègues, les pairs

(d) Le sens d'une communication dépend de son contexte

Le contexte dans lequel se déroule une communication importe. De plus le récepteur et l'émetteur du message font partie de ce contexte au travers des intentions

(c) La communication est un processus continu qui subit des ponctuations

Ce principe a pour mission de souligner que toute communication se situe dans une histoire à la fois immédiate (ce qui vient de se passer) et éventuellement durable dans une relation qui pré-existe. Il existe un risque qui consiste à croire naïvement que l'histoire du monde débute le jour de notre naissance et qu'elle se déroule ensuite de façon linéaire. Envisager la communication de façon fragmentée et linéaire est une facilité légitime mais pernicieuse car elle peut nous réduire en erreur plus ou moins conscientes qui les animent. « La communication ne se fait pas au hasard : elle semble être le fruit du hasard lorsque nous ne comprenons pas les parties du processus et la façon dont ces parties s'organisent et se relient une aux autres » (MYERS et MYERS, 1990, page 18) Ce modèle génère une conception nouvelle en terme de responsabilité. Il ne suffit pas que un message ou un discours souscrive aux principes de la rhétorique pour être considéré efficace ; en effet c'est au niveau du récepteur que s'apprécie l'efficacité du message ou du discours émis. L'émetteur doit en être conscient et adapter ses informations à ses interlocuteurs. Une application pratique de la prise en compte de la contingence de la communication peut être envisagée en situation de conflit.

2 : 4. Les objectifs de la communication interpersonnelle.

1. Le premier objectif consiste à accompagner et concilier le management c'est à dire. Aider le management dans son rôle d'information, d'écoute et de dialogue. Et l'aider à identifier les enjeux de la communication liés aux situations professionnelles et à mettre en œuvre une communication adaptée. La communication interpersonnelle favorise les échanges de connaissance, expériences pour faire partager, développer et accélérer les progrès.¹

2. L'art de la communication interpersonnelle consiste à organiser les relations entre les individus sans exclure la possibilité du différent²

3. Aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information

¹Nicole D'Almeida, Thierry Libaert, Op.cit., P54.

² Ibid., P 27

4. Il s'agit de mobiliser, d'entraîner l'adhésion des salariés, de créer un sentiment d'appartenance de manière à améliorer le fonctionnement global de l'entreprise.¹

4. Permettant aux interlocuteurs de se faire reconnaître socialement, qui permettant enfin aux acteurs de partager leurs émotions.²

Et d'une manière générale, on peut trouver les objectifs suivants ;

- Aider le management à animer son équipe
- Etablir un climat de confiance
- Renforcer la considération et le respect mutuels
- Situer la contribution de chacun au fonctionnement de l'entreprise
- Faire circuler l'information
- Favoriser la coopération et coordination
- Prévenir les conflits collectifs
- Eviter la circulation de rumeurs
- Permettre à chacun de s'exprimer
- Evaluer l'état de la communication dans l'entreprise
- Construire un esprit d'équipe.

Donc la communication interpersonnelle constitue ainsi un élément important et indispensable au sein d'une entreprise. Elle permet la circulation des informations essentielles, d'assurer le bon fonctionnement de l'unité grâce à tous les moyens et outils mis à sa disposition. Aussi la communication interpersonnelle renforce la considération et le respect mutuel dans l'entreprise.

¹Liliane Demont-Lugol, et al., op.cit., P23

² Blanchet A, Tognon A, **La psychologie des groupes**, Paris, 1994

Chapitre III

L'entreprise : un espace de l'exercice de leadership

Chapitre 3 : L'entreprise : un espace de l'exercice de leadership :

Le leadership constitue un des champs d'enquête pour comprendre les relations ou bien partenariats entre différents individus et membres de groupe. Les inclinations en matières de leadership changent et dépend de la situation. Connaitre les caractéristiques de bons leaders, le style et approches du leadership et bien la situation dont on doit l'appliquer est considérable pour leur succès.

Section 1: Le leadership :**1.1. Les qualités communes des bons leaders.**

Suit à la 2^e Guerre Mondiale, plusieurs études ont été menées afin de cerner les caractéristiques des bons leaders ou ce qui fait un bon leader, un leader performant parmi d'autres indicateurs. Tous les leaders ont leurs propres caractéristiques, ce qui leurs distinguent les uns des autres, rend certains leaders plus efficace et plus performant quand il leur arrive de gérer et influencer les comportements des autres ou bien une équipe afin d'amener en sorte qu'ils font ce qui était leurs alloué. Ces recherches, au fait, ont découvert quelques caractéristiques de leadership qui différencient les uns des autres dans les entreprises ou bien les organisations. Ces caractéristiques sont expliquées comme la suite ;

1. Vision :

Un bon leader doit être visionnaire. Etre capable d'articuler le futur dans un langage clair et simple: Mettre l'accent sur ce qui va être plutôt que ce qui est. Un leader doit être en mesure d'indiquer concrètement ce succès va ressembler et comment vous allez y arriver. Leadership est de voir le contexte plus large et soulignant la structure d'une organisation et inspirer les autres avec une vision de ce qui est possible. C'est une qualité presque tous les gourous de la gestion jugent d'être nécessaire pour un bon leader. Les dirigeants viennent de milieux très divers. La vision a une capacité unique de mélanger l'expertise technique du leader et l'intrépidité qui inspire, motiver et déplacer les membres de l'équipe à adopter l'approche au lieu de craindre ou de l'ignorer, pour réaliser les objectifs de l'organisation.

2. Capacité de déléguer :

Peaufiner votre vision de la marque est essentielle pour avoir une entreprise organisée et efficace, mais si vous n'apprenez pas à faire confiance à votre équipe avec cette vision, vous pourriez ne jamais passer à l'étape suivante. Il est important de se rappeler que faire confiance

à votre équipe avec votre idée est un signe de force et non de faiblesse. La délégation des tâches aux services compétents est une des compétences les plus importantes que vous pouvez développer pour que votre entreprise grandisse. Les responsabilités et les tâches commenceront à s'accumuler, et plus vous vous étirez mince, plus la qualité de votre travail va devenir, et moins vous produisez.

Le principe de la délégation est d'identifier les points forts de votre équipe, et d'en maximiser. Découvrez ce que chaque membre de l'équipe aime faire le plus. Il y a des chances si elles constatent que la tâche plus agréable, ils vont probablement mettre plus de pensée et l'effort derrière elle. Cela permettra non seulement prouver à votre équipe qui vous avez confiance et croire en eux, mais aussi de libérer votre temps de se concentrer sur les tâches de niveau supérieur, qui ne devrait pas être déléguées. C'est un équilibre délicat, mais qui va avoir un impact énorme sur la productivité de votre entreprise.

3. L'Intégrité et crédibilité :

L'Intégrité et la crédibilité font les uns des éléments les plus importants d'un bon leader aux membres de son équipe sinon il ne peut pas la diriger. L'Intégrité, c'est faire ce qu'on dit, être honnête ou bien droit et loyal. Les comportements doivent être constants avec vos intentions et les actions. Les valeurs d'un leader sont révélées lors de la difficulté ainsi la situation exige une solution que le leader doit chercher, au lieu de blâmer les autres. Cela renforce l'intégrité et la crédibilité du dirigeant. Il doit également respecter les informations confidentielles qu'elles soient organisationnelles ou individuelles. L'intégrité et la crédibilité prennent le temps à achever.

4. Enthousiasme et dynamisme :

Dans toutes les situations de leadership, c'est souhaitable qu'un leader soit enthousiaste car l'enthousiasme est la base de la motivation de l'équipe¹. Cette dernière ne peut être motivée par quelqu'un qui ne s'intéresse pas au projet en cours. Les bons leaders sont poussés par le désir de réussir. Cette motivation émane, d'abord, de l'intérieure d'un individu avant d'être poussé par les facteurs externes tels que les gains monétaire, ou bien le pouvoir. Même si les choses tournent mal, il doit être capable d'avoir une approche positive avec la détermination et l'engagement de son équipe.

¹ Dubrin J Andrew, Op.cit., P29

5. Communication :

Savoir ce que vous voulez accompli peut sembler clair dans votre tête, mais si vous essayez de l'expliquer à quelqu'un d'autre et êtes accueillis avec une expression vide, vous savez qu'il y a un problème. Si cela a été votre expérience, alors vous voudrez peut-être de se concentrer sur le perfectionnement de vos compétences en communication. Être capable de décrire clairement et succinctement ce que vous voulez faire est extrêmement important. Si vous ne pouvez pas porter votre vision à votre équipe, vous n'aurez pas tous travaillé vers le même but.

La formation de nouveaux membres et de créer un environnement de travail productif dépendent tous sains lignes de communication. Que ce tiges d'une politique de porte ouverte sur votre bureau, ou ce qui en fait un point de parler à votre personnel sur une base quotidienne, de votre disponibilité pour discuter de questions interservices est vital. Votre équipe apprendra à faire confiance et compter sur vous, et sera moins hésitants à travailler plus fort.

7. Capacité à inspirer :

Création d'une entreprise implique souvent un peu de la prévision. Surtout dans les premiers stades d'un démarrage, inspirer votre équipe pour voir la vision des succès à venir est vital. Faites votre sensation d'équipe investi dans les réalisations de l'entreprise. Que tout le monde possède un morceau de capitaux propres, ou vous fonctionnent sur un système de bonus, susciter l'enthousiasme pour le travail acharné que vous mettez dans tous est si important. Être capable d'inspirer votre équipe est grande pour se concentrer sur les objectifs futurs, mais il est également important pour les questions d'actualité. Lorsque vous êtes tous profondément embourbé dans le travail, le moral est bas et les niveaux d'énergie s'estompent, reconnaît que tout le monde a besoin d'une pause, puis. Reconnaître le travail que tout le monde a consacré et féliciter l'équipe sur chacune de leurs efforts. Il est de votre devoir de garder le moral, et cela commence par une appréciation pour le travail acharné.

8. La confiance et la confiance en soi :

La confiance est un trait de personnalité qu'un bon leader doit posséder. Il doit montrer les aptitudes d'inculquer la confiance dans les autres membres qui font l'équipe avec laquelle il travail et gère, la capacité à gérer la situation difficile, se contrôler sous la pression, et

d'orienter l'équipe vers la finalité du projet de l'entreprise. Grâce à cette confiance, il se rassure de la confiance de l'équipe en lui.

Il doit également avoir une bonne image de soi. Cette confiance en soi n'est pas un simple trait, elle se réfère au comportement qu'un individu expose dans les situations différentes.¹ Elle permet les individus à sous consciemment croire que cette personne est assez compétente pour les gérer, aide les gens à communiquer sans difficultés. Même si un individu est compétent mais n'a pas de confiance, il risque de ne pas être embauché pendant les entretiens d'embauche. Ainsi, la confiance et confiance en soi est primordial pour leader.

9. Sens de l'humour :

Guider une équipe à travers le processus sans paniquer est aussi difficile que c'est important. Le moral est lié à la productivité, et c'est votre travail en tant que chef d'équipe pour inculquer une énergie positive. C'est là que votre sens de l'humour va enfin payer. Encouragez votre équipe de se moquer des erreurs au lieu de pleurer. Si vous apprenez constamment de trouver l'humour dans les luttes, votre environnement de travail va devenir un espace heureux et en santé, où vos employés sont impatients de travailler en, plutôt que de le redouter. Faire un point à faire des blagues avec votre équipe et encourager les discussions personnelles de plans week-end et les voyages. C'est ces courtes pauses de la tâche à accomplir qui aident à maintenir les niveaux de productivité élevé et le moral encore plus élevé.

On accorde une grande importance à l'humour et une atmosphère lumineuse pour éliminer la naïveté, avoir les petits moments des blagues dans la journée qui aident à garder le travail créatif et frais, faire et apporter l'équipe plus proche, prévoyant une farce amuser sur tous les employés. Il brise la glace et crée ce sentiment de familiarité par exemple durant les séminaires, les conférences etc.

10. Engagement et exemplarité :

Si vous attendez de votre équipe pour travailler dur et de produire un contenu de qualité, vous allez avoir besoin de donner l'exemple. Il n'y a pas plus grande motivation que de voir le patron dans les tranchées de travail aux côtés de tout le monde, montrant que le travail acharné qui se fait à tous les niveaux. En prouvant votre engagement à la marque et votre rôle, vous pourrez non seulement gagner le respect de votre équipe, mais également

¹Dubrin J Andrew, Op.cit., P30

inculquer cette même énergie parmi votre personnel. Il est important de montrer votre engagement non seulement pour le travail à faire, mais aussi à vos promesses. Si un leader s'est engagé pour organiser une telle activité, comme fête de réussite d'un projet donné, tenir votre parole. Il crée une réputation non seulement pour travailler dur, mais aussi connu comme un leader équitable. Une fois que vous avez gagné le respect de votre équipe, ils sont plus susceptibles de délivrer la quantité maximale de travail de qualité possible.

1 :2. Les approches de leadership.

Le leadership est au cœur de toute organisation sociétale depuis longtemps. Mais les études et les recherches dans ce domaine ont commencé à partir de la première moitié du XXe siècle par des psychologues et des sociologies, afin de démontrer les facteurs de base de l'expression et manifestation du leadership chez un individu. Il est devenu un champ d'investigation pour les chercheurs, universités et centres de formation pour mieux comprendre les différentes approches de leadership et ce que leurs distingues les unes des autres.

1 : 2 :1. L'approche basée sur les traits.

“Un traits est défini comme une caractéristique physique ou psychologique à laquelle l'émergence et le succès d'un leader peuvent être clairement attribué et que l'on peut circonscrire à l'aide de l'observation et de l'analyse rigoureuse des données”¹.

Les études portées sur cette approche mettaient l'accent sur des caractéristiques personnelles d'un individu qui le distingue des autres. C'est la théorie de “Great Man” dont les gens criaient que les leaders sont nés et qu'on ne devient pas leader. Un individu devrait avoir certaines caractéristiques remarquables et stables pour les qualifier d'être un leader. C'était à travers cette distinction qu'on a pu identifier des leaders des non-leaders ou bien les bons leaders des mauvais.

Dans l'enquête d'un “Great Man”, on trouve principalement trios(03) catégories de caractéristiques qui sont;

1-Caractéristiques physiques telles que la taille, le corps, apparences et l'âge. Ces caractéristiques observables ont été les premières choses recherchées chez un leader potentiel.

¹ANN-RENEE Blais et BERNARD Sinclair-Desgagné: **Le Leadership en 3C, Capacité, Conduite, Circonstances**, éd Cirano, Décembre, 2002, P6

2 -Deuxièmement, les caractéristiques qui concernaient les capacités d'un individu de faire et de faire faire des choses. Ce sont l'intelligence, la connaissance et le talent à s'exprimer (éloquence).

3-En troisième lieu vient la personnalité d'un individu qui est la domination, l'auto-control émotionnel, introversion-extraversion, l'habileté intellectuelle, la confiance en soi, l'intégrité, parmi d'autres particularités selon les études en psychologie cognitive et la psychologie sociale. Ces caractéristiques faisaient les pré-réquisits pour une personne désirant devenir un leader.

Certes, les études menées sur les traits personnel d'un leader joue un rôle très important en identifiant un leader par exemple Stogdill, en 1974, après avoir revu 163 études (entre 1949-1970), il a conclu que plusieurs traits personnel universels sont associés, au leadership. Les autres études telles que celles de Kirkpatrick et Locke's(1991), Bass (1990a).

Cependant, les études récentes, telles que celle de Bryman(1992), indiquent qu'il y a un risque d'étendre et s'appliquer à n'importe variable dans le traitement des leaders et non-leaders. Ainsi, les traits personnels sont considérés avec d'autres facteurs ou bien variables situationnelles et bihaviorales (comportementales). Le manque de l'existence des preuves empiriques de traits de leadership, ça donne naissance à une autre approche qui est l'approche de style.

1 : 2 :2. L'Approche de style.

La deuxième approche principale de leadership est celle de style. Alors que l'approche basé sur des traits mettait l'accent sur les caractéristiques personnelles d'un individu, l'approche style met l'accent sur le comportement du leader. Donc le noyau de cette approche n'est pas ce qui est un leader mais surtout ce que le leader fait et comment parvient-il à le faire? Cette approche suppose que les conduites ou bien les comportements d'un leader peut être appris et appliqués selon la situation donnée. Certes, les études les plus reconnues sont celles réalisées l'Université d'état de l'Ohio au début des années 1950 basée sur les questionnaires et celle faite par l'Université de l'état de Michigan. Dorénavant, on peut résumer brièvement ces travaux en expliquant comment elles se sont intéressé aux comportements du leader afin d'exposer les limites de l'approche basé sur les traits.

➤ **Recherche de l'Université de l'état d'Ohio.**

A partir des années 1940, L'Université d'Ohio a entrepris une étude basée sur les questionnaires (Leadership Behaviour Description Questionnaires-LBDQ) afin d'identifier les dimensions distinctes influençant les comportements des leaders pendant l'exécution de leur travail de direction. Les études et les analyses statistiques ont été faites par ces chercheurs à partir des questionnaires qu'ils ont distribué au près d'un nombre important de leaders. La conclusion qu'ils ont fait était que le style de leadership se varie autour de deux dimensions ;

a) La structuration (initiating structure) :

Cette dimension mesure la volonté d'un leader à définir ses activités et celles de ses subordonnés qu'il supervise en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation. Elle vise à identifier les comportements d'organisation de travail, de structure, de planification et de control de travail par le leader. Les subordonnés suivent ce qui est leur dit, respectent les règles et la méthode de travail. L'axe principal de cette dimension est la production ou bien l'exécution des tâches précise.

b) La considération :

Alors que la première dimension s'articule autour de l'exécution des tâches comme expliqué au-dessous, celle-ci explique la relation harmonieuse entre le leader et ses subordonnés, le développement de la camaraderie, le respect, la confiance, le climat de travail et les relations amicales entre le leader et les membres de son équipe. Donc le leader manifeste l'intérêt porté sur les besoins de son personnel en leur faisant confiance, comptant sur leur créativité, bonnes relations au travail, y compris la participation dans la prise de décision parmi d'autres activités.

Ces deux variables ont donné des résultats non-conclusifs malgré étant considérées comme indépendantes. Plusieurs études ont été menées dans les années suivantes pour donner plus de réponses sur l'importance accordée par des leaders sur ces dimensions. Cependant, les auteurs tels que Blake et Mouton, avec leurs grille managériale de leadership centre sur « l'intérêt pour la production » et « l'intérêt pour l'aspect humain », pareillement, s'accordent sur les deux dimensions avec leur recherche à l'université de Michigan.

➤ **Recherche e l'université de Michigan (1947) ;**

Les études entreprises par l'université de Michigan étaient en mettant l'accent sur les comportements des dirigeants sur les performances des petits groupes. Donc la recherche a été menée auprès des dirigeants. Comme la recherche de l'université d'Ohio, l'objectif de cette étude était pour identifier chez les leaders les comportements liés à l'efficacité. Les résultats semblaient être très proches de premiers ; de deux dimensions aussi. Sauf l'appellation de résultats obtenus par l'Université de Michigan était **l'orientation vers l'employé** et **l'orientation vers la production**. Les leaders orientés vers les employés mettent l'accent, fortement, sur les relations interpersonnelles, considèrent les besoins de leurs employés et considèrent les subordonnés comme étant uniques en acceptant toute différence qui peut se manifester entre eux. Les leaders orientés vers la production mettent l'accent essentiellement sur l'aspect technique de l'emploi et l'accomplissement des tâches assignés à l'équipe et ils considèrent les membres comme des outils pour réaliser les tâches.

En conclusion, les chercheurs de l'Université de Michigan ont révélé trois types de caractéristiques comportementales de leadership qui distinguent entre les leaders efficace et inefficace à savoir les leaders orienté vers l'accomplissement des tâches, les leaders orienté vers les relations humaines et le leadership participatif. Difficile de juger le style le plus efficace car les deux sont considérés meilleurs selon certains auteurs tels que Blake et Mouton favorisent le l'orientation vers les tâches et d'autres, comme Likert (1967) et McGregor(1960) préfèrent le style participatif.

Cependant, l'approche de style a été critiquée à cause de résultats incohérents entre le style de leadership et donc la difficulté à l'universaliser, le problème de causalité, le problème de groupe, le leadership informel et le manque de l'analyse situationnelle (Bryman, 1992). Ainsi, les recherches sont continuées avec les approches de contingences.

1 : 2 :3. Les approches de contingences.

Comme on a indiqué dans l'approche précédente, les théories de contingences ont l'objectif de repérer les déficiences de l'approche de style selon ses auteurs (Smith & Peterson, 1988). Dans les théories de contingences, ils proposent que l'efficacité d'un style de leadership soit bien contingente à la situation. Cela implique que certains comportements des leaders seront efficaces dans certaines situations mais n'est pas dans toutes les situations.

❖ Le modèle de contingence de F.E. Fiedler (1967) :

La première théorie de contingence est celle de Fielder. « La contingence est définie comme une situation spécifique et évolutive qui conduit à rejeter des prescriptions uniques et standard »¹ Pour Fielder, il suppose que la description d'un individu par le leader avec lequel il a des difficultés à travailler avec reflète son style basique de leadership. Encore il suppose que l'efficacité d'un groupe dépend de l'interaction entre le style de leadership et les exigences de la situation. Donc, pour que la situation soit favorable, le leader doit combiner ces trois aspect de la situation :

- La relation entre le leader et les membres de groupe
- La position hiérarchique du leader
- La structure des taches.

Exemple : La situation est moins favorable pour leader si les relations avec les membres ne sont pas bonnes, la position du pouvoir est basse et les tâches ne sont pas structurées.

❖ L'approche situationnelle de Paul Hersey et Ken Blanchard (1969, 1977).

Hersey et Blanchard proposent qu'un leader doive aligner ses comportements en fonction de la maturité ou bien le niveau de développement de l'ensemble de son équipe et bien les individus. La Pour assurer l'efficacité de leadership dépend sur la combinaison de trois variables à savoir :

- La maturité des employés qu'ils exposent lors de l'exécution des taches, leur capacité à prendre des responsabilités et de s'autocontrôler.
- Comportement relationnel du dirigeant par rapport aux membres et le soutien émotionnel.
- Le comportement directionnel du leader pendant l'exécution des taches.

Le point essentiel est la relation entre le dirigeant et ses collaborateurs, la maturité des collaborateurs est visée comme la variable la plus importante influençant le comportement du dirigeant.

¹ JEAN-MICHEL plane, op.cit. P47.

❖ La théorie Path-Goal de leadership (Théorie Chemin-But du leadership)

Cette théorie élabore comment les cadres supérieurs influencent la motivation et la satisfaction des subordonnés. Selon cette approche, le leader peut choisir une méthode appropriée selon la situation. Le leader motive les subordonnés en construisant un chemin clair, pour qu'ils sachent où aller, enlève tout obstacle possible et distribue les récompenses nécessaires pour une meilleure performance sur la part des subordonnés pour réaliser les objectifs désignés. House et Mitchell signalent quatre comportements de leadership qui comme la suite :

- a) Le leadership directif Chemin-But, en clarifiant le comportement que doit suivre les subordonnés tout au long du chemin.
- b) Le leadership de soutien : qui concerne les besoins de l'adepte en leur donnant les conseils, en le valorisant et l'augmentation de l'estime de soi et généralement l'amélioration des conditions de son bien-être auprès le travail.
- c) Le leadership participatif : celui-ci est basé sur les consultations des subalternes, prenant en comptes leurs idées avant de prendre une décision définitive. Cela les engage dans le processus décisionnel.
- d) Le leadership orienté vers l'atteinte des objectifs fixés. Le leader fait la confiance dans les capacités des subalternes à réussir. Cette confiance avec les normes élevées du leader motive et poussent les suiveurs constamment à atteindre un résultat plus élevé.

2 : 2 :3 L'Approche transformationnelle.

L'approche transformationnelle est l'une des approches les plus récentes et l'approche la plus populaires aujourd'hui dans les études de leadership. Un cadre transformationnel est celui qui transforme les groupes ou bien les organisations, en mettant l'accent sur ses subordonnés, en les motivant pour atteindre la performance élevée et leurs facilite pour atteindre leurs potentiel en matières de gestion. C'est une transformation chez un individu qui lui permet de se recréer et de se redynamiser constamment pour atteindre le meilleur de lui-même. Ainsi, le leader habilite ses suiveurs à s'autonomiser de la responsabilité pour se prendre en charge. A travers leur vision et personnalité, un leader transformationnel inspire ses suiveurs à changer leurs expectations, perception et motivations pour réaliser le but commun¹. On peut, ainsi, identifier quatre facettes de cette approche selon Bass à savoir :

¹ Psychology.about.com/19 avril 2015(04H41)od/leadership/a/transformational.htm. Consulté le 19 avr. 2015

- a) **La stimulation intellectuelle** : Ici, le leader encourage chez les subalternes la prise de risque, d'avoir un esprit créatif pour s'explorer et trouver les nouvelles occasions pour faire des choses pour eux-mêmes et pour l'organisation.
- b) **Inspiration** : Un leader transformationnel doit inspirer et passionner ses subalternes pour avoir un niveau de moral élevé afin de réaliser la vision de l'organisation.
- c) **L'écoute** : Un autre aspect qui distingue un leader transformationnel est bien l'écoute. La prise en considération des particularités de chacun de ses subordonnés est très importante. Le soutien et encouragement individuel des suiveurs est nécessaire pour leur développement personnel et professionnel.
- d) **Le charisme** : sous-tend les phénomènes d'émulation, qui poussent les suiveurs à suivre les pas de leur chef, ses idées grâce à la confiance que l'on fait.

1.3 Les types de leadership.

L'Analyse de style de commandement (leadership) s'intéresse aux formes par lesquelles s'exprime l'autorité dans les organisations ou bien les groupes de travail voir aussi leur dynamique. On peut dégager trois types de commandement à savoir ;

- **Le leadership autoritaire** : le chef décide de tout et supervise tout le travail. La présence forte de centralisation des décisions et formalisations des tâches.
- **Le leadership démocratique** : participation à la prise de décision, communication et interactions avec le groupe.
- **Le leadership laisser-faire** : le chef ne participe pas à la vie de groupe et ne s'intéresse pas aux membres de groupe. Il leur donne la liberté de travailler comme ils souhaitent et il s'intéresse beaucoup plus au résultat.

1 : 4. Le rôle clé d'un leader dans une entreprise.

Un leader représente l'entreprise dans toute sorte de dimensions, sa suivie et de fonction est, donc, de produire du changement, définir la direction de ce changement caractérise l'une de ses missions principales.

- Il doit inspirer une vision partagée de l'avenir de l'entreprise, la partager avec les collaborateurs et anticiper les résultats.
- Permettre et développer la coopération en s'appuyant sur la communication comme un moyen de résolution de problèmes et conflits au sein de l'entreprise.

- Donner les moyens et les possibilités d'actions aux collaborateurs par la responsabilisation et délégation pour aboutir au résultat anticipé.

Section 2 : Communication interpersonnelle et le leadership dans l'entreprise.

2 :1 Le rôle de communication interpersonnelle enlevant les futurs cadres.

La communication interpersonnelle peut jouer un rôle très important dans le développement des futurs cadres, si l'on donne l'attention qu'il faut. L'entreprise a sa culture dès son établissement qui sert comme la base de ces activités quotidiennes. Mais au même temps son évolution exige de nouvelles idées, pour rester innovante et compétitive. Il faut donc, un cadre qui la connaît bien et c'est les cadres actuels qui doivent faire des efforts pour développer leurs futurs remplaçants qui sont leurs suivants actuels, en les guidant, conseillant, avec le but d'améliorer leurs compétences et la réussite à travers les interactions dans l'entreprise.

La communication interpersonnelle peut certes aider dans l'élévation des cadres dans plusieurs manières telles que :

- a) L'Influence et la motivation : L'influence exercé par les leaders sur leurs subordonnés et la motivation qu'ils leurs donnent aide énormément à développer les capacités de leadership chez ces individus. A travers les interactions, un dirigeant influence les autres
- b) Elle aide dans les négociations : La communication interpersonnelle est utilisée à négocier et persuader les gens à parvenir à un accord. Inévitablement, on ne peut pas ne pas avoir les conflits au travail. Donc, ces habilités renforcent les capacités et encouragent les subalternes à prendre charge des situations difficiles telles qu'un conflit au travail, entreprendre des responsabilités de la gestion des conflits et inculquer les perspectives de profit mutuel.
- c) Elle renforce les relations entre les individus et celui qui les maîtrise meilleure augmente les chances de devenir leur leader. Ceci peut se faire à travers la confiance, la candeur (honnête, sincérité), les émotions et tous qui améliore les qualités des relations interpersonnelles.
- d) Les autres rôles de cette variable c'est qu'elle

- aide dans la prise de décision car quotidiennement un dirigeant prend beaucoup de décisions, dans les moments difficiles comme dans les moments normaux. Une bonne décision dans le moment crucial donnera un résultat favorable.
- aide dans la planification ou bien la prise des décisions stratégiques pour l'avenir de l'entreprise et les mesures de contingences.
- facilite le travail en équipe qui vise la coopération des membres, un sens de collaboration pour réaliser la fin, appréciation de certaines qualités chez certains individus, délégation de travail, par le leader. Cela facilite le développement de la confiance en soi, l'intégrité et les capacités à gérer chez les suiveurs.

2 : 2. L'importance de cette liaison vis-à-vis ;

2 : 2 : 1. Le maintien de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise c'est une manière propre à l'entreprise de se comporter face aux événements. Edgar Schein définit la culture d'entreprise comme « le pattern des principes ou postulats de base qu'un groupe donne, crée, découvre ou développe en apprenant à traiter ses problèmes d'adaptation à l'environnement »¹

Il existe autant de cultures d'entreprise que d'entreprises elles-mêmes. En fait, la variété des modèles culturels semble infinie, tant la richesse des éléments constitutifs de la culture permet de combinaisons différentes.

La culture y organise de façon à chaque fois très spécifique les comportements, la communication, les modes de raisonnements, la stratégie de développement, l'organisation et donc aussi jusque dans les détails, la façon dont on reçoit les visiteurs, les codes vestimentaires, l'adresse du siège social ou le lieu du séminaire annuel – deux lieux souvent liés à l'histoire de l'entreprise. Et cette diversité se retrouve y compris entre sociétés de mêmes secteurs d'activité. Il en est de la culture comme des individus : il n'y en a pas deux pareils.

Pourquoi la culture d'entreprise est-elle importante ?

La connaissance de la culture d'entreprise est un préalable indispensable à toute réflexion stratégique. Elle permet de prendre des décisions adaptées, tenant compte des spécificités de l'entreprise, en évitant de fonder sur ces décisions par rapport aux normes standards. Bien entendu la culture d'entreprise est un outil de management au service de la performance de l'entreprise.

¹ EDGAR Schein, Qu'est-ce que la culture organisationnelle, Paris, 1991, P327

En effet, elle permet au manager ;

1-D'assurer la cohérence du groupe

Dans la mesure où elle permet de fédérer sur de valeurs commune qui transcendent les divergences d'intérêt et d'opinion entre les différentes parties prenantes internes (dirigeants, managers et cadres), dans ce cadre la culture d'entreprises apparaît donc comme un outil, dont dispose le dirigeant, pour limiter les risques de conflits et d'affrontement.

2-D'améliorer l'adaptation

Car un groupe mieux soudé réagit plus efficacement aux évolutions inévitables de l'environnement.

3-De favoriser la motivation : Puisque les salaires intègrent les objectifs de l'entreprise.

Sur le plan économique, la culture d'entreprise peut donc permettre l'amélioration de la performance. L'adhésion aux valeurs de l'entreprise développe la motivation, permet une meilleure coordination, facilite les synergies, assure une meilleure intégration de nouveaux salariés.

Comment le leadership maintient la culture d'entreprise ;

1-Par confiance et sens du lâcher-prise ;

Confiance dans ses collaborateurs, dans sa capacité à atteindre ses objectifs, confiance dans son avenir. Sans confiance, pas de délégation, pas de prise de risque, pas de sérénité. Le lâcher-prise est une attitude profonde ancrée dans le présent et confiante dans l'avenir. Il fait place à tout ce qui émane des capteurs que constituent les sens, les sensations, les sentiments. Cette qualité, propre au leader se retrouve dans les organisations. Source de la confiance, selon que l'organisation en fait preuve ou non, le lâcher-prise facilite la délégation, la responsabilisation, la subsidiarité et par conséquent un plus grand sentiment d'utilité et d'appartenance pour les collaborateurs.

2-La prise de risque

La capacité à prendre des risques ou à évoluer dans un milieu incertain est un indicateur de la vitalité et de la souplesse d'une culture. Il y a des entreprises plus entrepreneuriales que d'autres, et cette disposition est souvent, liée à son sens du lâcher-prise. En fonction de sa tolérance à l'incertitude, une culture aura plus ou moins tendance à vouloir réduire celle-ci, notamment par le contrôle : technologie, procédures standardisées, règles et plans

3-Désir et plaisir

En fait, désir et plaisir existent bien, mais sont parfois aussi mal assumés comme tels que l'intelligence sensible (celle qui procède par sensation et intuition), alors même que les grands leaders ne rechignent pas à s'appuyer dessus pour exercer leur charisme. Et, à bien y regarder, désir et plaisir sont à la base de la créativité, de l'innovation et de l'initiative. Des entreprises ayant bien intégré que certaines avancées ne se font que par rupture et de façon peu rationnelle, stimulent en leur sein des initiatives les plus diverses, simplement pour voir, être à l'écoute et découvrir de nouvelles voies.

2.2.2. La gestion des conflits au sein de l'entreprise

Le leader joue également un rôle de médiateur dans le conflit, il devra faire face à différents types de conflit au sein de son équipe. Des conflits peuvent être qualifiés de nombreuses manières suivante

1-Conflit intra-individuel : Cela signifie un conflit d'un individu avec lui-même. Cela se manifeste lorsqu'un individu doit choisir entre deux alternatives incompatibles. Dans ce cas, la personne est perturbée dans ses choix.

2- Le conflit interpersonnel : Celui-ci apparaît lorsque deux individus sont en désaccords concernant des objectifs à poursuivre, des moyens à prendre, des valeurs, des attitudes ou des comportements à adopter.

3- Les conflits de groupes : Ces types de conflits peuvent être à l'intérieur d'un groupe ou entre deux groupes. Dans ce cas il s'agit de mésentente entre plusieurs personnes d'un même groupe plutôt qu'entre deux individus. Il peut s'agir de l'implantation de solutions provoquant des prises de positions opposées

La résolution d'un conflit ne peut être envisagée en dehors du conflit lui-même : sa nature, ses causes, les personnes qui le vivent, le contexte dans lequel il se passe... Tout mode de résolution qui serait proposé de manière transversale, sans tenir compte des spécificités internes à la situation conflictuelle ne saurait être efficace. Obtenir un succès en gestion de conflit nécessite des choix éclairés. La liste ci-dessous peut vous aider à décider le style de gestion de conflit à choisir pour une situation donnée. La liste indique aussi qu'il ne faut pas toujours se cantonner à un même style ;

1 : Le recours hiérarchique

Il permet de résoudre un problème rapidement, il fait appel à un supérieur hiérarchique qui va trancher de manière autoritaire et de manière définitive. Ce type de résolution de conflit est nécessaire dans une situation d'urgence.

2 : L'arbitrage

L'arbitrage implique les parties en leur demandant de choisir chacune un arbitre : leader qui, généralement, désignera lui-même un troisième arbitre. Dans ce cas les parties se trouvent impliquées dans la résolution du problème et le conflit peut trouver une fin apaisée sans rebondissement. Néanmoins, cette solution nécessite que le conflit ne soit pas trop avancé car les parties doivent donner leur consentement ce qui est en soi un premier.

3 ; La médiation

Par rapport à l'arbitrage, l'intervenant extérieur désigné par les deux parties est unique ce qui nécessite une véritable volonté de négociation dès le départ. Dans ce cas, le médiateur n'est qu'un relais qui facilite la discussion, guide la conversation ou la provoque

4 ; La négociation

Ce processus de communication vise à conclure un accord avec des interlocuteurs ayant des intérêts opposés. Il stimulera la recherche des intérêts des participants, plutôt que la défense de leurs positions¹. L'équité ne signifie pas l'équité mathématique, mais le juste équilibre des deux parties (exemple : dans l'entreprise la hausse des salaires doit tenir aussi compte des besoins de l'entreprise, en investissements). La négociation fait parfois appel à un médiateur neutre. En négociation, l'accent est mis sur la volonté de recherche d'un accord entre les parties, plutôt que sur des règles ou de procédures préétablies.

Les types de négociation**A-La négociation peut être conflictuelle (gagnant /perdant)**

C'est le cas lorsque des préjugés concernant l'un ou l'autre des individus existent ou lorsque les intérêts semblent totalement opposés

¹ Rousseau Pierre, Comprendre et gérer les conflits dans l'entreprise, éditions Chronique, Lyon, 1990, P84

b- La négociation peut être coopérative (gagnant /gagnant)

C'est le cas lorsqu'on assiste à un consensus (adhésion commune à une solution satisfaisant les deux personnes) une concession (renoncement à une partie de ses prétentions par l'une de personnes) ou un compromis (concession réciproque des personnes. Elle a l'avantage de satisfaire les deux adversaires. Cependant, elle demande une capacité créative qui n'est pas à la portée de tout le monde. C'est l'issue préférée des collaborateurs pour qui négocier «autrement» est toujours une possibilité d'être considéré. Très recherché¹ actuellement, c'est la vraie négociation qui permet de sortir honorablement d'un conflit violent. On parle alors d'une solution gagnante.

Etre médiateur en gestion de conflits

S'il vous est demandé d'être un médiateur dans un conflit, ou si vous le choisissez vous-même parce que vous êtes le directeur du projet, votre travail (en tant que partie neutre) sera d'aider les parties à résoudre leur conflit, et pas d'essayer de le résoudre pour elles. Vous pouvez avoir à rétablir des moyens de communiquer entre les parties, si la communication n'existe plus entre elles. Il est primordial que vous les aidiez à discuter du problème de manière positive. Les accusations doivent être évitées. Faites-les toujours parler de leurs besoins, au lieu de ce que l'autre partie fait mal.

Les tâches spécifiques du médiateur incluent souvent : (i) établir l'agenda des réunions, (ii) présider les réunions, (iii) rédiger les minutes, (iv) préparer les premières versions des accords, (v) rencontrer les parties individuellement.²

Il est de votre responsabilité que les parties s'écoutent. Il peut parfois être bon de leur demander de résumer ce que l'autre partie a dit. Laissez du temps pour les silences pendant les discussions. Ceci aidera les parties à s'écouter. Très souvent, on n'écoute pas parce qu'on est occupé à préparer ce que l'on va dire quand l'autre partie aura terminée.

Un aspect important du rôle de médiateur est de laisser les parties trouver leurs propres solutions sans leur dire quoi faire. Si elles trouvent leurs propres solutions plutôt que vous ne les imposiez, il est plus probable qu'elles s'accordent, et qu'elles pensent que la solution est juste.

¹ Picard D et Marc **Petit traité de conflits ordinaire**, éditions du Seuil, 2006.

² Rousseau Pierre, op.cit., P90

2.2.3. Le développement social de l'entreprise

Développement social d'une entreprise au regard des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, l'entreprise doit communiquer clairement ses intentions sur son environnement et d'en prendre le leadership pour les promouvoir, les protéger en se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société
- prend en compte les attentes des parties prenantes
- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations

Pour définir le périmètre de sa responsabilité sociétale, identifier les domaines d'action pertinents et fixer ses priorités, il convient que l'organisation traite les questions centrales suivantes :

- la gouvernance de l'organisation
- les droits de l'Homme
- les relations et conditions de travail
- l'environnement
- la loyauté des pratiques
- les communautés et le développement local. »

Le leader dans l'entreprise doit avoir la capacité d'écoute des employés ; ils ont surtout besoin de s'exprimer et d'être entendus de la direction. La meilleure approche que les gestionnaires pourront adopter sera d'établir une communication interpersonnelle en mode cohérente et efficace pour permettre aux employés de partager leurs préoccupations et opinions et ainsi éviter une accumulation qui mène directement à l'endettement relationnel. Lorsque l'on qualifie le climat en maintien ou en développement, l'objectif à atteindre est la mobilisation du personnel d'une manière acceptable en s'appuyant sur un modèle de

communication interpersonnelle et sur une approche de leadership propre pour donner de résultats favorables. Pour l'atteindre, on suscite l'adhésion des employés à l'entreprise, à sa culture et à ses pratiques en communiquant le juste degré d'information, amène les employés à s'approprier la mission et les objectifs de l'entreprise, en les consultant sur les meilleures stratégies ou décisions à prendre et, les employés iront jusqu'à s'identifier à l'organisation si on leur accorde du pouvoir par l'entremise de nouvelles responsabilités.

Partie II

Cadre Pratique

Chapitre IV

Présentation de l'entreprise d'accueil

Chapitre 4 : Présentation de la Direction de Distribution Electricité et Gaz de Bejaia.

Dans ce chapitre, on va présenter les informations nécessaires concernant la vie et l'évolution de l'organisme d'accueil qui est La Société Nationale de l'Electricité et Gaz (SONELGAZ)/, et plus particulièrement, la Direction de Distribution de l'Electricité et du Gaz de Bejaia, dans laquelle on a effectué notre enquête afin de réaliser les objectifs de notre étude.

Historique :

L'émergence de la Société Nationale de l'Electricité et Gaz date dans les années 1947, sous l'appellation « Electricité et Gaz d'Algérie (EGA) », qui était un établissement public unique auquel la production, le transport et la distribution de l'électricité et du gaz a été confié. EGA regroupait trois anciennes entreprises privées, à savoir, Lebon, Cie et SAE de la production et de distribution, qui ont été nationalisées quelques années plus tard suivant la promulgation de la loi de nationalisation de 1946¹.

En 1969, EGA devient SONELGAZ, et l'objectif de la transformation de cette société était pour conférer à l'entreprise les capacités organisationnelles et gestionnaires pour accompagner et soutenir le développement économique de l'Algérie Independent.

En 1983, avec un besoin croissant de plus grandes capacités de l'énergie électrique, la société a subi un changement structurel donnant naissance aux plusieurs filiales, spécialisé dans les travaux d'électrification :

- KAHRIF : spécialisé dans les travaux d'électrification.
- KAHRAKIB : spécialisé dans l'infrastructure et installation électrique.
- KANAGAZ : réalisation des canalisations de transport et gaz.
- INERGA : responsable pour le génie civil
- Amc : fabrication des compteurs et des appareils de mesures de control.

En 1991, la société change de nature juridique et devient un établissement public à caractère industriel et commercial conformément au décret exécutif N° 91-475 du 14 décembre 1991.

¹ Document interne de la SDE de Bejaia.

En 2002, la SONELGAZ est devenue une société par action (SPA) après le décret présidentiel N°02-195, qui l'a donné la possibilité d'élargir ses activités à d'autres domaines relevant de secteur d'énergie et aussi d'intervenir au-delà des frontières Algériens.

En 2001-2006, SONELGAZ devient un groupe ou holding d'entreprise, elle se restructure en filiales chargées de ses activités basiques :

- SONELGAZ production d'Electricité(SPE).
- Gestionnaires Réseaux Transport Electricité(GRTE).
- Gestionnaire Réseaux Transport Gaz(GRTZ).

Et la distribution à SONELGAZ s'est restructurée en quatre(04) sociétés distinctes et autonomes qui sont :

- SDC : Société de Distribution Centre.
- SDO : Société de Distribution Ouest.
- SDA : Société de Distribution d'Alger.
- SDE : Société de Distribution Est.

La SDE, la société de distribution de l'électricité et de gaz regroupe des sociétés filiales pour la distribution de l'électricité et de gaz à l'est du territoire Algérien. Il regroupe ainsi plusieurs directions de distribution parmi lesquelles la direction de distribution de Bejaia en fait partie. Elle opère dans les régions de Bejaia, Jijel, Skikda, Annaba, Guelma, Constantine, Mila, Batna, Sétif, Souk Ehrass, Tébessa, M'silla, Oum El Bouaghi, Khenchala, Bordj Bou Arreridj, Ettarf¹.

A partir de la fin de 1970, le centre de distribution de l'électricité et du gaz de Bejaia a été créé et choisi comme centre pilote, chargé de toute activité à travers le territoire de la Wilaya. L'agence de Bejaia a été établit avec deux(02) autres agences ; celles de Sis Aichi et Akbou. Dans la mesure où le développement économique important de la Wilaya fut créé les agences d'Amizour, Kherrata et celles de Seddouk.

Les investissements que faisait la société ont donné des résultats dont ;

- La longueur de réseau d'électricité est passée de 25,868 Km à 199,122 Km dans une trentaine d'années (1969-1999).
- La longueur de réseau de gaz est passée de 2,194Km en 1969 à 18,894Km en 1998.

¹ Document interne de la SDE de Bejaia.

- Le taux d'électrification nationale qui passe de 34 pour cent(1970) à 96 pour cent en 1997.
- Un autre résultat est celui des agglomérations alimentées en gaz a augmenté de 22 en 1969 à 180 en 1997.
- L'augmentation du nombre d'abonnés Electricité et Gaz de 86,500 en 1969 à 5, 518, 076 en 1998.

Pour améliorer l'efficacité et une meilleure satisfaction de la clientèle, la société a programmé la création des nouvelles agences à partir de 2002. En 2005, une nouvelle organisation a été proposée dont le centre de distribution de Bejaia était promu en direction qui signifiait que la société se dotait de tous les outils et compétences qui l'a, ainsi, rendu plus compétitif le secteur et d faire face aux nouveaux défis liées à l'ouverture du marché énergétique et la concurrence entre autre en matière de comptabilité et gestion financière pour opérer en tant que tel¹.

Cette autonomie de centre de distribution donnée à la société a été accompagnée par de nouvelles conditions supplémentaires à satisfaire :

- L'amélioration des performances techniques et financières de la direction par la réorganisation et le déploiement des responsabilités décisionnelles.
- La mise en place d'un régime concessionnaire.
- Puis passer direction de distribution en 2009, toujours sous la filiale société de distribution est parmi les 19 directions de l'est chargées de la distribution de l'Electricité et du Gaz.

La Mission et attributions et activités :

Les Missions

La mission principale de cette société est bien d'assurer et garantir, dans le cadre budgétaire et dans des conditions requises de qualité, la maîtrise d'œuvre des programmes de développement de l'infrastructure électrique et gazière et, particulièrement, les programmes d'électrification et de distribution public de gaz. Tout est fait dans la satisfaction, la continuité de services et de sécurité.

¹ Document interne de la SDE de Bejaia.

Les attributions :

- ❖ Engager dans l'élaboration de politique de la direction générale en matière de prestation rendue aux clients, développement des ventes recouvrement des créances parmi d'autres.
- ❖ Satisfaire aux meilleures les conditions de coûts et de délais la demande de raccordement de toute sorte de clients (moyenne tension / basse tension, moyenne pression / basse pression, et le rapport conseil et assistance).
- ❖ Assurer gestion (conduite, exploitation et maintenance) et le développement des réseaux MT/BT et MB/BP et des installations annexes.
- ❖ Elaborer et mettre en œuvre la politique commerciale de l'entreprise et de control de l'application.
- ❖ Elaboration et mettre en œuvre le développement de la construction, la maintenance et l'exploitation des ouvrages.
- ❖ Etablir des programmes travaux qui se rapportent à ses missions et en assurer la maitrise d'œuvre.
- ❖ Assurer la gestion et le développement de la ressource humaine et des moyens matériels nécessaire au fonctionnement de la direction.
- ❖ Assurer la sécurité des personnes et des biens en rapport avec des activités de la distribution.
- ❖ Assurer la représentation de la SONEGAZ au niveau local.

Les activités de la SONELGAZ :

- La SONELGAZ autant qu'une entreprise est chargée d'assurer la production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité et du gaz pour le marché Algérien et international.
- Le développement et la fourniture de toutes prestations en matière de service énergétique.
- Le développement de toutes formes d'activités conjointes sur le territoire Algérien et,
- L'étude, la promotion et la valorisation de toute forme et source d'énergie parmi d'autres activités.

L'Organisation de la direction.

La direction de la SONELGAZ est exercé d'une manière hiérarchique et elle a pour responsabilité principale de veiller au respect des principes fondamentaux relatif à l'activité économique et sociale visant de s'assurer de l'engagement des différents niveaux de la structure en vue de réaliser les stratégie de l'organisation par conséquent d'accroitre sa performance globale¹.

▪ Le secrétariat :

Il est chargé de la réception, la transmission, l'enrichissement, le dispatching ainsi que le placement du courrier. En plus, il est chargé d'accueillir les visiteurs et de recevoir des appels téléphoniques.

▪ Chargé des affaires juridique :

Elle suit l'exécution des décisions en matière de justice, et assister les structures dans la prise en charge des problèmes à caractère juridique et finalement elle représente SONELGAZ par la délégation du directeur devant les instances juridique.

▪ Chargé de la communication :

Elle reçoit et organise l'information destinée au public et à la clientèle de l'entreprise en utilisant les supports appropriés, en s'appuyant sur la politique arrêtée par l'entreprise. Elle participe aux manifestations commerciales et entretient des relations étroites avec des medias telles que les télévisions, les radios, presse, etc.

▪ Chargé de la sécurité :

- faire un planning des visites avec programmation des actions sensibilisation.
- participer aux prévisions du matériel de sécurité.
- établir un programme annuel d'action.

▪ Division exploitation électricité :

Elle prend en charge les études, d'exploitations et maintenance, des ouvrages électricité dans le cadre de qualité et continuité de service.

▪ Division exploitation de gaz :

Elle prend en charge la conception des études, l'exploitation et maintenance avec l'Equipment des ouvrages gaz dans le cadre de qualité et continuité de service.

¹ Document interne de la SDE de Bejaia.

▪ Division relation commerciale :

La division est chargée de mettre en œuvre dans sa partie opérationnelle et à travers des services commerciaux la politique commerciale et veiller au respect des règles et procédures de gestion de la clientèle.

▪ Division gestion system informatique :

Cette division prend charge de la gestion du système informatique dans son application, gère l'ensemble du matériel informatique et contrôle la fourniture du consommable et assistance des autres structures.

▪ Division finance et comptabilité :

Cette structure est chargée de la trésorerie et de la comptabilité et contrôle de la gestion du budget.

▪ Division études d'exécution et travaux :

Elle assure la maîtrise d'œuvre des programmes de réalisation d'ouvrages électricité et gaz, suivi et contrôle de travaux.

▪ Subdivision affaires généraux :

Cette division assure la gestion, le développement et le maintien en bon état du parc infrastructure immobilière de la direction ainsi que son parc auto.

▪ Division ressource humaine :

Elle est chargée de garantir la politique de gestion du personnel et ainsi les conditions internes de son application dont elle suit la mise en œuvre. Deux sous-structures de service relèvent de cette division à savoir ;

-Sous structure administration et personnel :

- ✓ Assure la gestion administrative du personnel.
- ✓ Etablir le budget, le contrat de gestion en matière de personnel.
- ✓ Assure, suivre et contrôle les conditions d'application de gestion de personnel.
- ✓ Veiller à l'établissement des statistiques du personnel de la direction et leur fiabilité.
- ✓ Veiller l'application uniforme de la réglementation, contrôler sa mise en œuvre.
- ✓ Soumettre à la hiérarchie les distorsions constatées dans l'application de la réglementation.
- ✓ Veiller à l'établissement de la paie du personnel.

-Sous structure carrière et formation :

- ✓ Prépare, oriente et contrôle l'établissement de divers plans de personnel tels que le recrutement, la formation, les promotions, et.
- ✓ Assure, coordonne et contrôle les activités d'administration et gestion du personnel telles que recrutement, accueil, affectation, formation, et mutation.

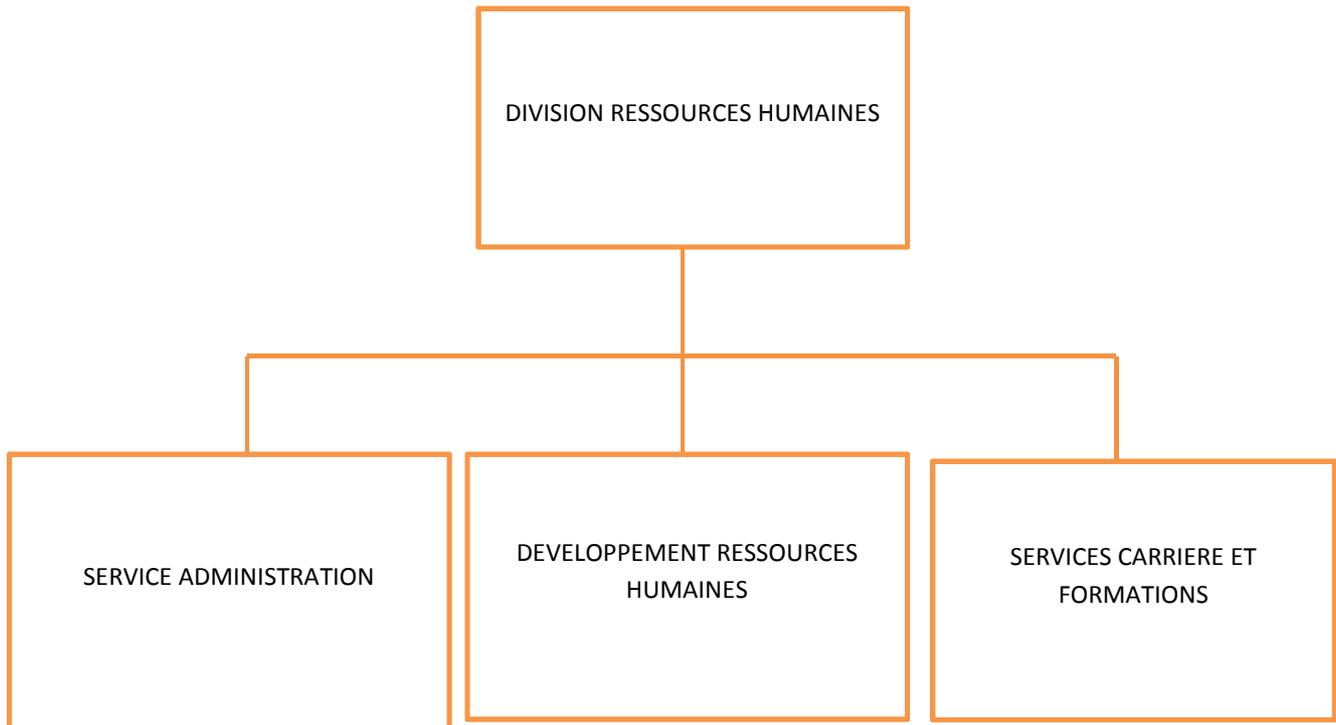
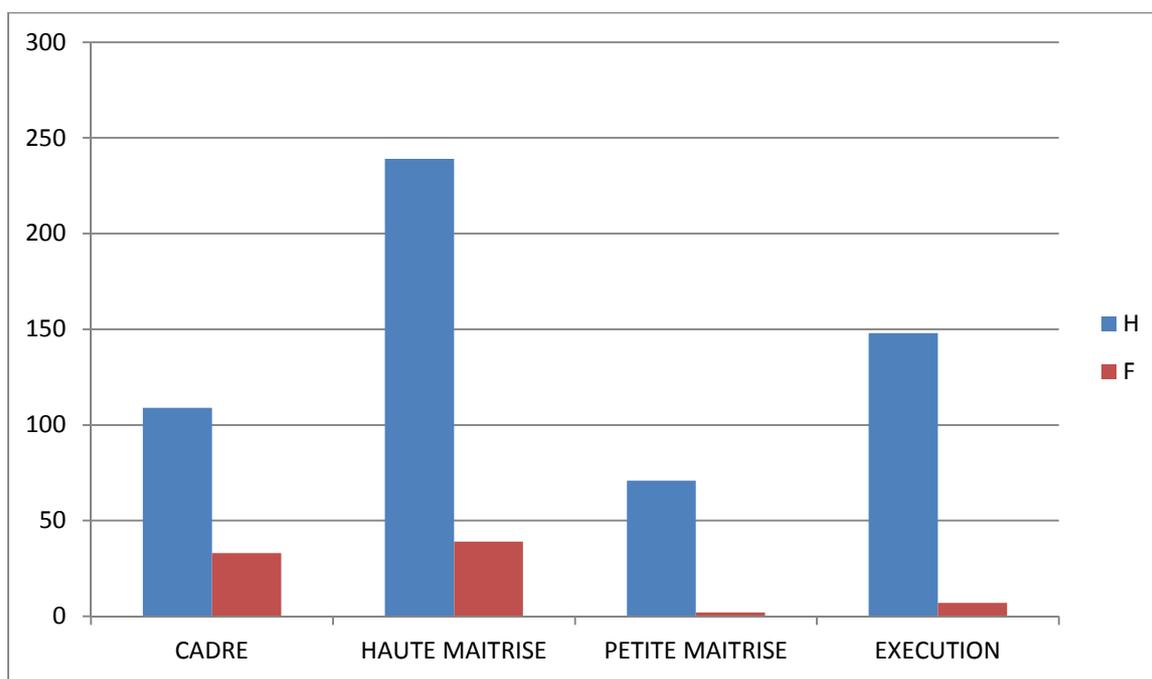


Figure : Structure organisationnelle de la division ressources humaines.

Tableau N° 01 : La situation des effectifs relatifs à l'entreprise.

LIBELLE GSP	EFFECTIFS AU 31.01.2014			PREVISIONNEL AU 31.12.2014 (A)	EFFECTIFS AU 28.02.2015(B)			ECARTS (A-B)	TAUX D'EVOLUTION
	H	F	T		H	F	T		
CADRE	109	35	144	156	109	33	142	14	-1,39%
HAUTE MAITRISE	238	40	278	319	239	39	278	41	0,00%
PETITE MAITRISE	72	2	74	74	71	2	73	1	-1,35%
EXECUTION	149	7	156	156	148	7	155	14	-0,64%
TOTAL	568	84	652	718	567	81	648	70	-0,61%

TABLEAU DES EFFECTIFS (Document interne de la SDE)



GRAPHE DES EFFECTIF

Chapitre V

Analyse et Interprétation des résultats

Chapitre 5 : Analyse et Interprétation des résultats.**5 : 1. Les caractéristiques de l'échantillon.****Tableau N° 02 : La répartition de l'échantillon selon le sexe :**

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	32	64.0%
Féminin	18	36.0%
Total	50	100%

D'après le tableau ci-dessus on observe que le taux de sexe masculin de 64.0%, est plus élevé que celui de sexe féminin prenant un pourcentage de 36% de l'échantillon. A l'issue de cette lecture, on remarque que les cadres de sexe masculin dominent les activités de la société et ça peut être expliqué par la nature de travail dont, il y a de fois, les déplacements vers le siège principale de l'est qui se situe à Constantine, les charges familiales pour les femmes et leurs congés de maternités peut les empêcher d'effectuer les déplacements importants.

Tableau N° 03: La répartition des effectifs selon l'âge :

Age	Fréquence	Pourcentage
[20 - 30]	4	8.0%
[31- 40]	26	52,0%
[41 et plus]	20	40,0%
Total	50	100%

A travers ce tableau, on déduit que la tranche d'âge la plus dominante est bien celle de 31-40 soit 52% de la population étudiée, suivi par celle allant de 41 et plus, avec 40%. En dernier lieu vient la catégorie 20-30 à 8%. La société travaille beaucoup plus avec les jeunes diplômés, moins expérimentés mais ambitieux, capable de gérer l'entreprise. On remarque

également que 40% des cadres ont 41 ans et plus. Cela veut dire que la société conserve leurs cadres les plus expérimentés capable de contribuer au développement de cette entreprise.

Tableau N° 04 : La répartition de l'échantillon selon la situation familiale :

Situation familiale	Fréquence	Pourcentage
Célibataire	14	28%
Marié	36	72%
Total	50	100%

Le tableau ci-dessus illustre que 72% de l'échantillon sont des cadres mariés par contre 28% de la population sont célibataires. Cette situation de domination par les mariés peut être expliquée par la stabilité de l'emploi, un sentiment de responsabilité sur la part des cadres et les salaires attractifs qui leur permet de la fondation des foyers parmi d'autres facteurs.

Tableau N° 05: La représentation des effectifs selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Secondaire	5	10%
Universitaire	45	90%
Total	50	100%

D'après ce tableau on constate que la majorité des cadres de la SDE ont un niveau d'instruction universitaire d'un taux très élevé soit à 90%, ensuite arrive secondaire en second position avec une proportion de 10% de la population étudiée. Il n'y a aucun cadre avec ni niveau d'instruction moyen ni primaire. La société emploie beaucoup plus les cadres avec un niveau d'instruction universitaire avec des connaissances, le savoir-faire, capable de comprendre la culture de la société et qui savent communiquer avec leurs collègues et gérer au sein de l'entreprise.

Tableau N° 06: La représentation des effectifs selon l'ancienneté professionnelle :

L'ancienneté professionnelle	Fréquence	Pourcentage
(05-10ans)	23	46%
(11-20ans)	14	28%
(21ans et plus)	13	26%
Total	50	100%

Selon ce tableau, la plus part des cadres au sein de la société SDE ont l'expérience d'entre 05-10 ans soit 46% de la population enquêtée. En deuxième lieu vient les cadres ayant une expérience de 21ans et plus. Et finalement, les cadres ayant une expérience de 11-20 ans prennent une proportion de 26%. Cela peut être expliqué par les départs des cadres de leurs postes pour les retraits, formations continues... laissant un besoin de recrutement pour les remplacer. On remarque également que cette société a un nombre assez important de cadres expérimenté de 21 ans et plus pour donner la direction au sein de la société.

L'analyse des données portant sur les techniques de communication interpersonnelle comme objet d'une attention particulière.

Tableau N° 07 : La corrélation entre l'ancienneté professionnelle et le mode de communication le plus utilisé :

Réponse Ancienneté	Ecrit		Oral		Electronique		Non réponse		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
(05-10ans)	01	02%	10	20%	11	22%	01	02%	23	46%
(11-20ans)	-	-	05	10%	09	18%	-	-	14	28%
(21ans et plus)	-	-	03	06%	10	20%	-	-	13	26%
TOTAL	01	02%	18	36%	30	60%	01	02%	50	100

Suite aux données de ce tableau, on trouve que la majorité de l'échantillon utilise le mode électronique pour communiquer avec une proportion de 60%, dont 22% ont 05-10 ans d'expérience, 20% ont 21 ans et plus suivi par 18% pour ceux avec 11-20 ans d'ancienneté professionnelle. Par contre, on a 36% d'eux qui préfèrent l'oral avec les enquêtés ayant 05-10 ans soit 20%, suivi par 10% pour ceux qui ont entre 11-20 ans d'ancienneté et on 02% pour ceux qui ont une ancienneté de 21 ans et plus et enfin, 02% pour ceux qui utilise l'écrit et 02% n'ont pas répondu à la question.

En regardant les chiffres ci-dessus, la mode électronique domine grâce à la disponibilité des appareils et leur fiabilité d'échanger les idées et les informations surtout officielle entre les collègues et d'en-enregistre pour les futures références. On remarque que les moins expérimentés utilisent ce mode beaucoup plus que les autres pour communiquer c'est dû à la rapidité, gagne du temps, et cette « jeune génération » est proactive différent de la « veille génération » avec les technologies sont suivi étroitement avec les plus expérimentés. L'oral est aussi souvent grâce à sa simplicité d'échanger les idées entre les interlocuteurs pour des informations opérationnelles, le dynamisme et l'avantage de comprendre le message

instantanément qui et pour ceux qui se dotent de confiance de s'approcher auprès des autres cadres sans être timide et de leur parler. La proximité peut aussi l'expliquer pour ceux qui préfèrent parler aux chefs et collègues directement ou bien face à face sans intermédiaire et permet une compréhension rapide et efficace du message. L'écrit n'est pas trop favorisé pour des causes de temps car il exige plus de temps que les autres modes. Pour les formes de communication orales, consultez le tableau N° 08.

Tableau N° 08 : La corrélation entre l'ancienneté et l'importance accordée à la communication Interpersonnelle :

Importance \ Ancienneté	Forte		Moyenne		Faible		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
(05-10ans)	08	16%	12	24%	03	06%	23	46%
(11-20ans)	02	04%	09	18%	03	06%	14	28%
(21ans et plus)	06	12%	06	12%	01	02%	13	26%
TOTAL	16	32%	27	54%	07	14%	50	100%

Ce table N° 07 nous illustre la corrélation entre l'ancienneté et l'importance accordée à la communication interpersonnelle et on remarque que 54% des enquêtes l'ont jugé « moyenne » dont 24% d'eux ont (05-10) ans d'ancienneté, 18% ont entre (11-20) ans d'expérience et 12% pour ceux ayant 21 ans et plus, contre 32% qui l'ont jugé « forte », 16% qui ont (05-10) ans d'expérience et 12% qui ont 21 ans et plus suivi par 04% qui ont entre (11-20) ans d'ancienneté professionnelle. 07 personnes soit 14% des répondants l'ont jugé faible.

Cela s'explique qu'au sein de la SDE Bejaia, les cadres qui ont entre 11-20ans de séniorité apprécient les systèmes de communication mis en place grâce à leurs expériences qui leurs permettent de se positionner vers les postes à haut et la maîtrise de communication. Généralement, la communication entre les gens doit répondre à leurs besoins, renforcer les liens entre collègues et permet la cohésion des groupes de travail afin d'atteindre les buts organisationnels.

Tableau N° 09 : La répartition des formes de communication orale dans l'entreprise :

Forme	Fréquence	Pourcentage
Entretien	18	22.5%
Réunion	27	33.75%
Evénement interne	10	11.90%
Communication informelle	17	21.25%
Non réponse	08	10%
Total	80*	100

* Le nombre total élevé de l'effectif est dû à la multiplicité des réponses de certains enquêtés.

Dans le cas de communication orale, et en se basant sur les données du tableau ci-dessus, on remarque que 33.75% de la population étudiée utilise beaucoup plus les réunions pour s'exprimer, 22.5% des répondants utilisent beaucoup plus l'entretien suivi, à proximité, par la communication informelle avec 21.25%, puis l'évènement interne avec 11.90% et enfin 10% n'ont pas répondu à la question posée.

La préférence des réunions par la majorité s'explique par le fait qu'elles sont organisées souvent à la fin de semaine, les meetings de staff inopiné/imprévu au cours de la semaine pour faire des consultations et informer.

Un entretien est une situation de communication interpersonnelle dont laquelle l'émetteur et le récepteur échangent des informations oralement et il s'agit de l'écoute active¹. Chacun des deux interlocuteurs tente de saisir la logique de l'autre. Non seulement en l'écoutant mais aussi en posant des questions, et en reformulant jusqu'à ce que la compréhension soit parfaite.

La communication d'évènement interne consiste à créer un évènement généralement sous la forme de salon, congrès, festival, convention, soirée festive, cocktail, remise de prix ou rallye par exemple la journée internationale des femmes, ou des travailleurs, les séminaires, team building,...etc. qu'organise la société. Ce type de communication permet de développer l'adhésion et la motivation du personnel et de favoriser la cohésion entre les équipes.

¹ www.developpez.c.la-consulté le 23 mai 15.

Dans le cas où l'information officielle n'est pas émise, les travailleurs cherchent les informations dans une manière clandestine pour satisfaire leurs besoins en matière d'information. Les rumeurs et les propagandes ou bien l'intox sont capables de changer l'entendement des salariés, déclencher la panique. Ceci menace l'entreprise et doit être maîtrisé de préférence par des responsables avant qu'elle se répande.

Tableau N° 10 : Le rapport entre l'ancienneté professionnelle et formes de communication orale :

Forme Ancienneté	Entretien		Réunion		Evènement interne		Communication informelle		Non réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
(05-10ans)	7	8.75	8	10	5	6.25	9	11.25	4	5	33	41.25
(11-20ans)	4	5	10	12.5	-	-	4	5	2	2.5	20	25
(21ans et plus)	7	8.75	9	11.25	5	6.25	4	5	2	2.5	27	33.75
TOTAL	18	22.5	27	33.75	10	12.5	17	21.25	8	10	80*	100

* Le nombre total élevé de l'effectif est dû à la multiplicité des réponses de certains enquêtés

Ce tableau ci-dessus rapporte l'ancienneté avec les formes de communication orale les plus présentes dans l'entreprise SDE et en conséquence, on remarque la domination de la réunion avec un taux de **33.75%** des enquêtés, dont 12.5 ont une ancienneté d'entre 11-20 ans, suivi étroitement par les plus anciens de 21 ans et plus soit 11.25%, et 10% pour les moins expérimentés d'entre 05-10 ans contre **22.5%** qui ont répondu en faveur de l'entretien, dont on a 8.75% pour chacune des 02 autres catégories qui ont l'ancienneté d'entre 05-10 ans et 21 ans et plus et 05% pour ceux qui ont l'expérience d'entre 11-20 ans. On a un taux de **21.25%** pour la communication informelle avec 11.25% ont une séniorité d'entre 05-10 ans et 05% pour chacune des 02 autres catégories. **12.25%** pour la présence l'évènement interne et enfin **10%** pour ceux qui n'ont pas répondu.

Suite à la lecture ci-dessus, on constate que les enquêtés les plus expérimentés utilisent beaucoup plus les réunions pour communiquer. Cela est dû à leur expérience le fait qu'ils maîtrisent déjà le travail. C'est préféré pour donner des directifs aux moins expérimentés par cette catégorie des plus expérimentés. Cependant, les moins expérimentés qui ont moins de 10 ans d'expériences s'appuient souvent sur la communication informelle et l'entretien pour communiquer.

Tableau N° 11 : La communication avec le chef d'hierarchie :

Communication avec chef hiérarchique	Fréquence	Pourcentage
Oui	49	98%
Non	00	00%
Non réponse	01	02%
Total	50	100%

Tableau N°10 nous illustre la possibilité de communiquer avec le chef hiérarchique et c'est sans doute que la majorité des enquêtés ont répondu en faveur de « Oui » soit 98%, en admettant qu'ils communiquent avec leur chef hiérarchique, avec 01 non réponse soit 02% des enquêtés.

Cela peut être déduit que le chef hiérarchique est en contact avec tous ses partenaires quel que soit la personne. Pour être un bon leader, un individu doit avoir quelques aptitudes qui le distinguent des autres et, l'entretien des bonnes relations à l'aide de communication est primordial pour assurer la cohérence des activités, la cohésion des groupes et la conformité.

Tableau N° 12 : Satisfaction avec le système communicationnel actuel :

Satisfaction avec système communicationnel actuel	Fréquence	Pourcentage
Oui	33	66%
Non	16	32%
Non réponse	01	02%
Total	50	100%

Selon ce tableau qui nous montre le regard des enquêtés sur le système communicationnel actuel à SDE, on constate que la plupart d'eux soit 66% sont satisfait avec le système de communication dans l'entreprise contre 32% des enquêtés qui ne sont satisfait avec le système actuel. 01 personne soit 02% des répondants n'a pas répondu.

Cela se traduit par la mise en place d'un ensemble de dispositifs de communication pour assurer son efficacité dans le fonctionnement de l'entreprise. Toutefois, on remarque une proportion de l'échantillon qui n'est pas satisfait avec le système, cela peut s'expliquer par l'information ne circule pas bien en fonction de ceux qui l'ont besoin comme le souligne l'un des questionné « chacun sert ses intérêts » ainsi contribuant à l'insatisfaction de quelques membres. Commentaire de tableau suivant élabore davantage le système de communication à SDE.

Tableau N° 13 : La satisfaction de système communicationnel actuel et la nature de communication directe :

Satisfaction Communication directe	Oui		Non		Non Réponse		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Spontanée	22	44%	11	22%	-	-	33	66%
Planifiée	11	22%	05	10%	-	-	16	33%
Non Réponse	-	-	-	-	01	02%	01	02%
Total	33	66%	16	32%	01	02%	50	100%

D'Après ce tableau qui expose la relation entre la nature de la communication directe est spontanée ou planifiée à la SDE et la satisfaction avec le système communicationnel actuel, on remarque que la plupart de la population étudiée a répondu positivement avec « Oui » soit 66%, avec 44% confirmant la communication directe spontanée et 22% pour la communication planifiée contre 32% des enquêtés qui jugent de ne pas être satisfait avec le système, avec un taux de 22% infirmant le la communication spontanée et 10% infirmant la communication planifiée. Seulement 01 personne soit 02% n'a pas donné de réponse.

Le système de communication peut être un ensemble de dispositifs mis en place pour faciliter l'échange d'informations entre deux ou plusieurs personnes et, d'après ces résultats, le système de communication est généralement satisfaisant avec l'aide des outils de communications établis. Toutefois, l'inefficacité de ces dispositifs et la rétention de l'information ou encore les retards d'information rende la communication directe planifiée difficile et conduit à l'insatisfaction sur la part des personnes qui leur ont besoin et sa remise en cause. Ainsi, les individus tourneront vers l'alternative qu'est la communication directe spontanée.

Aussi on remarque une proportion importante des enquêtés qui ne sont pas satisfait avec la communication directe spontanée. Ça peut être traduit par le faite que quelques éléments

aiment suivre le Protocol désigné qui doit être observé par tous les éléments s'inscrivant dans le déroulement des activités du collectif.

Tableau N° 14 : La répartition des objectifs de la communication interpersonnelle dans l'entreprise :

Objectif	Effectif	Pourcentage
Satisfaction en termes de d'information	19	19.58%
Bonne connaissance de l'entreprise	30	30.92%
Renforcer la considération et respect mutuel	21	21.64%
Acquérir la culture d'entreprise	27	27.83%
Total	97*	100%

**Le nombre total élevé de l'effectif est dû à la multiplicité des réponses de certains enquêtés.*

Tableau N° 13 nous permet de saisir ce que les enquêtés jugent comme objectif(s) de la communication interpersonnelle dans la SDE et selon les résultats, 30.92% ont choisi « la bonne connaissance de l'entreprise », suivi par « acquérir la culture de l'entreprise » avec une proportion de 27.83%, puis « renforcer la considération et le respect mutuel » avec un taux de 21.64% et enfin la « satisfaction en terme d'information » en dernier lieu avec 19.58%.

Certes le staff de toute organisation doit la connaître afin de s'ajuster adéquatement aux exigences de l'employeur, le savoir-faire requis et qu'offre l'entreprise.

Quant à la culture de l'entreprise, elle peut être décrite comme l'ensemble des éléments particuliers et les valeurs partagées qui expliquent les bases du fonctionnement d'une organisation qui l'ont aidé à résoudre les problèmes de l'adaptation externe ou de l'intégration interne¹. En dehors de ses missions principales, la SDE fait d'investissement social comme le soutien sportif, soutien aux bibliothèques nationales et de promouvoir la culture Algérienne dans toute sa diversité parmi d'autres activités.

¹ EDGAR H. Schein, **Organizational Culture and Leadership**, Third Edition, 989 Market Street, San Francisco, 2004, P38.

La considération et le respect au travail entre les collègues démontre la valeur accordée à cette personne et connaître les bases de collaborations pour travailler dans un environnement convenable. S'y ajoute la disponibilité des informations nécessaires pour avoir un sentiment de contentement pour exécuter les tâches.

Tableau N° 15 : Le non compréhension de l'information :

Dans le cas de non compréhension	Effectif	Pourcentage
Demander des explications aux supérieurs	37	44.04%
Ignorer cette information	02	02.38%
Demander des explications aux collègues	27	32.14%
Chercher une autre source	17	20.23%
Non réponse	01	1.19%
Total	84*	100%

**Le nombre total élevé de l'effectif est dû à la multiplicité des réponses de certains enquêtés.*

Ce tableau ci-dessus nous montre ce que les enquêtés font dans le cas de non compréhension de l'information et on voit que la majorité d'eux soit 44.04% tourne vers les supérieurs pour les expliquer, suivi par 32.14% qui s'approche auprès des collègues pour des explications, 20.23% qui cherche les autres sources, 02.38% ignore cette information et enfin 01.19% n'ont pas répondu.

La non compréhension de l'information peut être catastrophique pour n'importe qu'elle organisation et les responsables comme elle peut être pour la personne affectée. Le responsable d'information doit assurer la distribution des informations en temps réel pour minimiser des risques éventuels.

La majorité recourt aux supérieurs pour des explications car ils comprennent bien les informations émises et on leurs fait confiance et la fiabilité de la source d'information.

Cette même confiance peut également expliquer le recours aux collègues pour mieux comprendre l'information. De plus, leur proximité et les relations qu'ils entretiennent simplifient la communication entre eux.

Les autres sources qui pourraient aider dans la compréhension de cette information peuvent être les médias écrits tels que les journaux et électroniques telles que les radios et les télévisions, les autres entreprises.

5.3 Analyse des données relatives à la participation dans la prise de décision grâce à l'assertivité de leadership.

Tableau N° 16 : La possibilité de transmettre les idées au responsable hiérarchique :

Possibilité de transmettre	Fréquence	Pourcentage
OUI	46	92%
Non	04	08%
Total	50	100%

On remarque d'après les données de ce table ci-dessus que la majorité des personnes ont répondu à la questionne favorablement avec un taux de 92%, contre seulement 08% des enquêtés qui n'ont pas la possibilité de transmettre leurs idées à leur responsable hiérarchique.

Cela nous indique que le responsable est en contact avec les subordonnés et qu'il leurs écoute et les considère comme les partenaires au travail. Le leader accepte donc les contributions, les avis soit dans un feedback ou bien concernant la résolution d'un problème posé afin de réaliser les objectifs organisationnels.

Tableau N° 17 : La corrélation entre l'ancienneté professionnelle et le travail d'équipe :

Le travail D'équipe Ancienneté	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
[5-10 ans]	20	40%	03	06%	23	46%
[10-20ans]	14	28%	-	-	14	28%
[21ans et plus]	12	24%	1	02%	13	26%
Total	46	92%	4	8%	50	100%

Le tableau ci-dessus nous montre la relation entre l'ancienneté professionnelle et le privilège de travail en équipe. Et on remarque que la plus part des enquêtés ont ce privilège de travail en équipe soit 92% des réponses, avec 20 enquêtés soit 40% tombant dans la tranche d'entre 5-10ans d'expérience professionnelle, 28% des cadres se trouve dans tranche d'entre 10-20 ans d'expérience et enfin, 12 cadres soit 24% ont 21ans et plus d'expérience, aussi confirmant le travail d'équipe dans la société. Ensuite vient l'autre catégorie des enquêtés qui ne confirment pas le privilège de travail en équipe soit 08%, parmi eux on trouve 06% ayant l'expérience d'entre 05-10 ans, suivi par 02% ayant 21 ans et plus d'expérience professionnelle. Il n'y a aucune personne d'entre 10-20ans d'ancienneté qui a répondu « Non ».

Suite à des chiffres obtenus, le travail d'équipe est privilégié au sein de la société et ça peut s'expliquer par le désir du leader d'engager les membres de son groupe, rester en contact avec eux et en leur donnant la direction, motivation, et bien faire l'assertion de son leadership pour atteindre les objectifs fixés par la société. Cela augmente également la confiance chez les collègues et ils se sentent valorisés en aidant dans l'accomplissement des tâches et dans la résolution des problèmes autant qu'une équipe.

On remarque que la majorité d'éléments préférant le travail en équipe c'est les jeunes qui sont moins expérimentés et avec la peur de faire des erreurs en faisant un travail individuel. Au contraire, les anciens maîtrisent le travail, le savoir-faire ainsi ils se dotent de confiance en ce qu'ils font et peuvent exécuter les tâches individuellement.

Tableau N° 18 : L'Information des travailleurs sur les objectifs de l'entreprise :

Information sur les objectifs	Effectif	Pourcentage(%)
OUI	41	82%
Non	09	18%
Total	50	100%

Ce tableau ci-dessus nous montre combien des enquêtés ont été informé sur les objectifs de l'entreprise et 82% ont répondu à la questionne positivement affirmant d'avoir être informé sur les objectifs de la société contre seulement 18% pour cent infirmant la question en disant qu'ils n'étaient pas informés sur les objectifs de la société.

Cela peut être traduit que les responsables veulent que les objectifs de la société soient explicites et claires afin de ne pas freiner le travail et de faciliter leurs réalisation. Cela montre que les responsables sont déterminés et visionnaires. Pour ceux qui n'étaient pas informés, peut se traduit par le faite qu'ils n'occupent pas les postes techniques et pour des raisons stratégiques. Cela peut faire les responsables pour ignorer de les informer sur les objectifs

Tableau N° 19 : La relation entre la liberté au travail et la participation dans la planification de travail :

La planification de travail Liberté au travail	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Oui	25	50%	06	12 %	31	62%
Non	10	20 %	09	18%	19	38%
Total	35	70%	15	30 %	50	100%

Le tableau N° 18 présente la relation entre la liberté au travail et la participation dans la planification de travail dont il ressort, de ces résultats, 70% de l'échantillon ont répondu

favorablement traduit par « Oui ». Quant à la planification de travail, on trouve ceux qui estiment être engagés dans la planification soit 50% contre 20% qui n'estiment pas être engagés dans le processus de planification de travail. Toutefois, pour la catégorie qui juge de ne pas être engagés dans le processus de planification, on trouve 30% parmi lesquelles 18% qui annonce qu'ils ne sont pas laissés à travailler librement contre 12% confirmant avoir la liberté au travail.

Généralement l'engagement des travailleurs dans la planification de travail et en leur donnant la liberté au travail est nécessaire à la réalisation de l'activité professionnelle. Ça montre que le chef leur fait confiance et l'augmente, il les engage dans les activités de l'entreprise, leurs donne la motivation pour bien exécuter les tâches le fait qu'ils ont planifié ensemble.

Les acteurs ont besoin d'une marge d'autonomie et de liberté au travail afin de sentir bien et exécuter le travail convenablement et efficacement. S'exhibe la confiance que l'on fait. C'est bénéfique pour l'entreprise comme il est pour les travailleurs. Donc, plus de liberté qu'on leur donne, plus on engage les travailleurs dans la planification de travail.

Tableau N° 20 : comment l'entreprise arrive à développer les futurs cadres :

Développement des futurs cadres	Effectif	Pourcentage
Par la responsabilisation des tâches	34	40.96%
Par la délégation du pouvoir	19	22.89%
Par la participation à la prise de décision	18	21.68%
Formation	11	13.25%
Non réponse	01	1.20%
Total	83*	100%

* Le nombre total élevé de l'effectif est dû à la multiplicité des réponses de certains enquêtés.

Selon le tableau ci-dessus qui nous montre comment l'entreprise arrive à développer les futurs cadres, on remarque que la responsabilisation des tâches est la technique la plus utilisée soit 40.96% de l'échantillon la confirment, suivi par la délégation du pouvoir à 22.89% des enquêtés et la participation à la prise de décision prenant un taux de 21.68%. La formation est utilisée aussi avec un taux de 13.25%. Enfin on remarque que 1.20% de la population n'ont

pas répondu à cette question. En dehors de ces réponses, une autre technique de développement des leaders est bien la formation qui a été signalé par quelques enquêtés.

Alors d'après ce tableau, on peut déduire que la société prépare les futurs cadres à travers les différents moyens comme l'on a expliqué ci-dessus. Cela nous dit que les responsables ne doivent simplement pas avoir les subordonnés mais les guider et les orienter vers la réalisation de leurs potentiels et assumer la gestion de l'entreprise.

La responsabilisation des employés est le processus de conférer aux employés une certaine mesure d'indépendance et de responsabilité afin qu'ils soient en mesure d'analyser, de contrôler et de prendre des décisions portant sur des tâches précises¹. Elle exige le temps et la confiance pour le faire.

La délégation de pouvoir peut être l'acte juridique d'organisation de l'entreprise qui permet une division du travail sous une autorité unique et dont l'objet spécifique est l'accomplissement d'actes de direction. Ainsi, une personne peut être assignée une ou plusieurs actes qu'elle doit faire ou faire faire avec ce pouvoir juridique.

En ce qui concerne la participation à la prise de décision, la participation des employés dans ce processus leurs rend apte à exécuter les tâches désignés par eux-mêmes et contribue énormément à leurs implication.

Quant à la formation, l'entreprise forme les cadres en leur donnant l'occasion de faire les formations spécialisées et de perfectionnement, surtout dans les domaines techniques que dans ceux de la gestion et du management pour améliorer leurs qualifications et leurs compétences.

¹ <https://www.atmanco.com/responsabilisation-des-employes-pas-difficile/> consulté le 24 mai 2015

Tableau N° 21 : Relation entre le rapport avec les supérieurs et la capacité de responsable hiérarchique de guider et de donner la direction :

Rapport \ Capacité	Bons		Moyens		Faible		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Forte	19	38%	02	04%	-	-	21	42%
Moyenne	13	26%	11	22%	01	02%	25	50%
Faible	01	02%	03	06%	-	-	04	08%
TOTAL	33	66%	16	32%	01	02%	50	100

A la lumière de tableau N° 20 qui nous montre la corrélation entre les rapports avec les chefs et la capacité de chef de guider et de donner la direction, on constate que la majorité des interrogés ont répondu positivement confirmant à l'égard de la capacité de leurs chefs à guider et de donner la direction avec un effectif de 33 soit un taux de 66%, parmi ceux-ci on trouve 38% estimant que la capacité à gérer est « forte », un pourcentage de 26% pour ceux qui confirment qu'elle moyenne et enfin un taux de 02% pour ceux qui disent qu'elle faible. D'autre part, on remarque un taux de 32% pour ceux qui confirment que la capacité de leur chef à guider et donner la direction est moyenne, suivit par ceux qui annonce qu'elle faible avec un taux de 02% de la population interrogée.

La capacité à guider implique le processus d'influence sociale par quoi l'influence volontaire est exercée par un individu or groupe d'individus sur les autres individus ou groupes d'individus pour structurer les activités et rapports dans le groupe ou dans l'organisation¹. Ces résultats nous montrent que les conclusions relatives à la capacité de leader de gérer déterminent considérablement ses rapports avec les collègues en entreprise.

¹RICHARD Bolden, What is Leadership?, Research Report 1, University of Exeter, 2004, P5.

Ainsi les gens se sentent considérés et nécessaires dans l'entreprise pour travailler efficacement comme le souligne RENSIS Likert¹.

Tableau N° 22 : Relation entre l'ancienneté professionnelle et la participation à la planification de travail :

Planification de travail Ancienneté	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
[5-10 ans]	12	24%	11	22%	23	46%
[10-20ans]	10	20%	04	08%	14	28%
[21ans et plus]	13	26%	-	-	13	26%
Total	35	70%	15	30%	50	100

Ce tableau nous montre la relation entre l'ancienneté professionnelle et la participation à la planification de travail dans l'entreprise et 70% de l'échantillon ont répondu positivement avec « oui », 26% ont 21 ans et plus d'expérience professionnelle, 24% ont 10-20 ans d'expérience au travail et 20% avec 05-10 ans d'ancienneté contre 30% qui ont infirmé la question dont 22% ont entre 05-10 ans d'ancienneté suivi par 08% de ceux qui ont 10-20 ans de séniorité.

Plus les salariés sont engagé dans le processus de planification de travail, voir même le processus de décisionnel, plus ils se sentent impliqué dans le travail et son exécution e devient un facteur motivationnel. Les salariés les plus expérimenté maitrisent la culture d'entreprise, les objectifs et les buts que l'entreprise vise à court et à long terme et ainsi les moyens de financement. De plus, c'est bénéfique pour l'entreprise pour les engager dans la planification.

¹Jean-Marie Plane, op.cit.,P36.

Tableau N° 23 : L'Opinion de l'échantillon si leurs supérieurs arrive à les convaincre :

Opinion	Fréquence	Pourcentage
OUI	40	80%
Non	10	20%
Total	50	100%

Ce tableau nous montre les réponses des enquêtés si leurs supérieurs arrivent à les convaincre et les résultats sont clairs. On trouve un taux de 80% des gens ont répondu favorablement avec « Oui » contre 20% qui infirment la question en disant que leurs supérieurs n'arrivent pas à les convaincre.

Cela peut s'expliquer par le fait que le leader met l'accent sur l'accomplissement des tâches et atteindre les objectifs organisationnels. Aussi ça peut s'expliquer par l'enthousiasme démontré par le leader et bien sa capacité à inspirer les gens et d'intégrer les relations. Au contraire, certains individus sont difficiles à convaincre si le langage utilisé ne s'accorde pas avec les gestes, la voix et les actes.

Tableau N° 24 : Ce qu'est admiré le plus chez le leader :

Ce qu'est plus admiré	Fréquence	Pourcentage
Le contenu	09	18
L'argumentation	27	54
Le paralangage (gestes, voix...)	12	24
Non réponse	02	04
Total	50	100%

Ce table ci-dessus nous montre ce qui est admiré plus chez le leader au sein de l'entreprise SDE et on découvre que la majorité de l'échantillon admirent plus l'argumentation du leader avec un taux de 54% qui le confirment , suivi par le paralangage avec un effectif de 12 enquêtés soit 24% et on a 18% parmi eux qui ont répondu en faveur du

contenu et enfin, un effectif de 02 soit 04% des répondants n'ont choisi ni le contenu ni l'argumentation ni le paralangage.

Suite à ces résultats, on remarque qu'un leader doit être capable de s'exprimer, argumenter, accompagner la parole avec les gestes et voix appropriés, ce qu'est confirmé chez le leader dans cette entreprise. Ce n'est pas de tout étonnant car ces résultats sont en relation avec les résultats de tableau précédent dont les répondants se sentent convaincus par leurs supérieurs. Il doit être capable se persuader et convaincre ses collègues et ses subalternes. D'une autre part ça peut s'expliquer par le fait que le leader est axé sur le côté relationnel et donne une importance particulier à l'aspect humain dans la réalisation des objectifs fixés.

La communication va au-delà des mots spécifiquement prononcés. Le ton, l'amplitude, le débit, et la qualité de voix du discours est très important. L'intonation quand on s'exprime doit correspondre au sujet et le timing, le positionnement, les gestes et l'habillement doivent également s'accorder au sujet et l'audience. La manière de se présenter devant d'autres personnes doit être respectueux vu aussi l'ensemble des idées qu'on présente.

Tableau N° 25 : Ce qui ne plait pas chez le leader :

Ce qui ne plait pas	Fréquence	Pourcentage
Manque de respect	09	18
Le monopole de parole	27	54
Le temps insuffisant	12	24
Non réponse	02	04
Total	50	100%

Le tableau ci-dessus nous montre ce qui ne plait pas les enquêtés chez les responsables selon les choix de réponses qu'on a proposé. On remarque que la plus part des répondants n'aiment pas la monopolisation de la parole par des chefs avec un taux 54%, suivi par 24% disant que c'est le temps insuffisant qui ne leur plait pas chez les responsables et 18 % qui

avouant le manque de respect comme la chose insupportable chez leurs chefs. En dernier lieu vient les réponses 04%.

Les relations au travail et toute sorte de discussion doivent être rétroactives car quand on parle avec les gens, il faut y'avoir un environnement amical entre les interlocuteurs. Certaines personnes ont signalé une tendance autoritaire chez leur chef hiérarchique, en donnant les ordres. Le respect mutuel auprès des collègues au travail est nécessaire pour augmenter leur intérêt comme le souligne Elton Mayo dans ses études. Quant au monopole de de la parole, certains leaders se privilégie d'exclusivement parler et souvent les parole longue au détriment des voix des autres. Cette tendance est détestable chez quelques individus.

Quant au temps insuffisant, certaines personnes ne respectent pas le temps imparti pour donner un discours, et le non-respect des rendez-vous aussi qui résulte du manque de temps pour saisir les informations. C'est ce manque de ponctualité que les subordonnés détestent chez le chef hiérarchique.

5 : 4. Analyse des données rapportant à la non-maitrise des techniques de communication interpersonnelle.

Tableau N° 26 : L'Avis des répondants si la communication interpersonnelle motive et améliore les relations entre administration et le personnel :

Avis	Effectif	Pourcentage(%)
OUI	45	90%
Non	05	10%
Total	50	100%

Tableau N° 25 nous montre l'avis des interrogés si la communication interpersonnelle motive et améliore les relations entre l'administration et le reste du staff, et d'après les données de ce tableau, nous remarquons que la majorité des éléments de notre échantillon ont répondu à la question favorablement avec un taux de 90%, contre seulement 10% des enquêtés qui ont répondu avec « Non » qui infirment la question.

On peut expliquer cela par le faite que la communication interpersonnelle est indispensable dans le cadre de la réalisation des objectifs organisationnels. Le leader qui

arrive à maîtriser les relations interpersonnelles et la communication motive ses partenaires, et les rapports humains sont plus utiles quand ils sont orientés vers l'amélioration du travail car celui qui maîtrise la communication maîtrise meilleure les relations humaines.

Tableau N° 27 : L'avis sur l'effet du manque de la communication interpersonnelle sur la réalisation des objectifs.

Avis	Fréquence	Pourcentage
Bon fonctionnement	00	00%
Dysfonctionnement	49	98%
Non réponse	01	02%
Total	50	100%

Ce tableau nous montre l'avis des enquêtés sur l'absence de la communication interpersonnelle sur la réalisation des objectifs de l'entreprise et par conséquent, on constate que 49 personnes soit un taux de 98% jugent que son absence assure le dysfonctionnement de l'entreprise et seulement 01 personne soit 02% n'a pas répondu.

En effet, la communication interpersonnelle est la base de réussite de toute entreprise et de toutes relations humaines et sociales. Elle permet d'informer et de motiver le personnel, de relier, d'unifier et progressivement améliorer les relations entre partenaires au sein de l'entreprise et faciliter l'accomplissement des tâches de chacun partenaires. Son manque implique l'empêchement de circulation de l'information dans l'entreprise, affecte la coordination des activités de l'entreprise et peut mener à l'échec comme l'indique l'un des questionné.

Tableau N° 28 : Le rapport entre l'ancienneté professionnelle et l'avis sur l'effet de l'absence de la communication interpersonnelle sur la réalisation des objectifs.

Avis Ancienneté	Bon fonctionnement		Dysfonctionnement		Non réponse		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
[05-10 ans]	-	-	22	44%	01	02%	23	46%
[11-20ans]	-	-	14	28%	-	-	14	28%
21 et plus	-	-	13	26%	-	-	13	26%
TOTAL	-	-	49	98%	01	02%	50	100

On se référant aux données de ce tableau qui rapporte l'ancienneté professionnelle et l'avis sur l'effet de l'absence de la communication interpersonnelle dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, nous constatons que tous la majorité des enquêtés ont répondu en faveur de dysfonctionnement avec un taux soit 98% avec 02% des enquêtés qui n'ont pas répondu. La catégorie des cadres dominant sont ceux d'entre 05-10 ans d'expérience professionnelle à 44% suivit par 28% des cadres de 11-20 ans d'ancienneté et finalement vient les cadres les plus expérimentés avec 21 ans et plus soit 26%.

L'importance de la communication interpersonnelle est absolument énorme et à ne pas être sous-estimée dans toute organisation humaine pour son bon fonctionnement. Son absence menacera l'entreprise, affectera les relations de travail entre le staff, provoquera les malentendus et se tournera vers l'échec. Elle doit donc élaborer une stratégie de communication à son sein pour améliorer la communication entre le staff pour l'atteinte de ses objectifs.

Tableau N° 29 : Le rapport entre le sexe et la réaction du leader face à des conflits :

Réaction du leader Sexe	Il négocie		Il ne négocie pas		Total	
	F	%	F	%	F	%
Masculin	23	46 %	09	18%	32	64 %
Féminin	13	26 %	05	10%	18	36%
Total	36	72%	14	28%	50	100%

En ce qui concerne le lien entre le sexe et la réaction du leader face aux conflits dans l'entreprise selon tableau N°28, nous observons que la majorité de l'échantillon à SDE confirment que leur supérieurs entre dans la négociation pour trouver la remédie avec un effectif de 36, donnant le taux de 72%, dont 46% sont des hommes. Néanmoins, il y a une catégorie de l'échantillon qui disent qu'il ne négocie pas avec un taux de 28% dont 18 sont de nature masculine.

Cela peut s'explique par le faite que le leader comprenne la nature du conflit et sache que les conflits sont nuisibles pour l'entreprise et entrainera le mécontentement des employés et il identifie ainsi les cibles sur lesquelles il faut intervenir et avoir une situation gagnant gagnante. Savoir se fixer des buts à réaliser, savoir votre position et l'alternative à choisir dans le cas d'échec donne une base solide pour les négociations. La disposition des tactiques (moyens) et la stratégie (but) et pour celles-ci, les hommes négocient plus que les femmes comme l'on voit dans le tableau. Pour ceux qui croient que le responsable « ne négocie pas » peut être expliqué par une tendance autoritaire par le responsable et s'appuie surtout sur les ordres, et aussi les taches difficiles à exécuter les négociations ne donnent pas de résultats visés.

Tableau N° 30 : L'opinion à l'égard de style de communication vis-à-vis le style de leadership :

Style de communication vis-à-vis leadership	Fréquence	Pourcentage
Cohérent	14	28%
Incohérent	35	70%
Non réponse	01	02%
Total	50	100%

En se basant sur les données que ce tables offre concernant l'opinion à l'égard le style de communication et style de leadership, on remarque que la pluralité des répondants trouve le style de communication et le style de leadership incohérent avec un taux de 70%, contre rien que 14% qui le voient cohérent. Seulement une(01) seule personne n'a pas pu répondre à cette question soit 02%.

Ce qu'on peut déduire de ces résultats c'est que le style de communication adopté par les responsables est influencé par leurs attitudes et leurs positions hiérarchique et s'appuient sur leurs capacités d'influencer et leurs statuts pour faire passer l'information. La communication doit s'accorder avec le style de leadership et ne pas être subjective. Le message à délivrer doit s'approprier avec les attentes du récepteur, la voix, les gestes, le positionnement et temps dont le message doit être délivré. Son incohérence peut conduire à divers résultats y compris l'échec de réalisations de buts et vu aussi une mauvaise relation entre les interlocuteurs. Si la communication est incompatible avec le leadership et ne se complémente pas comme indiquent les enquêtés, ça mène à au manque de confiance chez les subordonnés et par conséquence, la démotivation des travailleurs.

Tableau N° 31 : Existence des obstacles au sein de l'entreprise empêchant le passage d'information :

Existence des obstacles	Fréquence	Pourcentage
Oui	18	36%
Non	30	60%
Non réponse	02	04%
Total	50	100%

Les données de ce tableau exposent le regard des interrogés sur l'existence des obstacles, au sein de l'entreprise qui peuvent empêcher le passage d'information de la hiérarchie vers le reste du personnel de l'établissement. Parmi eux, on a un nombre majoritaire soit 60% qui ont répondu « Non » infirmant l'inexistence des obstacles, contre 36% qui ont répondu avec « Oui » confirmant leurs existences avec 04% qui n'ont répondu ni confirmé ni infirmé.

Selon la lecture ci-dessus, on voit que beaucoup des enquêtés ne trouve pas de difficultés de recevoir ou bien de faire passer l'information au milieu de travail. Tout travail se base sur l'information pour réussir. Cela peut être est dû à la mise en place de chargé de la communication qui s'occupe de ce métier et assurer l'émission et la réception de l'information par les gens en besoin. Cependant, un taux important parmi eux reconnaissent l'existence des obstacles et cela pourrait être expliqué à travers la rétention de l'information, manque de rétroaction et les retards, la monopolisation de l'information et la tendance autoritaire et les mauvaises attitudes qui désintéressent les partenaires.

Tableau N° 32 : Le rapport entre l'âge et la communication interpersonnelle au service de besoins personnels en matière de développement de carrière :

Besoins personnels Age	Oui		Non		Non réponse		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
20-30	03	06%	01	02%	-	-	04	08%
31-40	20	40%	05	10%	01	02%	26	52%
41 et plus	17	34%	03	06%	-	-	20	40%
TOTAL	40	80%	09	18%	01	02%	50	100

D'après les données de ce tableau ci-dessus, nous reconnaissons qu'un pourcentage élevé des enquêtés soit 80% acceptent la contribution de la communication interpersonnelle aux besoins personnels en matières de d'évolution de leurs carrières, dont lesquels 40% tombent dans la tranche d'âge d'entre 31-40 ans suivi par 34% de 41 ans et plus et enfin, 06% étant les plus jeunes qui ont entre 20-30 ans. Cependant, on remarque qu'il y a des enquêtés qui ont répondu avec « Non » avec un taux de 18% parmi lesquels 10% ont entre 31-40 ans, et par la suite on a 06% qui ont 41 ans et plus et 02% d'entre 20-30 ans. On a enregistré un taux de 02% de non réponse.

A la veille de cette lecture ci-dessus, on peut l'expliquer en s'appuyant sur les activités que fait la société à satisfaire le personnel et leurs attentes à travers la bonne communication, la reconnaissance de l'identité professionnelle de travailleurs, l'offre des programmes de formations continues au staff pour actualiser leurs connaissances surtout pour les plus âgés et/ou les plus expérimentés, augmenter leur estime de soi, développer et perfectionner leurs compétences et savoir-faire surtout pour ceux ayant entre 30-40 ans car ce sont les gens en train de de gagner d'expérience et assumera la future direction de l'entreprise. Faute de ça, parmi d'autres facteurs explique le mécontentement.

Tableau N° 33 : La relation entre l'ancienneté professionnelle et l'impact de la communication interpersonnelle à la SDE :

Impact \ Ancienneté	Fort		Moyen		Faible		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
(05-10ans)	05	10%	13	26%	05	10%	23	46%
(11-20ans)	06	12%	04	08%	04	08%	14	28%
(21ans et plus)	04	08%	05	10%	04	08%	13	26%
TOTAL	15	30%	22	44%	13	26%	50	100

Au vu de table N° 32 qui montre la relation entre la séniorité des enquêtés dans leur profession et la détermination, d'une manière générale, de l'impact de la communication interpersonnelle à la SDE, on constate que **44%** des répondants assertent que son impact est moyenne, avec un taux de 26% d'eux émanant de la tranche d'année d'ancienneté d'entre 05-10 ans, suivi par une proportion de 10% de la tranche d'âge de 21 ans et plus et 08% pour ceux avec 11-20 ans, contre **30%** qui jugent l'impact d'être faible dont 10% ont 05-10 ans d'expériences et 08% pour ceux qui ont entre 11-20 ans et 21 ans et plus. Enfin pour ceux qui l'impact d'être fort prend un taux de **30%** dont 12% ont 11-20 années d'ancienneté, 10% ayant entre 05-10 années au travail, et finalement, 08% pour des enquêtés avec 21 années et plus de séniorité.

Cela s'explique par le faite que la communication interpersonnelle est primordiale et cruciale pour la réussite de l'entreprise. Si elle est effective, elle déterminera les relations interpersonnelles au travail et l'image de la compagnie dans la société. L'entreprise doit investir, faire des efforts et mettre en place une meilleure stratégie de communication qui vise à l'améliorer qui pourrait augmenter la productivité des travailleurs et rendre l'environnement de travail plus confortable et convenable.

Les expériences professionnelles influencent les avis des travailleurs à l'égard l'impact de la communication interpersonnelle mais en observant la lecture de tableau précédent, on remarque que la majorité des enquêtés dans les trois catégories d'expérience disent qu'elle moyenne et quelque fois utilisée pour servir les intérêts personnels comme remarque une des enquêtés.

La vérification des hypothèses.

Les résultats de la première hypothèse :

D'après l'enquête qu'on a effectué sur le terrain au niveau de l'entreprise algérienne SDE qui nous a permet de rassembler un ensemble de données qui vont nous aider dans la vérification de notre hypothèse, et suite aux résultats obtenus, nous pouvons dire en ce qui concerne l'hypothèse suivante : les techniques de communication interpersonnelle au sein de l'entreprise font l'objet d'une attention particulière dans le cadre de stratégie globale de la SDE qu'elle a été infirmé.

En première lieu et en se référant au tableau N° 07 qui nous montre la relation entre l'ancienneté et le mode de communication le plus utilisé, nous constatons que le mode de communication le plus utilisé est bien l'électronique soit 60% des enquêtés qui l'ont confirmé, et le mode oral a seulement 36%. A partir de là, il nous semble claire que la communication interpersonnelle ne fait pas objet d'une attention particulière au sein de l'entreprise SDE.

Par la suite les résultats statistique de tableau N° 08 indiquent la majorité soit 54% des répondants émanant des différentes catégories d'ancienneté juge que l'importance accordée à la communication interpersonnelle au sein de l'entreprise est moyenne. Pour cela il est admissible que leaders de la SDE doivent faire davantage pour améliorer la communication interpersonnelle et élever le niveau d'interaction entre ses travailleurs.

En ce qui concerne la satisfaction des cadres avec le système communicationnel actuel, et d'après tableau N° 12, on remarque que 66% des cadres ont affirmé leur satisfaction avec le système et on remarque que ce dernier est dominé par le mode électronique.

Selon les résultats du tableau N° 13 qui nous montre la relation entre la satisfaction avec le système communicationnel actuel et la nature de communication directe à SDE et nous trouvons que 66% des enquêtés ont répondu avec « oui » dont la communication directe spontanée est plus favorisée qu'à la communication directe planifiée. En observant le tableau, nous remarquons un nombre important des répondants qui aiment la communication directe planifiée. Selon les conclusions de cette étude, la communication interpersonnelle reste à faire l'objet d'une attention particulière au sein de l'entreprise SDE de Bejaia.

Les résultats de la deuxième hypothèse :

Les résultats récapitulatifs obtenus de la deuxième hypothèse portant sur le style assertif de leadership pratiqué à l'entreprise encourage la participation des salariés dans la prise de décisions en entreprise, il nous semble favorablement de la confirmer. A travers notre étude au sein de la SDE, nous avons pu collecter et ramasser un ensemble de données qui nous ont aidés de vérifier la véracité de cette deuxième hypothèse

En ce qui concerne la possibilité de transmettre les idées des subordonnés aux responsables hiérarchiques selon les données du tableau N° 16, les enquêtés ont répondu favorablement avec un taux élevé de 92%. Nous pouvons déduire que les responsables hiérarchiques reconnaissent la contribution des subordonnés et ils traitent autant que partenaires en contribuant au développement de l'entreprise. C'est très encourageant sur leur part d'être écouté et considéré dans une manière respectueuse. Cela permet une bonne compréhension entre les membres de la société et une fluidité dans la transmission des informations et dans l'échange des idées.

Les résultats du tableau N° 17 font ressortir un taux de 92% pour les cadres qui confirment le travail d'équipe dans la société. Le travail d'équipe encourage la participation de chacun de ses membres qui pousse à la cohésion du groupe et au dialogue qui améliore la communication et les relations interpersonnelles nécessaires pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Le tableau N° 18 indique que 82% de réponses de ceux qui ont répondu qu'ils étaient informés sur les objectifs de l'entreprise. A partir de là, il nous semble clair que les responsables veulent que les salariés sachent les objectifs organisationnels afin de se concentrer sur leur achèvement. Cela montre une organisation efficace qui concourt à l'atteinte des objectifs qu'une entreprise se fixe et l'implication et l'utilisation de toutes ses ressources humaines d'après l'étude menée par Chris Argyris¹

Tableau N° 19 expose les résultats de la relation entre liberté au travail et la participation dans la prise de décision dont 70% des gens questionnés confirment leur participation dans la prise de décisions au sein de l'entreprise. Leur participation dans ces processus décisionnels leur permet d'avoir la liberté au travail, participer activement dans l'exécution de ces décisions prises par eux-mêmes.

¹ Théorie des organisations, p44

En ce qui concerne comment la société arrive à développer les futurs cadres au sein de la SDE, les résultats du tableau N° 20 nous montrent que l'entreprise utilise beaucoup plus la responsabilisation des tâches soit 40% des réponses suivi par la délégation du pouvoir et la participation dans la prise de décisions. Cela montre la détermination de l'entreprise à optimiser le potentiel du personnel, développer leurs confiance de leadership et encourage les membres à faire des suggestions et participer à des discussions concernant le développement de leurs carrières qui est en référence avec les travaux de Kurt Lewin.

Les données du tableau N° 21 nous avons remarqué que 66% des questionnés juge leurs rapports avec les supérieurs d'être bons et qu'ils trouvent leur capacité à guider et donner la direction étant fort. Cela nous semble claire que le chef hiérarchique applique le style de leadership approprié à ces unités ou ces groupes de travail pour réaliser les tâches allouées et les buts organisationnels. Adapter le style leadership approprié est un élément essentiel qui montre l'intelligence managériale pour un tel leader et de considérer les sentiments de chacun élément dans son groupe.

Les résultats de la troisième hypothèse :

La communication interpersonnelle est un élément nécessaire dans la vie quotidienne de l'entreprise et elle permet de travailler en toute clarté tout en évitant les conflits et parfois les situations conflictuelles. Pourtant, il arrive souvent que la non-maitrise des techniques de communication interpersonnelle dans l'entreprise entraîne des difficultés à transmettre un message clair et compréhensible voir même des relations entre la hiérarchie et les salariés. Dans notre recherche, notre échantillonnage confirme cette hypothèse en se basant sur les données accueillies sur le terrain.

Regardons les résultats du tableau N° 26 dont on a demandé si la communication interpersonnelle motive et améliore les relations entre administration et le personnel, 90% de l'échantillon ont confirmé cette question et à partir de là, on ne peut pas sous-estimer l'impact des techniques de communication interpersonnelle dans le réchauffement des relations interpersonnelles entre les membres de la société.

Passant aux résultats du tableau N° 27 concernant l'avis sur l'effet de manque de la communication interpersonnelle sur la réalisation des objectifs, soit 98% de l'échantillon ont répondu disant que son absence conduira au dysfonctionnement de l'entreprise. La

communication orale favorise la meilleure circulation de l'information au sein de la société et améliore la création d'un bon climat social.

Tableau N° 31 évoque la question de l'existence des obstacles qui peuvent empêcher le passage de l'information dans l'entreprise et selon des réponses, 60% de l'échantillon ne reconnaissent pas leurs existence qui signifie que l'entreprise essaie de surmonter les obstacles possibles qui pourraient causer de difficultés au passage d'information. Ainsi ce n'est pas étonnant que l'entreprise prenne des mesures à les éliminer car elles sont nuisibles pour la pérennité de la société et il est nécessaire d'élaborer une stratégie de communication interne.

D'après les résultats du tableau N° 32 rapportant l'âge et la communication interpersonnelle étant au service de besoins personnels en matière de développement de carrière du personnel, nous constatons qu'un taux de 80% de l'échantillon a répondu favorablement admettant son immense contribution dans leurs développements personnels. Cette question s'aligne avec des études de H. Maslow concernant les besoins de l'homme au travail qu'il cherche à travers son activité professionnelle. On remarque que le est plus élevé chez les cadres les plus expérimentés et montre donc un certain degré de satisfaction au travail.

En dernier lieu c'est les résultats statistiques du tableau N° 33 nous indique d'une manière générale selon l'impact de la communication interpersonnelle à SDE selon l'échantillon, qui dicte que son impact est moyen soit 44%.

Conclusion Générale

La conclusion Générale :

Dans le cadre de réalisation de notre étude dans une entreprise algérienne SDE, et dans le contexte des résultats obtenus, la communication interpersonnelle se fait un facteur trop primordial pour le développement de l'entreprise dans toutes ses dimensions. Si elle bien prise en charge et considéré par des responsables, la communication interpersonnelle renforce les relations entre les collègues et tous les éléments s'inscrivant dans la vie de la société. Rappelons que la question de départ qu'on a posé qui était « quel est l'impact des techniques de communication interpersonnelle sur le leadership de l'entreprise algérienne ? » Telle était la question qui nous a guidé dans la recherche afin d'essayer de trouver des réponses approprié à partir du terrain, avec des questions secondaires et les hypothèses évoquées.

Plusieurs études ont été menées en matière de communication (orale) et certes, le rôle de communication interpersonnelle est immense et indispensable. Cependant, les résultats qu'on a ramassés au cours de notre étude à SDE, nous avons remarqué que l'oral ne fait pas l'objet d'une attention particulière, malgré le fait que les salariés le reconnaissent. Ils reconnaissent un besoin de le considérer et le donner l'importance qu'elle doit avoir. La communication interpersonnelle représente un processus dynamique d'adaptation et de soutien au management et donc son importance doit être forte. Elle regroupe un ensemble d'actions visant à créer les conditions de performance individuelle et collective, renforce la cohésion des groupes au travail, réduit la distance entre le personnel et les chefs hiérarchique et autres membres de l'organisme, elle favorise la coordination, la collaboration entre les membres du groupe et ce par la détermination d'un système adéquat d'interactions. Elle doit permettre d'informer de manière factuelle et rapide sur ce qui se passe.

Le leadership organisationnel s'appuie sur la communication quelle qu'elle soit la situation pour le progrès de l'entreprise. L'enjeu de leadership devient de plus en plus complexe avec un nombre croissant des exigences face aux concurrences avec d'autres sociétés. Les entreprises doivent, sans doute, restées innovantes, être transparentes dans la circulation de l'information comme quelques éléments l'ont signalé. Cependant, cette étude a découvert les capacités des chefs à gérer d'être forte généralement, les bonnes relations entre les chefs et le reste du personnel, et la chose la plus importante c'est que notre échantillon a reconnu l'importance énorme de la communication interpersonnelle dans le développement de la société et dans le développement personnel des salariés dans leurs carrières.

Les qualités des interactions entre les collègues ou bien entre le personnel et la hiérarchie déterminent l'efficacité et la qualité de leurs efforts au travail quel que soit le poste du travail. Les propriétés simples de la communication dont les implications interpersonnelles sont fondamentales jouent le rôle tout à fait considérable dans la communication humaine dans un milieu professionnelle. D'après les résultats que nous avons réalisés et avec l'objectivité de notre étude sur l'impact des techniques de communication interpersonnelle sur le leadership dans l'entreprise(SDE), on est convaincu que nous avons biens touché les objectifs que nous nous sommes fixé au départ et aussi, nous espérons que ça sera bénéfique pour la société SDE que pour l'université comme c'est pour nous-mêmes.

En fin d'analyse, on se pose et pose une question très importante, Quel mode communicationnel et informationnel efficient pour gérer la dualité de besoin en information par des salariés et la satisfaction en matières de gestion d'une entreprise ?

La référence bibliographique

La Référence Bibliographie :

La liste des ouvrages :

1. AKOUN André et ANSART Pierre dir, « *Dictionnaire de sociologie Le ROBERT SEUIL*, collection dictionnaires le ROBERT/seuil », 1999.
2. ALAIN Bruno dir, « *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales* », ellipses Edition Marketing S.A, Paris, 2005.
3. ALAIN Kempf, et autres, *Communication des entreprise « Stratégies et pratiques »* , 2eme Édition, Paris, 1996.
4. ANN-RENEE Blais et BERNARD Sinclair-Desgagné: « *Le Leadership en 3C, Capacité, Conduite, Circonstances* », éd Cirano, Décembre, 2002.
5. AUDE Riom et autres, « *Communication (TouteLaFonction)* », Edition Dunod, Paris, 2010.
6. BENARD Radon, « *Guide du leadership* », édition Dunod, Paris ,2007.
7. BLANCHET A, Tognon A, « *La psychologie des groupes* », 6^{ème} Edition, Paris, 1994.
8. Catherine Broyez, Phillipe Détrie, « *La communication interne au service du management* », 2[°] Edition, liaison, Paris, 2001.
9. CLAIRE Ailloud, CARINNE Dubosqi, JEAN-LOUIS Lebeau, « *Au risque de l'humour* », édition Eres, Paris, 2007.
10. De Negri, « *Communication interpersonnelle* », Liège, Ceres, 1999.
11. DOMINIQUE Picard, EDMOND Marc, « *L'Ecole de Palo Alto : un nouveau regard sur les relations humaines* », édition Retz, Paris, 2000.
12. DOMINIQUE Picard, EDMOND Marc, « *Relation et communication interpersonnelle* », Dunod, Paris, 2000.
13. DUBRIN .J. Andrew, « *Leadership : Research findings, Practice and Skills* », 3rd Edition, Rochester Institute of Technology, Boston, New York, 2001.
14. DULUC Alain, « *Leadership et Confiance* », éd Dunod, Paris, 2000.
15. EDGAR H. Schein, « *Organizational Culture and Leadership* », Third Edition, 989 Market Street, San Francisco, 2004
16. EDGAR Schein, « *Qu'est-ce que la culture organisationnelle* », 2eme édition, Paris, 1992.
17. FERREOL Gilles et al, « *Dictionnaire de Sociologie* », 3[°] Edition, ARMAND COLIN, Paris, 2004.
18. FRANCOIS Dépelteau, « *La démarche d'une Recherche en Sciences Humaines, de la question de départ à la communication des résultats* », 2[°] Edition, De Boeck, Québec, 2003.
19. GRAWITZ Madeleine, « *Lexique des sciences sociales* », 7[°] Edition, DALLOZ, Paris, 2000.
20. GRAWITZ Madeleine, « *Lexique des Sciences Sociales* », 8[°] Edition Dalloz, Paris, 2004.
21. GRAWITZ Madeleine, « *Méthodes des Sciences Sociales* », 11[°] Edition, Dalloz, Paris, 2001.
22. « *GUIDE DE GESTION DE ROUSSOURCES HAMAINS* », SE, Québec.

23. JAAN-MICHEL Plane, « *Théorie des organisations* », 2^e édition, DUNOD, Paris, 2003.
24. JEAN MARC Decaudin, « *La communication interne, stratégies et techniques* », 2eme Édition, Dunod, Paris, 2009.
25. JEAN-CLAUDE Martin, « *La bible de la communication non-verbale* », Editions Leduc, 2010.
26. JEAN-MARIE Plane, « *Théorie des organisations* », 2^e édition, DUNOD, Paris, 2003.
27. JULIA .T. Wood, « *Interpersonal Communication (Everyday Encounter)* », Sixth Edition, Boston, 2010.
28. L.Sfez, « *La communication* », QSJ 2567 PUF. 7eme édition, 2006.
29. MAYER et Ouellet, F, « *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux* », Boucherville, Gaëtan Editeur, 1991.
30. MICHEL Josien, « *Techniques de communication Interpersonnelle* », édition d'organisation, Paris, 2004.
31. NICOLE D'Almeida, Thierry Libaert, « *La communication interne de l'entreprise* », 2eme édition, Dunod, Paris, 2007
32. PICARD. D et MARC, « *Petit traité de conflits ordinaire* », éditions du Seuil, 2006.
33. R.P.Heude, « *Guide de la communication pour l'entreprise* », Maxima, 6 éditions, 2005.
34. ROUSSEAU Pierre, « *Comprendre et gérer les conflits dans l'entreprise* », éditions Chronique, Lyon, 1990.
35. SILLAMY Norbert, « *Dictionnaire de psychologie* », Édition Larousse, Paris, 1999.
36. SYBIL Gehin, « *Méthode de communication Interpersonnelle* », Edition ESKA, Paris, 2001.
37. YVES Alpe et autres, « *Lexique de Sociologie* », 3^e Edition, Dalloz, Paris, 2010.

Revues :

1. RICHARD Bolden, « *What is Leadership?* », Research Report 1, University of Exeter, 2004.
2. FRANCK Riboud, « *Le Leadership: Harvard Business Review* », Editions d'Organisation, 1, rue Thénard 75005 Paris, 1999.

Articles électronique.

1. [http// : omnilogie](http://omnilogie.fr). La théorie de la communication de l'Ecole Palo Alto.fr
2. Http://www.mydevelopmentjourney.com/what_is_personal_development.htm, consulté le 19 Janvier 2015.
3. <http://definitions-de-psychologie.com/fr/definition/assertivite.html>, consulté le 05 Avril 2015.
4. [http://www,cterrier.com](http://www.cterrier.com)
5. [http://www.la communication-non-verbale.com-7489](http://www.la-communication-non-verbale.com-7489)

6. <https://www.atmanco.com/responsabilisation-des-employes-pas-difficile/> consulté le 24 mai 2015.
7. [Psychology.about.com/19 avril 2015\(04H41\)od/leadership/a/transformational.htm](https://psychology.about.com/19-avril-2015(04H41)od/leadership/a/transformational.htm). Consulté le 19 avr. 2015.
8. www.developpez.c.la consulté le 23 mai 15.
9. [www.outils de communication2.fr](http://www.outilsdecommunication2.fr), consulté le 27-Mai 2015.

Annexes

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère De L'Enseignement Supérieure De La Recherche Scientifique
Université Abderrahmane Mira De Bejaia
Faculté Des Sciences Sociales Et Humaines
Département de sciences sociales
Master : Sociologie de travail et des Ressources Humaines.

Thème :

**L'IMPACT DES TECHNIQUES DE COMMUNICATION
INTERPERSONNELLE SUR LE LEADERSHIP DANS
L'ENTREPRISE.**

CAS : SONELGAZ DE BEJAIA

UN QUESTIONNAIRE ;

Cher responsable,

Ce questionnaire a été élaboré dans le cadre strictement universitaire dont le but est de mener une étude sociologique que nous voulons réaliser sur **l'impact des techniques de communication interpersonnelle sur le leadership dans l'entreprise**. Et donc, ce questionnaire est destiné aux salariés de la SONELGAZ de Bejaia dont le but de réaliser cette étude. Nous vous sollicitons de répondre avec le plus d'objectivité possible aux questions posées ci-dessous. Lisez attentivement les propositions, puis répondez en mettant une (x) dans l'une des cases proposées. Les résultats seront présentes sous forme synthétique dans notre mémoire (et dans des publications éventuelles) en respectant l'anonymat des réponses de votre entreprise, sachant que vos réponses ne seront utilisées qu'à des fins scientifiques. Merci d'avance pour votre aimable collaboration pour l'enrichissement de cette présente étude.

Préparé par :

- WANGOKHO Moses
- BODZO Comfort Tonderai

Encadré par :

Mr LADJOUZI Farid

A. Le premier axe : Les données personnelles.

- 1-Sexe : -Masculin -Féminin
- 2-Age : -(20-30) -(31-40) -(41 et plus)
- 3-Situation familiale : -Célibataire -Marié -Divorcé -Veuf
- 4-Niveau d'instruction : -Primaire -Moyen -Secondaire -Université
- 5-Catégorie socioprofessionnelle : Cadre
- 6-L'ancienneté professionnelle :
- (5-10) -(11-20) -21 et plus

B. Le deuxième axe : Les techniques de communication interpersonnelle au sein de l'entreprise.

7-Quel est le mode de communication le plus utilisé dans l'entreprise à SONEGAS?

L'écrit Oral Electronique

Dans le cas de la communication orale, quelles sont les formes les plus présentes ?

-Entretien -Réunion -Evénement interne

-Communication informelle

Autre(s)

.....

.....

8-Etes- vous satisfait du système communicationnel actuel?

Oui Non

Si non

pourquoi ?

.....

.....

9-Communiquez-vous avec vos chefs hiérarchiques ?

Oui Non

Si non,

Pourquoi?

.....

.....

10-Quel sont les objectifs que vous jugez atteints grâce à la communication interpersonnelle ?

-Satisfaction en termes d'information -Bonne connaissance de l'entreprise

-Renforcer la considération et le respect mutuel -Acquérir la culture d'entreprise

Autre(s)

.....

.....

11-Que faites-vous quand vous ne comprenez pas l'information émise ?

- Demander des explications aux responsables
- Ignorer cette information
- Demander des explications aux collègues
- Chercher une autre source

12-Est-ce que la communication directe dans votre entreprise est :

- Spontanée
- Planifiée

Justifiez.....
.....
.....
.....

13-Comment jugez-vous l'importance accordée à la communication interpersonnelle au sein de cette société ?

- Forte
- Moyenne
- Faible

Argumentez :.....
.....
.....
.....

C. Le troisième axe : Communication interpersonnelle et leadership dans l'entreprise

14-Avez-vous la possibilité de transmettre vos idées à votre responsable hiérarchique?

- Oui
- Non

Si oui, par quel moyen ?

- Téléphone
- Rapports écrit
- Intranet
- Boite à idées
- Réunion

Si non, comment vous expliquez le fait de ne pas pouvoir communiquer directement avec votre responsable hiérarchique ?

.....
.....
.....
.....

15-Votre entreprise a-t-il tendance à privilégier le travail d'équipe ?

- Oui
- Non

Si non pourquoi ?.....
.....
.....
.....

16-Etes-vous informés sur les objectifs de votre entreprise ?

Oui

Non

Si non

pourquoi ?.....
.....
.....

17-Existe-il une tendance chez vos responsables de vous laisser travailler librement comme vous souhaitez ?

Oui

Non

Si oui,

comment ?.....
.....
.....

18-Comme l'entreprise arrive à développer les futures cadres ?

-Par la responsabilisation des taches

-Par la délégation du pouvoir

-La participation à la prise de décision

Autres(s).....
.....
.....

19-Participez-vous à la planification de votre travail avec votre chef direct ?

Oui

Non

Si Non, cela est dû :

-A l'absence de la confiance

-A la peur de perdre son influence

Autre(s).....
.....
.....

20-Est-ce que vous remarquez que votre supérieur arrive à vous convaincre ?

Oui Non

Si oui comment ?

-La force de ces arguments -Son langage corporel
-Le ton de sa voix

Autre(s).....
.....
.....

Si non

pourquoi.....
.....
.....

21-Comment qualifiez-vous vos rapports avec vos supérieurs ?

Bons Moyens Mauvais

22-Qu'est que vous admirez le plus chez votre supérieur dans sa communication :

-Le contenu -L'argumentation
-Le paralangage (gestes, voix....)

Autre(s).....
.....
.....

23-Qu'est ce qui ne vous plait pas dans la communication de vos supérieurs ?

Manque de respect

-Le monopole de la parole -Le temps insuffisant

Autre(s).....
.....
.....

24-Comment trouvez-vous la capacité de votre chef de guider et de donner la direction ?

-Forte -Moyenne -Faible

D. Le quatrième axe : Les conséquences du manque de maîtrise des techniques de communication interpersonnelle.

25-Est-ce que la communication interpersonnelle motive et améliore les relations entre l'administration et le personnel ?

Oui Non

Explique comment

.....
.....
.....

26-Comment est-ce que le manque de la communication interpersonnelle peut influencer la réalisation des objectifs dans l'entreprise ?

.....
.....
.....

27-Quelle est la réaction de votre leader lors des conflits ?

-Il négocie -Il ne négocie pas

28-Comment trouvez-vous le style de communication vis-à-vis le style du leadership ?

.....
.....
.....

29-Est-ce qu'il existe des obstacles au sein de l'entreprise qui empêchent le passage de l'information de l'administration vers le personnel ?

Oui Non

Si oui, quel sont ces obstacles.....

.....
.....
.....

30-Est-ce que la communication interpersonnelle sert vos besoins personnels en matières de développement de votre carrière?

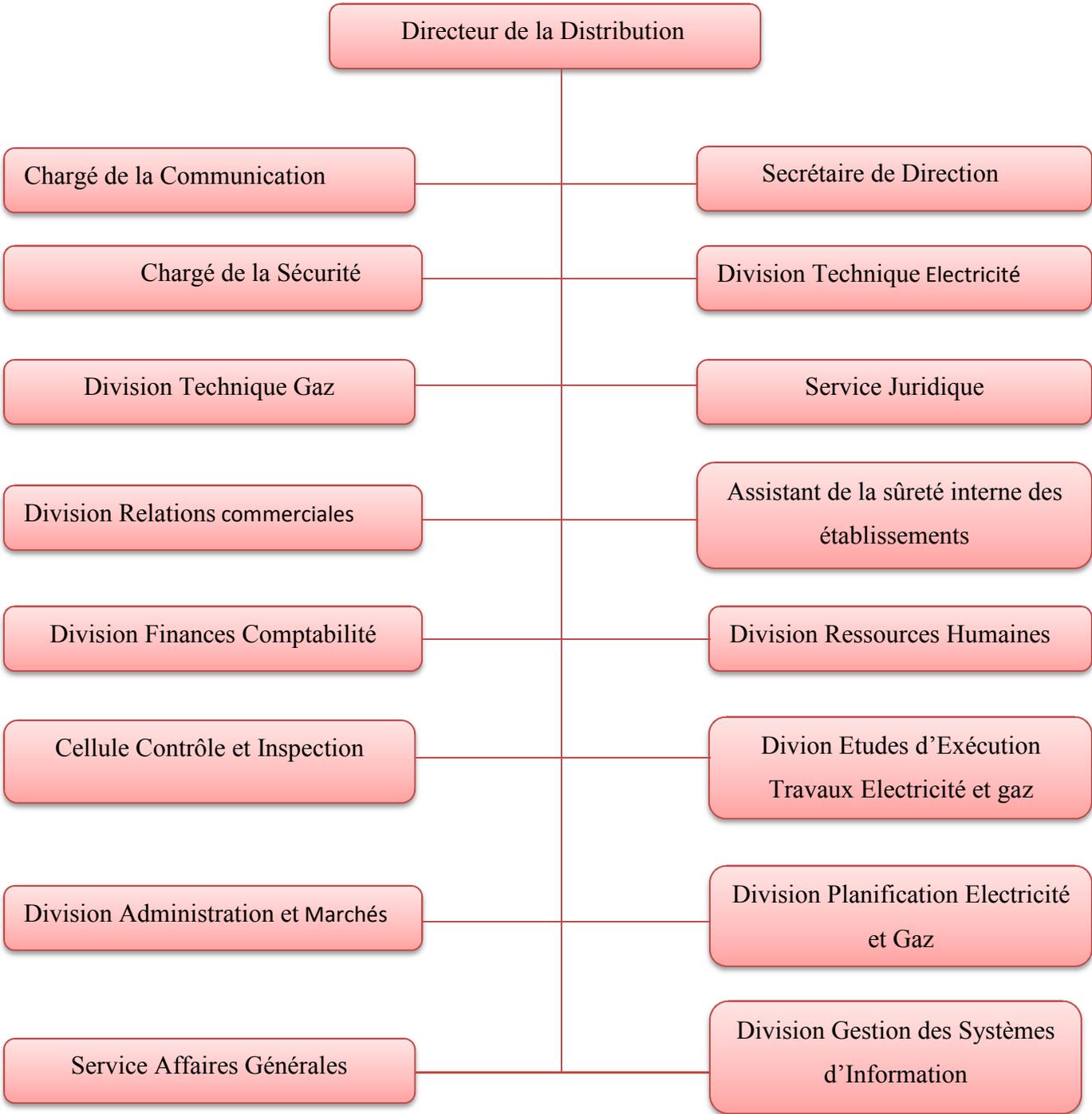
Oui Non

31-D'une manière générale, comment déterminez-vous l'impact de la communication interpersonnelle

SONELGAZ?.....

.....
.....
.....

L'Organigramme De La Direction De La Distribution De L'Electricité Et Du Gaz De Bejaia.



Source : Document interne de la SDE de Bejaia.