

2019

ORGANISATION ET GESTION DE
L'ENTREPRISE



Institut d'Enseignement Supérieur

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'informations : www.formationenligne.bf

Notre succès repose sur nos ressources, notre souci permanent de vous rendre meilleur dans votre domaine au monde

Le présent document est édité par OTC, il est protégé par la loi 32-99 AN du 22 décembre 1999 portant protection de la propriété littéraire et artistique.

OTC BURKINA FASO

OTC BURKINA FASO

16/03/2019

NOTES

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts :

Administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'information :
www.formationenligne.bf

SOMMAIRE

ORGANISATION ET GESTION DE L'ENTREPRISE

- 1 – La fonction gestion dans l'entreprise
- 2 – Le management
- 3 – Direction et pouvoir dans l'entreprise
- 4 – La communication interne
- 5 – La culture d'entreprise

NOTES

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts :

Administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'information :
www.formationenligne.bf

1 – LA GESTION

1.1 - La nécessité de la gestion

Les entreprises doivent faire en permanence des choix pour survivre.

La gestion, parfois définie comme la science des choix, est donc une constituante intrinsèque vitale de toute organisation, quelle que soit son activité, quelle que soit sa taille, quel que soit son objectif. Les multiples décisions qui sont prises à tous les niveaux de l'organisation au sein de toutes les fonctions constituent la gestion même de l'entreprise ou son pilotage.

La gestion correspond aujourd'hui à la traduction française de *management* mot anglosaxon venant lui-même du terme français « ménager » et englobe toutes les dimensions de l'entreprise, tant stratégiques qu'opérationnelles.

Dans une optique d'analyse contemporaine, il est nécessaire d'associer deux axes pour définir la gestion :

- le management stratégique concerne la gestion du marché par la stratégie, c'est une vision externe de la gestion ;
- le management opérationnel concerne la gestion des processus propres à l'entreprise, c'est une vision plus interne centrée sur l'organisation.

1.2 - Les caractéristiques de la gestion

a) La gestion, une science hybride

La gestion est une science par ses essais de formalisation même s'il reste toujours une part d'intuition, de chance et/ou d'irrationalité dans l'analyse et la compréhension du fonctionnement d'une entreprise.

La gestion allie formalisations théoriques et pratiques opérationnelles pour piloter une entreprise ; c'est donc simultanément une science des choix et une science de l'action utilisant de nombreuses techniques pour aider ces décisions.

La gestion a constitué son corpus de connaissances, de concepts, de démarches en se forgeant des outils spécifiques mais également en phagocytant des méthodes et des analyses d'autres sciences.

Comme l'entreprise est un lieu de production et une réunion d'individus, la gestion intègre des variables « dures » quantitatives, factuelles, objectives et des variables

« molles » qualitatives, subjectives.

La gestion est donc une science hybride entre les sciences « exactes » (mathématiques, statistiques, recherche opérationnelle qu'elle utilise) et les sciences humaines (sociologie, psychologique).

1.3- Les fonction de la gestion

Chaque organisation a besoin d'un système qui remplit les fonctions vitales suivantes

a) Intégrer l'organisation à la société globale dont elle fait partie

Toute organisation fait partie d'un système global. Tout changement dans le système aura des répercussions sur l'organisation en question et tout changement dans l'organisation aura des répercussions sur le système global. Il est donc nécessaire qu'une ou plusieurs personnes se chargent de suivre la relation entre l'organisation et son environnement, afin d'aider l'organisation à faire des ajustements et à s'adapter aux changements.

b) Assurer la disponibilité des ressources

Cette fonction est des plus importantes parce que toutes les organisations tirent leurs ressources de l'environnement. Si certaines sources d'approvisionnement viennent à disparaître, d'autres doivent être trouvées. Si l'organisation n'accomplit rien d'utile et se contente d'épuiser les ressources, un jour ou l'autre les fonds lui seront coupés.

Les entreprises dépendent tout particulièrement de fonds extérieurs pour leur financement, et chacun sait combien il est vital d'entretenir de bonnes relations avec les bailleurs de fonds.

L'autre principale ressource des entreprises, ce sont les ressources humaines. Dans une organisation, il est important que les gens soient sensibles à la mission, aux objectifs et à l'efficacité de l'organisation. En effet, c'est en fonction de l'idée qu'ils se font de l'organisation que les employés seront recrutés. Il est donc essentiel pour le système de gestion de l'organisation de s'assurer d'un bon apport de ressources

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts :

Administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'information :

www.formationenligne.bf

humaines.

c) Avoir accès à la clientèle (clients, utilisateurs, etc.)

Les entreprises ont toutes été créées pour répondre à un besoin, que ce besoin se situe à l'étranger ou au pays. Le besoin qui a justifié la création d'une entreprise donnée était ressenti par des gens, et ces gens sont devenus les clients ou les consommateurs des services fournis par l'organisation. Un des soucis les plus pressants du système de gestion est d'avoir accès à ces gens. Tant que l'organisation répond aux besoins, cette question d'accès ne présente pas de problème, mais il arrive que certaines entreprises perdent leurs clients de vue, répondent à un besoin qui n'existe plus ou perdent tout simplement leur raison d'être.

Certaines organisations, particulièrement celles qui sont motivées par le profit, sont constamment à la recherche de nouveaux clients et ont mis au point des méthodes très ingénieuses pour rejoindre des clients éventuels.

d) Établir la mission de l'organisation

Il faut à chaque organisation une mission et un objectif à long terme, et il est du ressort du système de gestion de préciser cette mission et de la rendre publique. Dans sa formulation, la mission devrait énoncer les aspects les plus importants de l'organisation: les services offerts à ses principaux clients ou utilisateurs, le rendement et la productivité, l'usage fait des ressources tant physiques que financières, la responsabilité publique ainsi que l'innovation et la créativité.

e) Planifier, organiser, diriger, contrôler et évaluer

Ce sont là les fonctions traditionnelles de la gestion et elles doivent être remplies pour que l'organisation s'acquitte de sa mission. La fonction de planification consiste à établir à court et à long terme des objectifs qui correspondent à la mission, ainsi qu'à mettre au point des stratégies pour atteindre ces objectifs. La fonction d'organisation, elle, consiste à réunir les gens et les tâches au sein d'une même structure de façon non seulement à accomplir le travail, mais aussi à procurer une satisfaction à ceux qui l'accomplissent. Au fur et à mesure que les organisations prennent de l'ampleur, le besoin de direction devient lui aussi plus

pressant. Les diverses spécialités doivent être coordonnées et intégrées d'une façon ou d'une autre. Il faut une fonction de contrôle pour garder l'organisation sur la bonne voie et pour prendre des mesures correctives si quelque chose ne tourne pas rond. Et finalement, il faut une fonction d'évaluation pour déterminer si les buts sont atteints.

- f) Intégrer les sous-systèmes psycho-social, structurel, technologique et raison d'être

Le sous-système psycho-social assure l'approvisionnement en personnes pour accomplir le travail.

Le sous-système structurel, quant à lui, organise le travail, détermine les tâches spécifiques à accomplir par chacun des individus. Ces deux sous-systèmes risquent constamment d'entrer en conflit. Le sous-système managérial veille à ce que ces deux sous-systèmes s'intègrent harmonieusement.

Nous avons tous connu des systèmes où l'organisation du travail nuisait à la motivation. Ou bien la tâche était trop ennuyeuse, routinière, monotone ou abrutissante; ou bien elle était trop complexe, décousue ou ambiguë. Quand cela se produit, il est difficile de garder un personnel qualifié.

Par ailleurs, le personnel a besoin, pour accomplir sa tâche, d'une technologie adaptée à celle-ci et c'est le rôle du sous-système de gestion de s'assurer de l'adéquation entre les tâches à accomplir et la technologie nécessaire pour les accomplir.

Enfin, le sous-système raison d'être donnera un sens au travail à accomplir et des objectifs qui donneront au personnel une idée du niveau de performance auquel on s'attend de lui.

Comme vous voyez, ces éléments sont des composantes essentielles d'une organisation. Par convention, ce sont ces fonctions qu'on appelle *management* ou *gestion*, et c'est ainsi que nous les appellerons dans le cours.

2 - LE MANAGEMENT

Le verbe anglais *manage* et le terme « management » viennent du mot français « ménager » signifiant Faction de bien régler, de bien disposer : c'est l'art de conduire et de diriger.

Le management peut être défini aujourd'hui de manière très générale comme l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion de l'entreprise pour conduire, piloter l'action des individus.

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts :

Administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'information :

www.formationenligne.bf

Il s'agit donc d'optimiser l'usage des ressources humaines d'une organisation dans le cadre des objectifs visés.

Le management est-il une science ? Même si la conduite des individus a été l'objet d'études et de théories comme l'organisation scientifique de Taylor, le management ne peut être une science exacte car il touche l'humain. Il intègre nécessairement des qualités intuitives, relationnelles, des sensibilités et des expériences, ce qui peut permettre de dire que le management est un art et une science, rassemblant des connaissances formalisées et des capacités personnelles : c'est l'art de diriger, c'est l'art du possible.

Le management cherche donc à diriger le mieux possible les ressources humaines en gérant toutes les dimensions du facteur « travail » de plus en plus considéré comme le facteur « savoir » : le management recherche ainsi l'efficacité et l'efficience dans le recrutement, la formation, la motivation et la participation, la communication et les relations sociales, la mobilité et la gestion des connaissances de tous les acteurs tout en exerçant un certain degré de pouvoir et de direction.

8

2.1 - Le management dans différents contextes

Si le management remplace la mécanique idéale standard des structures classiques dans lesquelles l'homme est considéré comme un exécutant rationnel, en tenant compte des objectifs des individus, de leurs comportements et de leur rationalité limitée, alors le management sera différent selon les contextes et ne peut se limiter à un modèle plaqué à toutes les organisations.

Le management doit s'adapter aux caractéristiques des entreprises pour développer au mieux les potentialités des ressources humaines et conduire les hommes vers les objectifs assignés.

Il s'agit de mettre en œuvre des techniques de gestion des équipes dans des contextes et des organisations très diversifiées.

Le management comprendra plus ou moins de tâches et de personnes selon la taille des organisations :

- le management d'une PME sera, dans la plupart des cas, assuré par le dirigeant ou l'équipe de direction sans délimitation précise des domaines d'exercice ;
- alors qu'une grande entreprise, a fortiori internationale, structurera plus précisément les activités de management et affectera plusieurs experts en la matière.

Même si les ressources humaines sont aujourd'hui considérées comme un facteur stratégique clé, certaines organisations n'y accordent pas une grande importance et n'intègrent pas dans leur structure un service et/ou des activités spécifiquement dédiées à la gestion des ressources humaines.

EXEMPLE

Le management d'une université se limite à la gestion des heures complémentaires et des absences du personnel. En revanche, les mairies mettent de plus en plus en place un véritable management par la gestion des compétences, des carrières, par une politique de formation et de rémunération adaptées aux besoins et aux objectifs.

3 – Direction et Pouvoir dans l'entreprise**3.1 – Les fondement de la fonction de direction : POUVOIR ET LEADERSHIP**

L'analyse de la fonction de direction de l'entreprise est au carrefour de trois domaines d'analyse qui ont chacun leur propre logique :

- les ressources humaines, car le pouvoir c'est diriger des hommes;
- la stratégie, car le pouvoir c'est fixer un projet et le piloter
- la structure, car le pouvoir c'est se donner les capacités d'agir ;

Leurs conclusions sont à intégrer pour avoir une vision plus riche de la fonction de direction.

Toutefois, une analyse spécifique de la fonction de direction doit être faite car la direction repose sur le pouvoir. Le pouvoir peut se définir en première approche comme « la production d'effets voulus » (Bertrand Russel), il s'agit donc d'une capacité d'agir. Mais, dans le cadre d'une entité sociale, comme l'est une organisation, le pouvoir passe par la capacité à modifier le comportement d'autrui. Définir la fonction de direction, c'est à la base, sur le plan technique, analyser :

- les fondements du pouvoir, sur quoi repose-t-il dans une organisation ?
- les manifestations du pouvoir, concrètement quels sont les tâches et les rôles d'un dirigeant ?
- les modes d'exercice du pouvoir, avec quel « style » le dirigeant exerce-t-il ses rôles et avec quelles marges de manœuvre ?

A- Du pouvoir du propriétaire à celui du dirigeant

Dans l'approche micro-économique, le détenteur du pouvoir est l'entrepreneur. Entreprise et entrepreneur sont confondus. L'entrepreneur est à la fois celui qui a l'idée de créer et celui qui apporte les capitaux qu'il risque dans son entreprise.

Le pouvoir est juridiquement assuré par la propriété et socialement légitimé par la prise de risque.

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts :

Administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'information :

www.formationenligne.bf

B- L'émergence du dirigeant

L'essor de la société industrielle en poussant à la création de grandes sociétés par actions dirigées par des managers non-proprétaires remet en cause cette conception du pouvoir.

Dès 1932, aux États-Unis, A.A. Berle et G.R. Means²¹ sont les premiers à s'intéresser à l'organisation du pouvoir dans les sociétés où les dirigeants salariés sont indépendants par rapport à un actionnariat largement dispersé. La séparation des fonctions de propriété et direction conduit à reformuler le fondement du pouvoir.

Ce pouvoir des dirigeants non propriétaires, appelé pouvoir managérial, est essentiellement justifié par la compétence technique. Les dirigeants ont les compétences *pour* :

- assurer le développement des activités de la firme ;
- et/ou assurer le paiement de dividendes aux propriétaires ;
- et/ou augmenter la valeur patrimoniale de la firme.

Toutefois, les méfaits de la gestion technocratique des entreprises seront de plus en plus relevés par de nombreux auteurs. Ainsi, à la fin des années soixante, J.K. Galbraith [^] affirme que le pouvoir des techno-structures managériales va jusqu'à fausser le fonctionnement des activités économiques car les managers privilégient leur propre intérêt (salaire, statut, etc.) au détriment de celui de l'organisation pour laquelle ils sont censés travailler. Le pouvoir des dirigeants se voit donc contesté sa légitimité.

Cependant, les théories contemporaines des droits de propriété et de l'agence reprennent et enrichissent le thème de la dichotomie propriétaire/dirigeant et affinent l'analyse du pouvoir dans un tel contexte de séparation des rôles. Les propriétaires transmettent au dirigeant la faculté de gestion. Le dirigeant tient donc son pouvoir des propriétaires, mais il est recruté (théoriquement) sur la base de ses compétences pour faire fructifier les droits des propriétaires. Ceux-ci exercent un contrôle direct (selon les statuts, commissaires aux comptes, conseil d'administration, etc.) et indirect au travers du marché financier. En conséquence, des auteurs distinguent dans le pouvoir :

- la fonction de décision : la capacité de concevoir et de mettre en œuvre un projet d'activité ; c'est le pouvoir des dirigeants mandataires ;
- la fonction de contrôle ; c'est le pouvoir des propriétaires.

Ces considérations ont en fait une portée plus financière que strictement organisationnelle. Elles permettent d'explicitier les stratégies d'endettement et de distribution des dividendes sous la contrainte des marchés financiers plus qu'elles ne légitiment le pouvoir du dirigeant au jour le jour.

C - La distinction du pouvoir et de l'autorité

a) Le pouvoir c'est la capacité à forcer l'obéissance aux ordres. Le pouvoir suppose explicitement un système de sanction (*exemple : le chef d'atelier a du pouvoir car il peut faire*

jouer un système de pénalités si les rendements ne sont pas respectés).

b) L'autorité, c'est la capacité à faire observer volontairement les ordres. L'autorité suppose l'acceptation de la « domination » considérée comme légitime

Une autorité sans pouvoir n'est pas stable dans le temps. Un pouvoir sans autorité n'est généralement pas efficace car l'exercice de la contrainte pour faire exécuter les tâches conduit à un fonctionnement plus lent, plus lourd, que l'acceptation spontanée des ordres.

La direction d'une entreprise doit donc s'assurer qu'elle dispose d'une autorité pour exercer son pouvoir.

D - Les trois modes de domination légitime

Pour Max Weber, le pouvoir doit donc reposer sur une autorité pour que la domination soit acceptée. La légitimité de cette domination a trois fondements différents.

. L'influence peut se définir comme la capacité qu'un individu a de modifier les attitudes, le comportement, les méthodes d'un autre individu.

L'autorité résulte alors du fait qu'un individu influence plus qu'il n'est lui-même influencé dans une relation avec une autre personne.

Dans cette approche, le pouvoir n'est plus la matérialisation juridique d'un droit de se faire obéir (le système de sanction) mais devient un phénomène, une position dynamique relationnelle : le leadership.

- Le leadership se définit comme «une influence interpersonnelle, exercée dans une situation donnée et dirigée par un processus de communication, vers l'atteinte d'un but spécifique».
- Le leadership est une relation dynamique entre le leader, les subordonnés et la situation à laquelle ils sont confrontés.

Les auteurs distinguent trois composantes constitutives du leadership :

- l'influence interpersonnelle résultant de la personnalité même du leader ;
- la position du leader résultant de son statut et de son rôle dans l'organisation ;
- la situation objective à résoudre résultant des conditions physiques (état des machines, des produits), de l'état d'information (connaissances, incertitude, etc.) et des objectifs à atteindre.

La direction (« le leader ») exerce un pouvoir efficace, si elle est en mesure d'exercer le leadership, c'est-à-dire comprendre la situation globale, communiquer avec les subordonnés afin de dégager une cohérence entre les trois composantes énoncées ci-dessus pour atteindre les buts souhaités.

Dans cette optique, le pouvoir se définit par une relation d'interdépendance qui produit des effets.

3.2 - LES TACHES ET LES ROLES DE LA DIRECTION

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts :

Administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'information :

www.formationenligne.bf

Diriger, c'est obtenir des résultats par d'autres que soi.

A - La fonction de la direction

La fonction de la direction « l'administration » se définit comme étant de « commander aux hommes pour obtenir que des objectifs préalablement définis soient atteints ».

Toute organisation doit remplir six groupes d'opérations (six fonctions) : techniques, commerciales, financières, de sécurité, comptables et enfin administratives. Cette dernière série d'opérations est trop souvent négligée selon Fayol, et il y voit la cause de nombreuses difficultés.

B - Les tâches de la direction

Pour accomplir cette fonction administrative, la direction doit exécuter cinq séries de tâches

- prévoir : « scruter l'avenir et dresser le programme d'action » ;
- organiser : « constituer le double organisme, matériel et social, de l'entreprise » en répartissant les moyens ;
- commander : « tirer le meilleur parti possible des agents » qui composent l'entreprise ;
- coordonner : « mettre de l'harmonie entre tous les actes de l'entreprise » pour en faciliter le fonctionnement et assurer le succès ;
- contrôler : « veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés ».

C - Les principes d'administration

Fayol complète le contenu de la fonction administrative par l'énoncé de quatorze principes d'administration à respecter pour administrer (diriger, manager en langage contemporaine) correctement une organisation. Les plus importants de ces principes sont les suivants :

- principe d'autorité-responsabilité : l'autorité pour Fayol c'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir. La responsabilité doit accompagner l'autorité, c'est-à-dire qu'une sanction doit récompenser ou pénaliser l'exercice du pouvoir mais on ne peut être responsable que ce sur quoi on a autorité ;
- principe d'unité de commandement : « un individu ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef ». Aucune autorité n'est possible selon Fayol si ce principe n'est pas respecté ;
- principe d'unité de direction : pour un ensemble donné d'opérations, il ne doit y avoir qu'un seul objectif ;
- principe d'initiative : c'est la « possibilité de concevoir et d'exécuter » ; Il s'agit de la liberté de proposer pour que l'initiative de tous vienne s'ajouter à celle des chefs ;

- principe de hiérarchie : il s'agit de la « série de chefs qui va de l'autorité supérieure aux agents inférieurs » ; c'est la voie par laquelle doivent passer les communications pour garantir la transmission des ordres et compte rendus et s'assurer que le principe d'unité de commandement est respecté ;

- principe de division du travail : la division du travail a pour « but d'arriver à produire plus et mieux avec le même effort » ;

- principe de subordination de l'intérêt général : l'intérêt de chacun ne peut pas prévaloir contre l'intérêt de l'entreprise.

Dépasant, le seul cadre de la fonction administrative, ces principes permettent notamment de faire le lien avec la structure à mettre en place (cf. chapitre précédent). Fayol indique que ces principes sont à relativiser, car « il n'y a rien de rigide ni d'absolu en matière administrative, tout est question de mesure ».

Cependant les travaux de Fayol ont été considérés comme des principes fondamentaux qui ont été repris, complétés, actualisés pour systématiser le travail du dirigeant dans une optique rationnelle. Ses principes constituent toujours le socle des prescriptions normatives qui s'imposent aux dirigeants.

D - Diriger : L'observation du travail effectif des managers

Diriger, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

Mintzberg en observant minute par minute le travail de plusieurs dirigeants constate que les quatre activités principales définies par Henri Fayol (planifier, organiser, coordonner et contrôler) ne sont que rarement exécutées dans la réalité quotidienne du travail des managers. Ceux-ci passent leur temps à être interrompus ; ils jonglent d'un sujet à l'autre, ils supervisent de nombreux projets en n'y consacrant que peu de temps : la moitié des activités observées les occupent moins de cinq minutes.

Les dirigeants consacrent essentiellement leur temps à des contacts personnels et la communication orale est prépondérante sur l'écrit. Les cadres répondent aux sollicitations du moment sur un grand nombre de questions, généralement de façon sommaire et incomplète.

Notons au demeurant que ces observations focalisent la fonction de direction sur l'acte de décision, qu'il convient d'étudier avec soin.

3. 3 - Les rôles du manager

Diriger, c'est décider.

Mintzberg dénombre dix rôles qu'il regroupe autour de trois pôles d'activités après avoir défini ce qu'est un manager.

Le manager est un individu responsable d'une organisation ou d'un sous-ensemble de

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts :

Administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'information :

www.formationenligne.bf

celle-ci. Tout manager est investi d'une autorité formelle liée au statut qui lui est attribué. Le manager va alors exercer trois grandes catégories de rôles : de contact, d'information, de décision.

• **Les activités de contact regroupent trois rôles :**

- représentant de l'entreprise à l'extérieur (figure de proue, symbole) ;
- Leader, le dirigeant motive, guide « ses troupes », éventuellement donne l'exemple ;
- agent de liaison entre tous les employés (gestion du réseau de relations).

• **Les activités d'information correspondent aux rôles suivants :**

- guide : observer activement et rechercher l'information sur ce qui se passe ;
- propagateur d'informations : diffuser les informations auprès de ses subordonnés à l'intérieur de l'unité ;
- porte-parole : communiquer publiquement à l'extérieur de l'unité.

Selon Mintzberg, le traitement de l'information est l'une des tâches clés de la fonction de dirigeant. C'est sans doute celle qui consomme le plus de temps.

• **Les activités décisionnelles**, qui restent les plus importantes, regroupent quatre rôles

- entrepreneur : proposer de nouveaux projets ;
- régulateur : gérer les troubles, les dysfonctionnements ; Mintzberg constate que les dirigeants passent la plus grande partie de leur temps à réagir à des turbulences : ils régulent plus qu'ils n'entreprennent ;
- répartiteur de ressources : allouer les moyens aux différents projets et équipes ;
- négociateur : discuter avec les différents partenaires internes et externes.

La difficulté, pour le manager, est de jouer tous ces rôles à la fois, et de les jouer correctement en situation. Le management est bien plus une science susceptible d'être enseignée, c'est un art qui s'apprend par un processus complexe d'auto-formation et de remise en cause.

3.4 - L'EXERCICE DU POUVOIR DE DIRECTION

Pour assurer les missions de la fonction de direction, des tâches concrètes sont exécutées d'une certaine manière : ce sont les modes d'exercice du pouvoir.

Les façons d'exercer le pouvoir sont innombrables ; les facteurs qui les conditionnent encore plus. De Machiavel à Mintzberg, la façon dont le Prince ou le dirigeant exerce sa domination (*cf.* le vocable de Max Weber) a été l'objet d'études et de controverses.

Au-delà des circonstances particulières, des individualités et de leurs facteurs proprement psychologiques, voire psychanalytiques (qui ont certes leurs poids), il convient d'essayer de définir les grands paramètres récurrents qui déterminent les façons d'exercer le pouvoir.

Ces paramètres semblent pouvoir se ramener à trois séries de facteurs :

les styles de direction ; le contrôle du pouvoir des dirigeants ; la structure de l'organisation.

Les styles de direction

La question des styles de direction est une préoccupation constante des analystes des organisations, car :

- sur un plan descriptif, il s'agit du vécu quotidien de la relation entre le détenteur de l'autorité et celui qui la subit, le « subordonné » ; elle permet de diagnostiquer un certain nombre de problèmes liés au climat social et à la structure de l'organisation ;
- sur un plan analytique, cette question fait le lien entre la légitimité du pouvoir (*cf.* section 1 ci-dessus) et la motivation des hommes au travail.

On distingue alors quatre styles de commandement :

- le style autoritaire : pas de consultation du subordonné, communication à sens unique utilisation de la crainte et de la sanction comme moyen d'incitation ;
- le Style paternaliste : menaces et récompenses comme moyen d'incitation, faible décentralisation pour les décisions mineures, chacun cherche à se faire apprécier par la hiérarchie au lieu de développer un esprit d'équipe ;
- le style consultatif : faux-semblant de participation car les subordonnés, bien que consultés, n'ont pas d'influence véritable, le travail en équipe est encouragé, la communication fonctionne à double sens ;
- le style participatif : les individus sont constitués en équipe qui contribue véritablement à la prise de décision, la coopération est forte, un esprit d'équipe est développé, l'information circule librement.

3.5- Vers de Nouvelles méthodes de Direction

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts :

Administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'information :

www.formationenligne.bf

La littérature tant universitaire que pragmatique ne manque pas d'annoncer de nouveaux concepts, de nouveaux outils au service des dirigeants. Il convient d'être conscient du phénomène de mode qui frappe les méthodes de direction comme les autres secteurs de la vie sociale.

Cependant, les mutations en cours bouleversent si profondément les organisations que l'interrogation sur un nouveau modèle de direction se pose de façon récurrente.

La question se pose en raison des mutations rapides de l'environnement technico-économique, de l'évolution sociale (refus de l'autorité, montée de l'individualisme, etc.) et des efforts faits par les organisations pour s'adapter à ses changements.

L'interrogation sur les méthodes de direction ne peut pas se poser indépendamment de l'analyse de l'évolution des formes structurelles (cf. chapitre 4). Les deux mouvements sont intimement liés et les façons de diriger évolueront en fonction de l'évolution des structures dans une interaction dynamique.

Quelques caractéristiques de cette évolution émergent nettement et sont constamment citées par les divers auteurs :

- **la contingence** : par rapport aux courants normatifs antérieurs, il est clair qu'aucune méthode de direction ne pourra prétendre surclasser les autres. Pas plus les nouvelles, si elles existent, que les anciennes. Le caractère contingent de l'adéquation de tous les paramètres de la fonction de direction semble être scientifiquement établi ;
- **le primat du compromis sur l'autorité** : le pouvoir de direction sera de plus en plus remis en cause en termes d'autorité. D'une part pour des raisons tenant à l'évolution sociale générale et d'autre part pour des raisons techniques. En effet, les unités à diriger seront composées de plus en plus d'individus issus de l'enseignement supérieur peu enclins à accepter une autorité hiérarchique et, au surplus, les éléments à « organiser » dans l'entreprise (la créativité, la réactivité, l'écoute du client, etc.) se commandent moins qu'ils ne se mobilisent. De plus, la mise en place progressive de structures en réseau, conduit à bien caractériser la régulation organisationnelle « autoritaire » ; plus ou moins bureaucratique, comme un mode alternatif à la régulation par le marché et à la régulation culturelle. Concurrencée par le marché et la culture, l'autorité doit se faire plus douce ;
- **le passage du projet stratégique au changement stratégique** : certes la fonction direction aura toujours pour mission de conduire le projet de l'entreprise, mais celui-ci se dématérialisera au niveau de la fonction de direction. Les unités plus petites, plus éphémères (structures transversales, structure par projet, etc. ;) réaliseront, voire initieront, les projets « concrets » (c'est-à-dire matérialisés par des produits, des clients, des marchés, des technologies) alors que la direction générale devra maîtriser conceptuellement, symboliquement, culturellement et organisationnellement un processus continu de changement.

4 – La communication interne

Les meilleures informations ne se substitueront jamais à la décision ; c'est pourquoi le terme d'aide à la décision est utilisé. Cela signifie que deux décideurs avec les mêmes informations peuvent ne pas effectuer le même choix. L'information est un préalable souhaitable à la prise de décision mais l'information n'est pas la décision.

Les outils d'aide à la décision sont nombreux pour tous les choix des entreprises ; ces outils sont issus de toutes les disciplines techniques et/ou littéraires. Sans que cette liste soit exhaustive, il est possible de citer :

- pour la fonction commerciale : les études de marché, statistiques de vente ;
- pour la fonction financière : tableaux de flux, méthode des scores, fonction discriminante, etc.

L'importance stratégique des informations, de leur traitement pour prendre des décisions, conduit les organisations à mettre en place une gestion de l'information (les procédures qui permettront de collecter et de traiter en permanence les informations utiles pour les acteurs décideurs).

Dans certains cas, une « fonction information » apparaît dans la structure au même titre que la fonction personnel ou la fonction commerciale. Il peut s'agir d'un service spécialisé dans la gestion, l'amélioration, le contrôle des informations utilisées.

L'information est à présent considérée comme le premier facteur de production

4.1 - Les différentes dimensions de la communication

Pour bien définir la communication, il est nécessaire de combiner plusieurs approches :

- **technique** : la communication est la chaîne de transmission d'informations d'un émetteur à un récepteur, sur des canaux divers ; il s'agit alors de repérer le processus physique des étapes qui permet la communication.

- **utilitaire** : la communication sert à transmettre des données nécessaires pour faire fonctionner l'organisation, pour convaincre des clients, pour garantir des financiers, pour susciter l'intérêt, pour modifier des attitudes et des comportements.

- **relationnelle** : la communication doit permettre à deux personnes ou entités d'accorder une signification identique aux mêmes signes, quelles que soient les idées propres de chacun et sans renier le libre arbitre de chacun ; c'est une vision similaire à un moment donné dans un contexte précis.

- **synthétique** : la communication construit un réseau de liens entre des individus et/ou des entités. Le système de communication d'une organisation offre une représentation

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts :

Administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'information :

www.formationenligne.bf

système de cette organisation en montrant les interactions entre 1 les objectifs et les mécanismes de régulation qui s'instaurent entre eux.

4.2 - Information et communication

L'information circule dans l'organisation, de différentes manières, entre différents services sur différents supports construisant ainsi des chaînes de communication.

La communication est le processus par lequel l'information passe d'un émetteur à un récepteur.

Il apparaît alors que l'information est une représentation plus ou moins biaisée de la réalité en fonction des acteurs, des techniques, des méthodes propres à l'organisation. Les membres d'une organisation communiquent pour prévoir et pour savoir.

18

L'information est le contenu de la communication.

L'importance de cette circulation de l'information a conduit à s'intéresser au processus de communication en lui-même. Ainsi, plusieurs auteurs ont essayé de représenter cette chaîne de communication » pour en analyser les caractéristiques et les dysfonctionnements.

Toute communication peut être caractérisée par :

- son type : interpersonnelle, de groupe, de masse...
- par ses composantes : les acteurs, le message, le canal, les stratégies utilisées, » le sens de la communication.

Les acteurs

- A l'origine de toute communication, il y a l'émetteur qui produit un certain nombre de mots ou de signes constituant le message à transmettre ;
- En contrepartie de l'émetteur se trouve le destinataire qui reçoit le message, même de façon inconsciente.

Le message

C'est le contenu des informations transmises, l'élément du processus de communication, il exprime l'attitude du locuteur à l'égard du contenu émis.

Le canal

C'est la voie de transmission du message (pour un écrit : la poste, pour un message verbal : le téléphone par exemple).

Le contexte

Dans toute communication, il y a une définition commune de la situation par les acteurs. Si cette dernière n'existe pas ou est imprécise, il est nécessaire, dès les premiers échanges,

de la préciser, sinon, il y aura un malentendu.

La communication est un acte d'information : dans toute communication, il y a nécessairement transmission d'information. Mais elle est plus qu'un simple échange d'informations entre un émetteur et un récepteur. C'est un processus de partage de sens par l'interprétation réciproque de signes. Donc la communication est un processus interactif de construction du sens.

Le schéma mécaniste de la communication où « l'émetteur » envoie un signal au « récepteur » donne une image figée de la situation de communication : en effet l'émetteur apparaît comme le sujet actif et le « récepteur » comme le sujet passif. En fait il s'agit d'un échange « social » entre acteurs dans une situation donnée et il est préférable de parler de communication « interhumaine ».

4.3 - LES QUATRES AXES DE LA COMMUNICATION INTERNE

Toute action de la communication a à la fois un aspect individuel et collectif. Ces deux dimensions apparaissent profondément imbriquées, dès l'instant qu'un effort sur l'un peut avoir un impact sur l'efficacité de l'autre. Une meilleure diffusion de l'information a un effet sur les capacités individuelles à agir et facilite l'interaction et le dynamisme de l'ensemble ; inversement, un message destiné à maintenir ou à susciter une identité collective va rejaillir sur le sentiment d'appartenance et sur le comportement de chacun.

Schéma 3 : Le système global

LA COMMUNICATION INTERNE

FAVORISE

^ CIRCULATION

RELATIONNELLE

NOTES

COIMFRONTATIOF

EFFICACITÉ
DE
L'ORGANISATION

COHÉSION,

www.formationenligne.bf

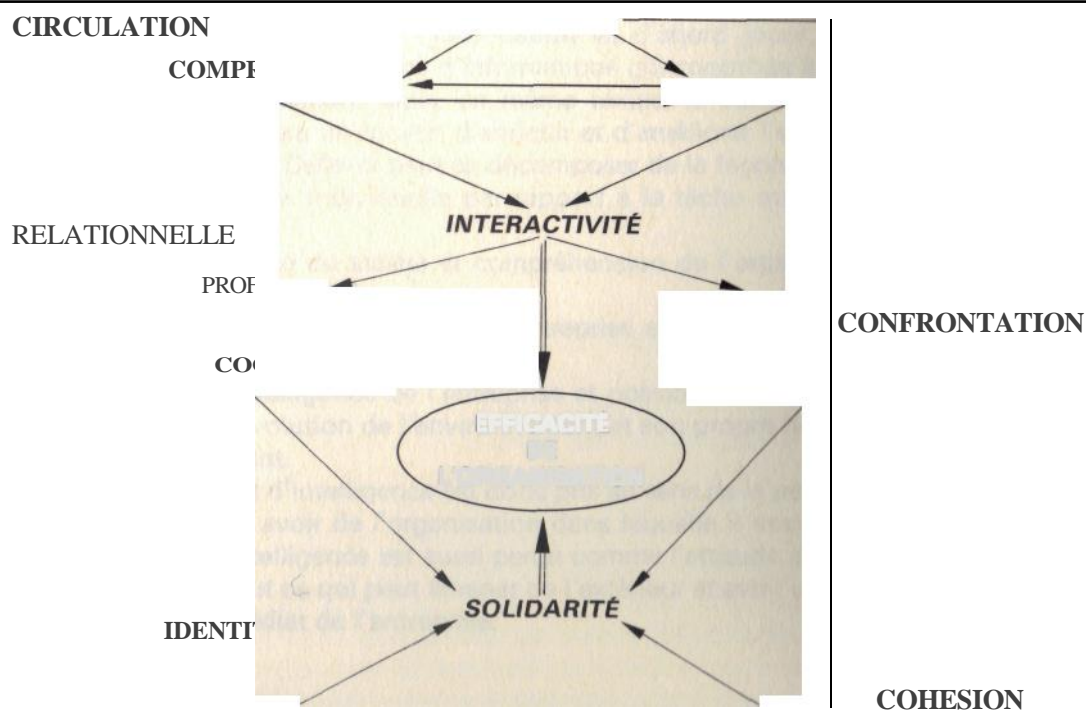
Contacts :

Administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'information :

www.formationenligne.bf



LA COMMUNICATION INTERNE CRÉE ET STIMULE

A - LA COMMUNICATION INTERNE FAVORISE LA COMPRÉHENSION

La communication de l'information va d'abord jouer un rôle de •nation. C'est l'existence d'informations qui contribue à la capacité cognitive de chacun. Mais, en même temps, la communication de «formation sera un moyen d'enrichir et d'améliorer l'« intelligence» entreprise. Celle-ci peut se décomposer de la façon suivante :

- Intelligence individuelle par rapport à la tâche que chacun a à accomplir.
- Intelligence du salarié et compréhension de l'organisation dans laquelle il travaille.
- Mais aussi intelligence de l'entreprise et capacité d'écoute des attentes des salariés.
- Enfin, intelligence de l'entreprise et possibilité de tisser les liens entre l'évolution de l'environnement et son propre désir de développement.

Le concept d'intelligence est donc pris au sens de la perception que chacun peut avoir de l'organisation dans laquelle il travaille; mais le concept d'intelligence est aussi perçu comme l'attitude de vigilance à l'égard de tout ce qui peut émaner de l'extérieur et avoir un impact sur le futur immédiat de l'entreprise.

1. LA COMMUNICATION PERMET LA COMPRÉHENSION ET LA CAPACITÉ D'ASSIMILATION

La communication d'information contribue à développer la capacité cognitive de l'individu et, par-là, à renforcer celle de l'organisation. Il y a donc une sorte de

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : otc@otc.bf

Chargé des cours : cours@otc.bf

Service commercial : dc@otc.bf

Site d'informations :
www.formationenligne-bf.com

OTC est le premier centre de formation en ligne au monde

graduation entre cette première fonction de base de l'information et toutes celles qui participent à l'amélioration de la compréhension.

La communication d'information sert de support à l'expertise individuelle. Les informations disponibles façonnent les modèles cognitifs, contribuent à constituer un cadre de référence à partir duquel chacun pourra reconnaître, par comparaison ou déduction, le type d'information dont il a besoin pour faire évoluer sa perception et son niveau de connaissance. L'information appelle l'information, elle joue un rôle stimulant et permet à chacun de filtrer les messages et de traiter l'information qu'il a sélectionnée. La diffusion de l'information, quelle soit technique, méthodologique ou générale, apparaît comme une condition permissive. C'est une potentialité qui est mise en place ; la seule existence de l'information peut éveiller une opportunité d'utilisation. La communication apparaît comme une des conditions de valorisation de l'information à condition que celle-ci soit capitalisée sous une forme ou une autre.

22

2. LA COMMUNICATION ET COMPRÉHENSION DE SA TÂCHE

Si la mise à disposition d'un ensemble d'informations contribue progressivement à améliorer la capacité cognitive d'un individu, une communication autour de la tâche à accomplir apparaît tout aussi importante. La communication va faciliter la compréhension en favorisant l'intégration d'un savoir-faire.

Cette fonction de formation dévolue à la communication est l'une DES plus anciennes au sein de l'organisation. C'est la transmission par les anciens des règles, habitudes, procédures et tours de main qui font la spécificité du métier et l'efficacité de la tâche. Si cela apparaît spécifique au monde artisanal, l'industrie, malgré une organisation dite scientifique du travail, a pu surmonter les différentes étapes de son développement grâce à cette transmission directe, d'homme à homme, de l'essentiel du savoir-faire.

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'informations : www.formationenligne.bf

Notre succès repose sur nos ressources, notre souci permanent de vous rendre meilleur dans votre domaine au monde

Malgré l'importance de la standardisation des procédés, tout ce qui Mt présenté ne suffit souvent pas à la maîtrise parfaite du processus «In production. Les manuels d'exécution, les guides de travail ne traduisent en fait qu'une faible partie du savoir-faire et encore moins de l'expérience. La communication est alors véritablement une mise en commun de l'expérience; ce qui suppose un équilibre des diverses générations et une régularité dans la transmission. Ainsi, la suppression des sureffectifs, les départs massifs en préretraite ont cassé une forme de communication dont on s'aperçoit, a posteriori, de la nécessité.

D'où, la nécessité, aujourd'hui, avec la mutation des techniques et lin l'organisation du travail, de reconstituer des savoir-faire, de les capitaliser, d'en assurer le suivi. Toute entreprise a un patrimoine de savoirs, de compétences, qu'il faut gérer dans le temps, développer et transmettre. C'est là un des rôles nouveaux de la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Au-delà de ce premier aspect, initiatique, de la communication, l'actualisation des connaissances, afin d'améliorer les pratiques et diffuser les savoir-faire, constitue bien évidemment le second volet d'une communication opératoire autour de la tâche. Une fonction de **vigilance** devient alors nécessaire pour surveiller les changements issus de l'environnement et susceptibles d'avoir un impact sur la façon de faire au sein de l'entreprise. Dans ces domaines, les outils sont nombreux mais ils ne peuvent prendre toute leur signification que s'ils embrassent la totalité du métier et s'ils correspondent aux attentes des salariés

C'est la finalité de chaque opération au sein de l'entreprise qui peut être ainsi renforcée ; profiter de l'expérience acquise permet de limiter les erreurs, évite de refaire ce qui a été déjà fait et permet une confrontation permanente.

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : otc@otc.bf

Chargé des cours : cours@otc.bf

Service commercial : dc@otc.bf

Site d'informations :
www.formationenligne-bf.com

OTC est le premier centre de formation en ligne au monde

• COMPRÉHENSION ET INFORMATION SUR L'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE

L'information sert aussi à faire comprendre à chaque acteur au sein de l'entreprise le contexte dans lequel il travaille. Cette forme de communication est sans doute celle à laquelle les salariés songent le plus, lorsqu'ils manifestent le désir d'être informés. On peut parler, à ce propos, d'un véritable « besoin de savoir ». Les salariés veulent savoir dans quel contexte ils se situent, quelle est la position de l'entreprise et leur position dans l'entreprise. Quel est l'avenir de l'entreprise et par là leur propre avenir ?

Ce besoin apparaît d'autant plus important qu'un sentiment d'éloignement des centres de décision grandit à mesure que se développe l'entreprise. Les tenants et les aboutissants d'une situation sont de plus en plus difficiles à maîtriser en raison de la complexité croissante des systèmes de gestion.

Mais cette communication « descendante », apparemment identifiable par son contenu, sa trajectoire et sa finalité, ne va pas sans poser des difficultés. Il ne suffit pas de transmettre des quantités d'informations pour réellement informer; encore faut-il répondre à un besoin. L'entreprise ne peut pas non plus tout dire. Elle ne peut pas en outre se contenter d'une diffusion à sens unique... L'information diffusée doit être le point de départ d'un dialogue.

IL FAUT CONNAÎTRE LES BESOINS

Les salariés ne désirent pas de l'information pour elle-même, pour le fait d'être informé, mais pour le contenu qu'elle véhicule. Le fait d'être informé procure une satisfaction, celle d'être reconnu et considéré, mais cette satisfaction risque d'être éphémère si le salarié s'en contente. Le service que peut lui rendre l'information paraît beaucoup plus important. Pour ce faire, il faut que le salarié s'approprie l'information et en recherche son contenu

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'informations : www.formationenligne.bf

Notre succès repose sur nos ressources, notre souci permanent de vous rendre meilleur dans votre domaine au monde

informationnel, ce qui pour lui va prendre un sens.

Les attentes en matière d'information font l'objet d'enquêtes régulières. Les sujets les plus demandés sont :

- Les résultats de l'entreprise, sa situation, ses comptes.
- Les projets et les plans de développement de l'entreprise.
- Les innovations, les nouveautés lancées par l'entreprise.

Puis en ce qui concerne plus directement le salarié :

- Les droits des salariés
- Les stages, la formation
- La politique des salaires
- L'organisation du travail.

Ainsi, on peut noter un intérêt très vif pour des informations de caractère stratégique. Les résultats enregistrés par l'entreprise et les projets sont les deux grands axes de préoccupation.

§ 2. DIFFUSER DES INFORMATIONS PERTINENTES

Lorsqu'une organisation souffre d'un manque d'information, cela signifie bien souvent que les informations diffusées ne sont pas pertinentes. Tout fonctionnerait comme si l'entreprise se contentait d'informer pour informer. Elle ferait ainsi pour répondre à une sorte d'obligation générale - c'est en fait une obligation particulière en ce qui concerne les élus au CE - sans se soucier de la qualité de la transmission et de la réception.

L'offre d'information se retrouve enserrées dans de multiples contraintes ; le souci de faire comprendre et de faire savoir se heurte à un problème de transparence ; les données diffusées sont souvent le sous-produit de données plus opérationnelles et apparaissent alors peu accessibles. Enfin, l'effort nécessaire pour offrir des informations de qualité peut paraître exorbitant, par rapport au résultat, à l'impact que cela peut opérer.

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : otc@otc.bf

Chargé des cours : cours@otc.bf

Service commercial : dc@otc.bf

Site d'informations :
www.formationenligne-bf.com

OTC est le premier centre de formation en ligne au monde

Même si le souci de « dire », pour faire partager les problèmes de l'entreprise et faire des salariés des partenaires, se développe, la transparence paraît difficile. Inévitablement, l'information sur la vie de l'entreprise est octroyée, elle passe par un filtre sélectif : on ne peut pas toujours dire, on ne dit pas tout et on ne dit pas n'importe quoi à n'importe qui.

A - LA COMMUNICATION INTERNE PERMET LA CIRCULATION

26

1. LA COORDINATION PROGRAMMABLE GAGNE DU TERRAIN

La communication d'informations apparaît comme un instrument de coordination des processus de gestion. Cette communication est **intégrée** dans un programme qui combine des ressources d'information en vue d'atteindre un but. Ce faisant, il y a autant de processus de M' .non qu'il peut y avoir d'activités au sein de l'entreprise. Ces processus de gestion peuvent donc concerner tout aussi bien l'approvisionnement, la gestion des commandes clients, l'ordonnancement des fabrications, la gestion de la paie...

Il y a réellement communication parce que les différentes opérations qui composent le processus doivent être coordonnées. Elles produisent et utilisent des informations qui vont être stockées, traitées, diffusées. L'ensemble des messages, procédures de traitement, fichiers vont ainsi constituer la base du processus de gestion. L'évolution des technologies a permis un accroissement de la rapidité, de la **capacité à traiter**, à stocker, et à transmettre de plus grandes quantités d'informations à un coût plus réduit. Mais cette extension considérable informatique, son utilisation à des domaines nouveaux comme **La conception des produits**, le pilotage de la production, la détection des pannes, n'élimine pas pour autant une autre forme de communication qui fait intervenir plus

www.formationenligne.be

Contacts : administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'informations : www.formationenligne.be

Notre succès repose sur nos ressources, notre souci permanent de vous rendre meilleur dans votre domaine au monde

directement les individus. Avec l'informatisation, la coordination par les hommes ne disparaît pas, mais se déplace vers l'aléatoire et le stratégique.

- **LA COORDINATION INTERINDIVIDUELLE DEVIENT STRATÉGIQUE**

LA CIRCULATION D'INFORMATION PERMET DE FAIRE FACE AUX ALÉAS

En incorporant au programme tout ce qui résultait d'ajustements réciproques et de consignes directes, l'automatisation a simplifié le travail d'exécution, tout en accroissant les responsabilités de ceux qui ont la charge de l'outil et de la maintenance du processus. La centralisation de l'information autour des organes de commande et de pilotage du processus nécessite en même temps :

- un regroupement autour du système,
- une communication d'un autre type entre des acteurs de qualification différente.

Pour que le système fonctionne, il faut qu'une capacité de diagnostic soit réellement partagée et que des réactions pertinentes soient possibles. Il faut pouvoir répondre à un certain nombre de questions.

Quel indicateur de fonctionnement doit être suivi ?

Quel interlocuteur, encadrement, maintenance, doit être mobilisé pour faire face au dysfonctionnement observé ?

Quelle dynamique de groupe doit être mise en place pour surmonter le cloisonnement des qualifications

Sans échange autour du système de production, il ne peut y avoir de fonctionnement optimal.

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : otc@otc.bf

Chargé des cours : cours@otc.bf

Service commercial : dc@otc.bf

Site d'informations :
www.formationenligne-bf.com

OTC est le premier centre de formation en ligne au monde

2. LA CIRCULATION DE L'INFORMATION PERMET DE SURMONTER LES CLOISONNEMENTS FONCTIONNELS

La nécessité d'une communication entre personnes de compétences différentes se retrouve au niveau de l'entreprise toute entière. Le découpage en « fonctions » n'a plus de significations à un moment où la complexité de l'environnement incite à privilégier les liaisons pertinentes aux dépens des organigrammes officiels. Une opportunité d'intervention et de réaction peut jaillir de la rencontre de plusieurs domaines de réflexion jusque-là séparés. Une décision stratégique est le fruit d'un processus où toutes les parties prenantes de l'organisation sont amenées à participer.

Avec la recherche d'une plus grande flexibilité, l'entreprise doit, en outre, intégrer dans son action des dimensions multiples qui doivent cohabiter, elle doit rendre compatible :

- la diversité des produits,
- la dimension technique de la production,
- les conditions d'usage de la main-d'œuvre, etc.

D'où l'importance accrue et problématique des réunions de travail, des commissions, comités et autres regroupements qui tentent de surmonter les clivages (42 bis).

La communication de coordination n'est pas assujettie à un processus de gestion particulier, elle se veut plus globale, car elle est reliée de manière plus diffuse au fonctionnement général de l'organisation ; très directement déterminée par la configuration des structures, elle a pour fonction de les dépasser. On comprend alors l'aspect aléatoire de cette forme de plus en plus essentielle de communication, où le contenu, les acteurs, la trajectoire et la fréquence ne peuvent être déterminés *a priori*.

Un seul élément est certain : la structure telle qu'elle existe est un frein, elle freine l'échange et la coordination.

3. LE RÉSEAU COMME FORME IDÉALE DE LA CIRCULATION DE L'INFORMATION

Les structures hiérarchico-fonctionnelles habituelles ne permettent pas une circulation optimale. En revanche le réseau, en multipliant émetteurs et récepteurs, ne complique pas l'organisation. L'organisation de type réseau serait assimilable à « un filet de pêche aux connexions et nœuds innombrables, que le pêcheur ne manipule que de loin mais du meilleur endroit ».

Une telle organisation de la communication doit être souple ; si des doubles emplois se produisent, ils ne sont pas nuisibles. Une répétition permet souvent de ne pas faire l'impasse sur l'information.

4. LA CIRCULATION DE L'INFORMATION REND LES RELATIONS INTERINDIVIDUELLES PLUS SYSTÉMATIQUES

Cette coordination née du décloisonnement fait intervenir tous les acteurs susceptibles de contribuer à une amélioration de la décision à quelque niveau que ce soit. Mais pour que cette coordination soit opérationnelle, encore faut-il qu'un minimum d'informations alimente en permanence les intervenants potentiels. D'où la mise en place récente de systèmes de communication automatisés, permettant l'acheminement et la distribution sélective des messages au sein de l'organisation.

Des données chiffrées, des textes, des informations opératoires ou des messages généraux sur la vie de l'entreprise transitent ainsi suivant des circuits programmés et parviennent à leurs destinataires grâce à des réseaux informatiques préinstallés. Le champ de cette forme de communication dépasse le domaine fonctionnel de l'individu, car c'est l'ensemble des niveaux de décision et des fonctions qui peuvent être concernés par ces flux continus d'informations.

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : otc@otc.bf

Chargé des cours : cours@otc.bf

Service commercial : dc@otc.bf

Site d'informations :
www.formationenligne-bf.com

OTC est le premier centre de formation en ligne au monde

5. LA CRÉATIVITÉ PASSE PAR LA CIRCULATION DE L'INFORMATION

En exposant chaque acteur de l'entreprise à un flux continu d'informations, on améliore la compréhension et l'intelligence de l'entreprise, on répond à l'impératif de vigilance.

Mais en même temps, en créant des connexions, pour que circule l'information ainsi détectée, on permet de faire émerger des idées nouvelles. Cette connexion des messages et des hommes conduit aux interfaces à l'apparition de propriétés nouvelles. C'est une attitude d'échange, un maillage systématique qui permet une augmentation significative des relations de chacun, afin que celles-ci se multiplient et s'enrichissent; «le maillage crée une possibilité d'émergence de l'idée». Il faut que les mots et les idées s'entrechoquent pour que «sur une analogie fortuite ou une heureuse coïncidence, une trouvaille apparaisse». Le maillage crée les conditions d'apparition des propositions surprenantes ; il favorise la fertilisation croisée des esprits.

Considérer la communication comme une circulation, c'est sortir des circuits routiniers et multiplier les chances de rencontre.

30

C - LA COMMUNICATION COMME CONFRONTATION

1. LE CHAMP DE COMMUNICATION INDIVIDUEL COMME CONSÉQUENCE

Il est clair que la liberté de communiquer va permettre la dynamisation de chacun, une fois cette dynamique achevée, on va se retrouver momentanément dans une situation stable où la place de chacun et donc sa possibilité de communiquer vont

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'informations : www.formationenligne.bf

Notre succès repose sur nos ressources, notre souci permanent de vous rendre meilleur dans votre domaine au monde

apparaître comme des résultats. Même si cela sort quelque peu de notre champ d'analyse, il est quand même utile de noter que la richesse, la variété, la portée mais aussi la facilité d'entrer en communication apparaissent encore comme un signe de pouvoir et de ce fait résistent au changement.

LE CHAMP DE LA COMMUNICATION EST UN SIGNE DU POUVOIR

L'intensité des échanges, la possibilité de contact avec un interlocuteur éloigné sont le témoignage d'une certaine place dans l'entreprise. Ainsi selon une étude récente, les salariés communiquent d'autant plus avec l'extérieur de l'entreprise que leur qualification est élevée (46). C'est le cas pour :

- 55 % des cadres,
- 40 % des professions intermédiaires,
- 8 % des ouvriers non qualifiés.

On retrouve cette fameuse hiérarchie du téléphone, observée ici ou là, qui se manifeste par une ligne directe avec l'étranger pour les cadres dirigeants, avec la province pour les cadres moyens, avec l'agglomération pour la maîtrise. Pour les ouvriers et les employés, il n'existe bien souvent qu'un poste permettant d'appeler leurs collègues, à l'intérieur de l'entreprise.

Le temps passé à «communiquer» - sous quelque forme que ce soit - est étroitement fonction du niveau hiérarchique. On sait pour l'avoir observé et mesuré de nombreuses fois que le temps laissé libre par la communication est réduit à l'extrême pour toute fonction de direction générale.

LA COMMUNICATION DÉFINIT LE ROLE DE CHACUN

Comme nous l'avons souligné dans notre introduction, la communication n'est pas seulement une action, c'est aussi un état, une situation. Chaque salarié au sein de

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : otc@otc.bf

Chargé des cours : cours@otc.bf

Service commercial : dc@otc.bf

Site d'informations :
www.formationenligne-bf.com

***OTC est le premier centre de
formation en ligne au monde***

l'entreprise est en « communication avec », qu'il s'agisse d'une personne interne ou extérieure à l'entreprise. C'est à partir de ce constat que certains systèmes d'évaluation des postes ont tenté de mesurer la qualification du travail (47). Ainsi, dans le système « Berliet », chaque poste est décrit en fonction :

- des informations que le titulaire doit savoir déceler ;
- du mode de traitement de l'information qu'il doit ensuite opérer ;
- du type d'information qu'il doit transmettre.

La qualification n'est plus alors la seule exigence « interne » de l'emploi, elle est fondée sur le type de relations qui relie les postes entre eux.

D - LA COMMUNICATION COMME CONDITION DE LA COHESION

1. COMMUNICATION, IDENTITÉ ET LANGAGE COMMUN

En donnant à chacun des références communes, la communication va d'abord favoriser l'échange au sein de l'organisation. On retrouve là l'un des paradoxes signalés dans l'introduction, c'est une action de communication qui va permettre d'améliorer la communication.

LA COMMUNICATION, VICTIME DE REPRÉSENTATIONS LIMITÉES ET FRAGMENTAIRES

La circulation de l'information est victime de la perception que chacun peut avoir de l'information elle-même. Le diagnostic des faits, la qualification des données et l'orientation qui peuvent en résulter, la pertinence pour soi et pour les autres, sont

largement déterminées par les représentations individuelles.

Chacun a une idée à lui de ce qui doit être dit, de ce qui est implicite, mais aussi de ce qui doit être plus amplement explicité ou de ce qui peut être retransmis tel quel.

Ces représentations sont fonctions de multiples phénomènes, individuels et collectifs ; origine des personnes, structure, organisation et division du travail y contribuent largement.

Ainsi, il est plus facile de communiquer avec ses pairs qu'avec des subordonnés, avec ceux qui ont le même profil, qui sortent du « même moule » ou du même sérail. La communication interindividuelle devient d'autant plus aisée que chacun a la même représentation de ce qui doit être dit et non-dit (48).

Chacun lors d'une communication cherche en outre à s'adapter au récepteur de manière à faire passer son message. Selon les publics, les messages, leur contenu, leur forme vont être différents. On comprend alors le nombre de paramètres dont il faudra tenir compte pour avoir un message adapté. Cela nécessite de connaître le champ de référence et le type de perception de chacun.

Le récepteur, quant à lui, possède nécessairement une vision de l'émetteur, qui va venir encore perturber la relation. Celui qui reçoit un message l'interprète en fonction de ce qu'il croit savoir de l'émetteur, son rôle dans l'entreprise, sa stratégie personnelle, son accès à l'information et son comportement habituel. Il y a donc nécessairement, chez celui qui est censé recevoir, représentation de ce qu'est l'émetteur. La communication étant imbriquée dans des relations de pouvoir, le pourquoi de la communication va jouer un rôle essentiel, dans la qualité de la transmission. La finalité perçue du message sera très différente, selon que les positions de l'émetteur et du récepteur seront perçues comme équivalentes ou inégales.

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : otc@otc.bf

Chargé des cours : cours@otc.bf

Service commercial : dc@otc.bf

Site d'informations :
www.formationenligne-bf.com

***OTC est le premier centre de
formation en ligne au monde***

2. COMMUNICATION IDENTITÉ ET IDENTIFICATION

Il ne s'agit plus seulement pour l'organisation de créer un ensemble cohérent de signes susceptibles de faciliter un langage commun et une meilleure interaction ; il s'agit de faire en sorte que chacun ressente une appartenance à une entité qui lui est supérieure, afin qu'il se mobilise pour une cause commune, qu'il «se dépasse pour quelque chose qui le dépasse ».

Si la formulation paraît de circonstance, le principe est ancien. On est dans le domaine du discours et le meilleur orateur est celui qui, de tout temps et dans les situations les plus graves, a réussi à mobiliser les troupes et à diffuser à chacun un enjeu collectif qu'il puisse faire sien. Le développement actuel du discours sur l'identité et l'appartenance... recherche, bien sûr, la levée en masse de l'entreprise face à la concurrence. Chacun doit y participer directement en raison du lien, souligné et rappelé, entre l'activité individuelle et les performances collectives.

34

Le cheminement est en fait le suivant :

- 1) L'action collective est une nécessité pour l'efficacité de l'organisation.
- 2) Il ne peut y avoir d'action collective sans objectif partagé.
- 3) Il faut faire en sorte que chacun s'approprie les finalités de l'entreprise.
- 4) Cela est aujourd'hui rendu possible par le besoin renouvelé d'identification.

ACTION COLLECTIVE, OBJECTIFS PARTAGÉS, IDENTIFICATIONS

En participant à l'action collective, l'individu consent à une perte d'autonomie. Celle-ci est compensée par la possibilité de s'approprier des valeurs supérieures que cette

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'informations : www.formationenligne.bf

Notre succès repose sur nos ressources, notre souci permanent de vous rendre meilleur dans votre domaine au monde

coopération va engendrer. Un processus transactionnel, par lequel l'individu va s'intégrer puis s'identifier à l'organisation, se réalise progressivement.

Tout dans l'entreprise étant porteur de sens, chaque individu va lire les messages de l'entreprise sur elle-même, en fonction de ses propres « cartes mentales » ; s'il reconnaît dans ces messages des thèmes qui lui sont familiers et chers, il aura une certaine perception de l'entreprise. Progressivement, par mécanisme d'interaction, l'individu va se construire une certaine image de l'entreprise qui constituera une fusion de ce qu'il attend (idéal de soi) et de ce que l'entreprise attend (système de valeurs). Ce n'est que dans un deuxième temps qu'il fera sien cette image de l'entreprise et il va complètement l'intégrer.

IDENTIFICATION ET COMMUNICATION

La communication vient pour renforcer et étendre cet ensemble de valeurs assimilées par l'individu. Elle va trouver le message commun qui va faciliter la mise en place d'une forme d'adhésion généralisée. Ce message commun doit puiser dans l'ensemble des messages diffusés par l'entreprise. Selon la manière d'appréhender la réalité et l'identité de l'entreprise, l'action de communication sera plus ou moins aisée. La nature, la personnalité, le style de l'entreprise sont des éléments de plus en plus perméables à une politique de communication.

Les éléments structurels et physiques sont, par définition, objectifs et peu manipulables. La personnalité de l'entreprise ne peut pas être non plus déterminée de toute pièce par la simple diffusion d'un message. Cependant, à partir des caractères qu'elle mettra en avant et grâce à l'intensité de cette action, la communication pourra accentuer cet aspect et telle dimension. Il y a dans toute personnalité un certain nombre d'éléments acquis qui petit à petit vont venir se greffer sur une personnalité de base ; il peut en être de même pour l'organisation, et la communication peut être un moyen privilégié pour en faciliter

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : otc@otc.bf

Chargé des cours : cours@otc.bf

Service commercial : dc@otc.bf

Site d'informations :
www.formationenligne-bf.com

OTC est le premier centre de formation en ligne au monde

l'acquisition.

Cette volonté de faire partager la vie et les enjeux de l'organisation trouverait dans l'évolution des valeurs et des comportements des opportunités de réalisation.

3. IDENTIFICATION ET COHÉSION OU LES LIMITES DE LA COMMUNICATION

En abordant cette dernière finalité de la communication interne, un certain recul s'impose.

La mise en évidence de valeurs partagées n'est possible que si cela se fait en cohérence avec une réalité perçue par chaque acteur au sein de l'entreprise. Si la mobilisation est nécessaire, elle ne peut se faire de manière complètement artificielle. Cet aspect artificiel provient d'abord des inévitables divergences entre les membres de l'entreprise et se trouve renforcé si l'entreprise conduit par ailleurs une politique économique et sociale en contradiction avec son message sur l'unité et la solidarité.

36

4. COHÉSION... OU ILLUSION COLLECTIVE

D'une certaine façon, en mettant en avant l'identité et l'adhésion de tous, le discours des dirigeants condamne implicitement la différence et la divergence. La diffusion d'une identité collective peut apparaître comme un moyen de gommer a priori les oppositions pour faire accepter les orientations du management. Ces orientations sont légitimes mais, en même temps, le discours sur l'identité tend à les faire émerger de l'organisation et non plus de ses responsables.

Or, faire croire à un objectif supérieur qui transcende les individus alors qu'en même temps il s'agit d'un objectif de management, et donc de la direction, peut apparaître

www.formationenligne.be

Contacts : administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'informations : www.formationenligne.be

Notre succès repose sur nos ressources, notre souci permanent de vous rendre meilleur dans votre domaine au monde

comme manipulateur. Cela s'apparente à la gestion d'une illusion collective.

La cohésion organisationnelle est nécessaire mais le message sur sa mission ne doit pas faire croire à un changement magique de la réalité. L'entreprise restant un lieu de conflits et de pouvoir, commune orientation, une stratégie pour la firme, c'est accepter les s, favoriser l'imagination et souvent la différence.

« Il y a une limite de l'analogie entre une équipe sportive et une entreprise : la cohésion est plus naturelle dans une équipe sportive. Tous les membres de cette équipe sont en effet unis au départ par une même passion, ils ont un même objectif (bien jouer, gagner) et des récompenses à la mesure de leurs succès (primes, augmentation de leur valeur marchande). L'entreprise n'en est pas encore là . »

Comme l'a bien montré R. Sainsaulieu, lieu de la différence, donc des inévitables conflits porteurs de dynamisme s'ils sont bien gérés, l'entreprise reste un ensemble de sous-cultures.

5. COHÉSION ET COHÉRENCE AVEC LA POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le caractère artificiel et manipulateur du discours sur l'identité et la cohésion apparaîtra de manière d'autant plus forte qu'aucune cohérence ne sera perçue entre le contenu des messages et les pratiques sociales de l'entreprise. Si l'identité est décrétée, où sont les valeurs partagées ? Si aucune écoute n'existe vraiment, peut-on parler d'expression de l'organisation ? Mais cela va plus loin. L'exigence de l'excellence peut paraître dérisoire si on la compare à la politique de formation. Le thème de l'unité ne pourra émerger si toute la politique du personnel est orientée vers la division du collectif de travail, l'individualisation des rémunérations, le refus de l'expression des groupes. Quant à l'impact humaniste de la cohésion et de la solidarité, il ne résistera pas au constat d'une pression sociale constante, au maintien de structures hiérarchiques autoritaires.

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : otc@otc.bf

Chargé des cours : cours@otc.bf

Service commercial : dc@otc.bf

Site d'informations :
www.formationenligne-bf.com

OTC est le premier centre de formation en ligne au monde

4.4 - POURQUOI COMMUNIQUER ?

A - Objectifs pour les acteurs

« On communique pour informer, s'informer, connaître, se connaître éventuellement, expliquer, s'expliquer, comprendre, se comprendre. »

Tous les acteurs, à tous les niveaux hiérarchiques cherchent à communiquer, de manière ascendante ou descendante, pour donner leurs idées, être écoutés, être reconnus, pour se faire obéir ou au moins se faire accepter :

- les acteurs de la direction souhaitent que la communication permette qu'ils soient compris et que les consignes soient respectées
- les acteurs de l'encadrement souhaitent que la communication permette la coordination horizontale des services ;
- le personnel espère que la communication permette de faire parvenir leurs idées réactions à l'encadrement et à la direction ;
- la direction des ressources humaines utilise la communication pour améliorer le social.

B - Objectifs pour l'organisation

La communication est nécessaire pour assurer la coordination des activités d'une organisation et la coopération de ses membres.

- Pour la détermination des objectifs, pour les décisions stratégiques comme pour l'organisation des services et du travail des acteurs, pour gérer et contrôler les différents processus d'activité, il faut en permanence faire circuler des informations dans des canaux et des supports de communication.

- Mais la communication est aussi essentielle pour que les acteurs travaillent et faut mettre en place des processus de communication formelle pour faire adhérer les membres aux objectifs et aux valeurs de l'organisation, pour canaliser les comportements pour organiser le travail collectif, pour motiver et impliquer les acteurs.

Les supports et les moyens sont nombreux et l'on constate que, au-delà de la définition formelle des circuits de communication, les travaux des sociologues ont montré que des réseaux informels de communication sont créés par certaines personnes.

C - La multiplicité des enjeux de la communication

On distingue 5 types d'enjeux qui agissent fortement sur les processus de communication :

- *Les enjeux informatifs*

La communication est un acte d'information : dans toute communication, il y a nécessairement transmission d'information. Mais elle est plus qu'un simple échange d'informations.

- *Les enjeux de positionnement d'identité*

La communication est un acte de positionnement personnel : si on s'en tient au modèle où un sujet émet et l'autre reçoit, on peut à un moment donné être émetteur et à récepteur ; on donne ainsi une idée d'égalité des deux intervenants sans tenir ça relations de pouvoir : chaque acteur, dans une situation de communication interne a un rôle qu'il cherche à faire reconnaître. Communiquer, c'est donc en partie, se positionne rapport à autrui, en proposant des éléments de son identité.

- *Les enjeux d'influence*

La communication est un acte de mobilisation d'autrui : Dans l'acte de communiquer il y a une tentative « d'influence » de l'autre. L'influence est une ressource humaine, nature

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : otc@otc.bf

Chargé des cours : cours@otc.bf

Service commercial : dc@otc.bf

Site d'informations :
www.formationenligne-bf.com

OTC est le premier centre de formation en ligne au monde

de certaines personnes qui ont un pouvoir de conviction tel qu'elles le font passer à travers leurs communications. Communiquer, c'est s'efforcer de mobiliser autrui par divers processus d'influence.

- *Les enjeux relationnels*

La communication est un acte de concrétisation de la relation humaine : la communication, c'est le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent. Elle inclut les attitudes, les gestes, les mimiques, le ton de la voix, les mots et tous les moyens, depuis les écrits, le téléphone, jusqu'au réseau Internet. Dans ce dernier cas, l'internaute se comporte comme un voyageur, il navigue sur le Web où il rencontre une multitude de partenaires ; il recherche à travers tous ces contacts une ou plusieurs influences qui lui plaisent. Communiquer, c'est, en partie, établir et spécifier la relation avec notre semblable.

- *Les enjeux normatifs*

La communication est un acte d'élaboration de normes relationnelles : on ne peut pas communiquer sans être dans un système de règles. Mais s'il y a référence à des règles de l'échange (les rituels de salutation ou de séparation) il y a aussi construction et élaboration en commun de règles ; c'est ce que l'on constate dans les situations limites que sont les groupes de thérapie. Communiquer c'est, en partie, contribuer à la mise au point de règles de l'échange collectif

4.5 - COMMENT COMMUNIQUER ?

Il existe de nombreux outils de communication mais les facteurs d'influences et les obstacles rendent toute communication complexe.

Les entreprises comme toutes organisations utilisent simultanément des outils de communication à l'intérieur de leur entité.

Les besoins de communiquer au sein des organisations sont nombreux et permanents pour assurer la coordination des activités et la coopération des acteurs.

Les supports internes sont multiples, d'autant plus développés avec les technologies électronique. On peut citer :

- **les réunions** : organisées, systématisés périodiquement pour transmettre des informations récurrentes ou faire le point mais aussi plus informelles ou ponctuelles en fonction d'un problème ou d'une situation. Des réunions transversales entre métiers, entre services, sont aussi l'occasion d'accélérer la communication pour transmettre des connaissances, pour créer des synergies ; par exemple la constitution d'équipe projet, de cercles de qualité, de démarche progrès ;
- **le journal d'entreprise** : il permet de transmettre des informations utiles, nécessaires mais surtout de créer une ambiance, un climat, de distiller des idées et de donner une certaine image de l'entreprise ;

4.6- Les facteurs d'influence sur la communication

La communication, sa qualité et son efficacité dépendent de nombreux facteurs plus ou moins subjectifs, sociologiques, individuels et collectifs. Il est possible d'en citer quelques-uns :

- **La structure** : la nature de la structure d'une organisation peut conditionner l'efficacité de la communication ; ainsi des analyses ont montré que les structures phis aplaties permettent mieux la communication et l'implication des acteurs mais peuvent être sources d'erreurs ; à l'inverse des structures centralisées démotivent les acteurs car la communication est plus descendante qu'ascendante.
- **La culture** : la culture des individus (l'éducation, l'environnement familial et social) mais aussi la culture organisationnelle (le métier, le milieu professionnel, l'appartenance à une

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : otc@otc.bf

Chargé des cours : cours@otc.bf

Service commercial : dc@otc.bf

Site d'informations :
www.formationenligne-bf.com

OTC est le premier centre de formation en ligne au monde

organisation, le statut professionnel) la culture spécifique de l'entreprise le cas échéant et la culture du pays conditionnent l'importance accordée à la communication et son utilisation comme variable d'action pour le travail.

- **Les technologies de l'information et de la communication** : les systèmes d'information mis en place dans la structure, selon leur accessibilité, leur transversalité peuvent être des facteurs bloquants ou des facilitateurs de la communication.

Il est possible de repérer plusieurs facteurs de contingence sans être exhaustif :

- Toute communication se fait dans une situation de relations sociales ; il faut tenir compte du niveau hiérarchique entre les partenaires, du degré de proximité social des personnes, du climat social plus ou moins favorable au dialogue et donc à la communication.

- Le contexte donne le sens des échanges et influence la compréhension et la qualité communication ; aussi bien le contexte spatial (différences selon la zone de coïncidence) que temporel : une même information transmise à un moment donné prend un sens différent à un autre moment.

- Chaque situation contient un ensemble de problématiques plus ou moins partagées et les acteurs se sentent plus ou moins impliqués dans ces problématiques et ont *plus ou moins* « envie » de les résoudre. On ne peut donc pas parler d'un unique contexte mais de plusieurs contextes sécants et interdépendants.

5 - la gestion de la culture de l'entreprise

5.1 Du conflit à la cohérence : l'émergence du concept de culture d'entreprise

L'entreprise est **naturellement un lieu de conflit** car des individus, des groupes, aux

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'informations : www.formationenligne.bf

Notre succès repose sur nos ressources, notre souci permanent de vous rendre meilleur dans votre domaine au monde

aspirations différentes, aux intérêts divergents doivent travailler ensemble. Ces conflits se résolvent par la négociation, voire la confrontation mais aussi par l'organisation, notamment au travers d'une planification stricte du travail qui évite des négociations trop fréquentes pour ajuster les flux de travail d'un poste à un autre (cf. les mécanismes de coordination dans l'analyse des structures au chapitre 3).

Même si le patronat a toujours souhaité développer un « esprit maison » pour assurer une bonne entente dans l'entreprise et réduire les tensions conflictuelles, les analyses en termes de culture d'entreprise sont relativement récentes (décennie 80).

Le concept de **culture d'entreprise**, *corporate culture*, s'est notamment développé aux États-Unis comme une réponse aux impasses de la planification stratégique pour assurer la cohérence du fonctionnement de l'entreprise et une façon de gérer le changement organisationnel.

Un système de prévision et de planification ne permet plus d'assurer une cohérence satisfaisante de l'entreprise quand :

- l'environnement est de plus en plus marqué par la complexité et surtout l'incertitude qui exige de la flexibilité ; celle-ci ne peut pas résulter de procédures qui s'imposent aux salariés ;
- la qualité devient prépondérante sur la quantité (nécessité d'intégrer le contrôle à chaque poste de travail et non pas de le rejeter en fin de processus) ;
- la part prise par le « service » ne fait que croître dans la valeur totale d'un produit (importance du « comportement »).

La cohérence des actions doit alors être assurée par une **vision commune de l'avenir** partagée par tous les acteurs de l'organisation. La culture d'entreprise forme cette vision commune qui assure la pertinence des initiatives prises par chacun des acteurs face à l'environnement.

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : otc@otc.bf

Chargé des cours : cours@otc.bf

Service commercial : dc@otc.bf

Site d'informations :
www.formationenligne-bf.com

OTC est le premier centre de formation en ligne au monde

La prise en compte de la culture d'entreprise par les gestionnaires est une réponse aux insuffisances de la planification face à la trop grande incertitude de l'environnement.

5.2 - La culture d'entreprise : définition et composantes

G. Rocher^{13'} définit la culture comme « un ensemble lié de manières de penser, de sentir et d'agir plus ou moins formalisées qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent objectivement et symboliquement à constituer les personnes en une collectivité particulière et distinctive ».

44

- **Schein**⁽¹⁾ définit de façon plus spécifique la culture d'entreprise comme l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration

La définition de Schein fait bien ressortir les deux objectifs « organisationnels » de la culture d'entreprise :

- **assurer la cohérence du groupe** en améliorant notamment la communication (accent sur le partage de valeurs communes au lieu d'insister sur les divergences d'intérêts) ;
- **améliorer l'adaptation à l'environnement** pour assurer la survie du groupe, notamment en constituant un groupe plus soudé et en réagissant plus vite aux aléas grâce à une commune de l'avenir.

La culture d'entreprise se manifeste concrètement par un ensemble de valeurs (préférences collectives), de mythes (légendes, histoires mettant en avant les valeurs de l'entreprise) de symboles (éléments distinctifs), de rites (pratiques particulières comme par exemple un pot

www.formationenligne.be

Contacts : administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'informations : www.formationenligne.be

Notre succès repose sur nos ressources, notre souci permanent de vous rendre meilleur dans votre domaine au monde

d'accueil, une cérémonie pour tel ou tel événement propre à l'entreprise).

Un débat porte sur la nature de la culture d'entreprise. Cette culture d'entreprise peut considérer comme :

- **le produit de l'histoire** : une entreprise a une culture
l'action sur la culture de l'entreprise ne peut être que lente en raison de l'inertie des comportements ;
- **le résultat d'une volonté**, d'une « construction consciente » : l'entreprise est une culture, il est possible d'agir rapidement sur les composantes culturelles pour maîtriser le changement.

En fait les deux approches (histoire/volonté) se complètent plus qu'elles ne s'opposent ; Il est fréquent qu'un audit organisationnel porte spécifiquement sur la culture d'entreprise explique :

- la force ou la faiblesse d'une culture par le poids de l'histoire (degré de cohérence et de prégnance des valeurs, degré d'attachement à certaines pratiques, etc.) ;
- le caractère plus ou moins normatif d'une culture par la volonté plus ou moins *forte de* réaliser un projet (ouverture sur l'environnement, etc.).

L'intervention sur les paramètres de la culture d'une organisation est d'autant plus délicate que trois niveaux culturels sont à l'œuvre en même temps :

- **la culture nationale et régionale** dont sont issus les différents membres de l'organisation
- la **culture professionnelle** de chaque métier : par exemple les valeurs du métier de comptable (précision, rigueur), les valeurs du métier de trésorier (rapidité de réaction), les valeurs du métier de commercial, etc. ;
- **la culture propre de l'organisation** dans son ensemble et qui la différencie des autres organisations.

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : otc@otc.bf

Chargé des cours : cours@otc.bf

Service commercial : dc@otc.bf

Site d'informations :
www.formationenligne-bf.com

OTC est le premier centre de formation en ligne au monde

La culture d'entreprise fait l'objet d'intenses débats car si pour certains elle est, au mieux, un « *gadget* » journalistique et, au pire, une tentative de manipulation généralisée des consciences elle est préconisée par d'autres comme un véritable outil de contrôle organisationnel.

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'informations : www.formationenligne.bf

Notre succès repose sur nos ressources, notre souci permanent de vous rendre meilleur dans votre domaine au monde

NOTES

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : otc@otc.bf

Chargé des cours : cours@otc.bf

Service commercial : dc@otc.bf

Site d'informations :
www.formationenligne-bf.com

***OTC est le premier centre de
formation en ligne au monde***

www.formationenligne.bf

Contacts : administration : de@otc-mail.com

Chargé des cours : cours@otc-mail.com

Site d'informations : www.formationenligne.bf

Notre succès repose sur nos ressources, notre souci permanent de vous rendre meilleur dans votre domaine au monde