

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences humaines**

Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention d'un diplôme de master en science
de l'information et de la communication.
Option : communication et relations publiques.**

Thème intitulé

**L'influence de la communication interpersonnelle
sur le travail collectif des cadres.**

**Etude de cas : Ministère de l'Industrie et des
Mines-Alger.**

Réalisés par :

M^{me} : HASSANI Kamilia.

Mlle : YOUSFI Chahinez.

Encadré par :

M^{me} : BERKOUNE Kahina

Année universitaire: 2017-2018

Remerciements

*Nous tenons à remercier notre promotrice **Mme BERKOUNE Kahina**, d'avoir acceptée de nous encadrer et pour ses conseils précieux, pour son dévouement et de mettre son savoir à notre disposition, et sa collaboration afin de réaliser nos études. Nous tenons à remercier les enseignants du département des Sciences Humaines pour leur aide et conseil qu'ils nous ont fournis tout au long de notre parcours universitaire.*

*Nos remerciements vont également à **Mr YOUSFI Youcef**, chef d'étude (CES) du ministère de l'industrie et des mines à Alger, pour sa disponibilité et tout l'effort qu'il a fourni pour mettre à notre disposition toutes les informations nécessaires de notre stage pratique. Sans oublier l'ensemble des personnels et les cadres de MIM surtout à madame **GUERMILI Nadira** et tous les CES pour leurs orientations sur le terrain.*

Enfin, nous remercions toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin dans la réalisation de ce mémoire, que nous espérons qu'il sera un guide pour les étudiants.

Merci.

Dédicace

*A mon très cher **papa** qui a été toujours là pour m'encourager
A la plus belle créature que Dieu a créée sur terre...
A cette source de tendresse, de patience et de générosité...*

*A ma **mère** !*

*A mon mari **Walid** qui a toujours été à mes côtés*

*A mes chères sœurs : **Racha** et **Naoual***

*A ma **grand-mère***

*A mes chères frères : **Hamza** et **Fares***

*A mes **beaux-parents** et à toute **ma famille***

*A tous mes amies et collègues : **Rahoua** et **Hafida**, **Karima** et **Nabila**, **Ibtissem**
et **Farouk**, **Meriem** et **Assia** et **Ghania**, **GUERMILI Nadira** et **Shakira**
« **Ministère** »*

*A mon cher binôme **Chahinez** et à toute sa famille et surtout son frère
Monsieur Youcef.*

*A tous les étudiants de la **1^{ère}** promotion 2017/2018*

***Option** : communication et relations publiques*

A tous ceux qui, par un mot, m'ont donné la force de continuer...

Kamilia.

Dédicace

*Je souhaiterais dédier ce précieux travail aux deux êtres les plus respectueux, qui comptent le plus à mes yeux : mes **parents** pour leur grand amour, leur sacrifice, et leur encouragement, que Dieu les protèges et les garde en bonne santé, que je les garde toujours dans mon cœur.*

*A tous mes chères frères et leurs femmes : **Youcef et Fadila, Slimane et Nacera, et, Farouk et Farah, et nadir, et Abdeslam** pour leurs aides et leurs encouragements.*

*A mes meilleures et chères sœurs et leurs maris : **Nadira et Nadir, Nadjet et Karim, et ma sœur Linda et Ammar** qui ayant toujours été là pour m'aider, m'encourager et me reconforter.*

*A mes tous adorables neveux et nièces: **Yanis, Reda, Ania, Racim, Yelina, Yara, Aya, Ines, Lina Sara, Younes, Iles, Meriem, Adil, Taghis, Aroua***

*A tous ceux qui portent le nom « **YOUSFI** ».*

*Je dédie aussi ce travail à mes meilleurs amis(es) : **Zahia et saddam, Laetitia et Nassim, Weddade et Ibtiassam, Siham, Kahina, Nawel, Marwa, Aida, Lydia, Meriem, Naima, Souhila, Fahima, Karima, Hafida, Nadjete, Samia, Djilali, Nassim, Manel. Sonia et Linda, Et surtout madame Guermili NADIRA.***

A tous mes chers oncles et tantes.

*A ma meilleure binôme **KAMILIA** et à toutes sa famille, je la remerciée beaucoup, pour son véritable amitié et de m'avoir choisi d'être comme son binôme et son collaboration pertinente dans la réalisation de ce travail.*

Chahinez.

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
CES	Chargé d'Etude et de Synthèse
CD	Chef de Division
DE	Direction d'Etude
CE	Chef d'Etude
DG	Direction Général
SG	Secrétaire Général
CC	Chef de Cabinet
IG	Inspecteur Général
DRH	Direction des Ressources Humaines
MIM	Ministère de l'Industrie et des Mines
DGPI	Direction Générale de la Promotion de l'Investissement

Liste des tableaux

N°	Titre des tableaux	Pages
01	La répartition de l'échantillon selon le sexe.	71
02	La répartition de l'échantillon selon la fonction.	72
03	La répartition des effectifs selon l'âge.	72
04	La répartition de la population étudiée selon le niveau d'instruction.	73
05	L'ancienneté des enquêtés dans le MIM.	73
06	L'influence de l'ancienneté sur la nature de la communication interpersonnelle entre les cadres.	74
07	Caractéristiques d'influence de l'ancienneté sur la communication interpersonnelle entre les cadres.	75
08	Le degré d'influence du niveau d'instruction sur la communication interpersonnelle des cadres durant le travail collectif.	75
09	L'importance accordée à la communication interpersonnelle au sein du ministère de l'industrie et des mines	76
10	La langue de communication entre les cadres.	77
11	L'utilisation d'un langage gestuel durant la communication interpersonnelle.	77
12	la mixité entre le digital et l'analogique (la langue et le gestuel).	78
13	Les formes de la communication orale utilisées par les cadres durant leur communication.	78
14	Les points qui reviennent souvent dans la communication interpersonnelle au sein du ministère de l'industrie et des mines.	79
15	L'influence de la communication interpersonnelle sur le dynamisme du travail de groupe.	80
16	Qualités d'influence de la communication interpersonnelle sur le dynamisme du travail.	80
17	La dépendance du climat relationnel de la communication interpersonnelle entre les cadres.	81

18	Le choix de travail des cadres de ministère de l'industrie et des mines.	81
19	Les raisons du choix du travail individuel des cadres.	82
20	Les raisons du choix du travail collectif des cadres.	82
21	L'autorité de la communication interpersonnelle sur le climat relationnel des cadres.	83
22	Les aspects d'autorité de la communication interpersonnelle sur le climat relationnel des cadres.	84
23	La participation de la communication interpersonnelle à la création des groupes de travail organisée.	84
24	La communication interpersonnelle et la diversification du travail organisé.	85
25	La corrélation entre la communication interpersonnelle et l'ambiance de travail.	85
26	La nature de relation qui relier les cadres.	86
27	Les modèles de messages utilisées durant la communication interpersonnelle des cadres.	86
28	Le déroulement de la communication interpersonnelle.	87
29	L'élément central durant le travail collectif des cadres.	87
30	L'aspect de la communication interpersonnelle entre les cadres.	88
31	La manière de transmettre le message durant un travail de groupe entre les cadres.	88
32	Le type de relation qui règne entre les cadres durant un travail de groupe.	89
33	Le type de relation durant l'échange des informations.	89
34	L'échange de communication interpersonnelle entre les cadres durant un travail de groupe.	90
35	La réaction appropriée aux cadres lors d'une communication interpersonnelle sur un sujet professionnel.	90

Listes des figures

N°	Titre des figures	Page
Schéma N°01	Les modes de la communication interpersonnelle	28
Schéma N°02	Structure du groupe et circulation de l'information.	50

SOMMAIRE DE CONTENU

Introduction générale.

CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Chapitre I : Cadre méthodologique de l'étude

1	Problématique.	5
2	Les hypothèses de l'étude.	7
3	Définition des concepts clé de l'étude.	7
4	La pré-enquête de l'étude.....	12
5	La méthode et la technique de l'étude.	13
5.2	Le choix de la méthode quantitative.	13
5.3	Les techniques utilisées.	14
5.3.1	La technique de l'observation.	1Erreur ! Signet non défini.
5.3.2	La technique de questionnaire.....	14
6	La méthode d'échantillonnage et l'identification de l'échantillon.	15
6.4	La méthode de l'échantillon.....	15
6.5	L'identification de l'échantillon.....	16
7	Les études antérieures.	16
8	Les raisons du choix de l'étude.	21
9	Les objectifs de l'étude.....	21
10	Les difficultés de l'étude.	22

CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Chapitre II : La communication interpersonnelle dans une institution publique

Section 01 : Généralités sur la communication interpersonnelle

1	L'essor de la communication interpersonnelle.	25
2	Les modes de la communication interpersonnelle.	26
3	Les motivations de la communication interpersonnelle.....	28
4	Les modèles de la communication interpersonnelle.	29
5	Les objectifs de la communication interpersonnelle.....	31
6	Les moyens de la communication interpersonnelle.	32

Section 02 : L'approche systémique des organisations selon PALO ALTO

1	Définition de l'approche systémique.	34
2	Les fondements de l'approche systémique selon PALO ALTO.....	34

3	Les principes de l'approche systémique.	3	Erreur ! Signet non défini.
4	La communication : un système ouvert d'interaction.....	3	Erreur ! Signet non défini.
5	Les cinq (05) axiomes de la communication selon PALO ALTO.....	36	
6	Les avantages de l'approche systémique.	39	
Conclusion du chapitre II		40	
Chapitre III: La communication dans un groupe en situation du travail			
Section 1: Généralité sur le travail en équipe dans une institution publique			
1	Historique du travail en équipe.	42	
2	Les principes du travail collectif.....	43	
3	Les caractéristiques du travail collectif.....	43	
4	La messagerie à l'espace de travail collectif.....	44	
5	Les 3 C du travail collectif.....	44	
6	Les principaux outils de travail collectif.....	4	Erreur ! Signet non défini.
Section 2: La cohésion et l'esprit d'équipe dans le travail			
1	Structure du groupe et circulation de l'information.....	49	
2	L'évolution historique de la dynamique de groupe.	50	
3	La cohésion de l'équipe de travail.	51	
4	Les profils des collaborateurs et les avantages de travailler en groupe.	53	
5	Les aspects motivant et le partage de l'information par les membres du travail.....	55	
6	Les bases de l'inter influence dans les groupes.	56	
	❖ La communication interpersonnelle et le travail collectifs des cadres dans une institution publique.	57	
Conclusion du chapitre III		58	

CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

Chapitre IV : Cadre pratique de l'étude

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

1	L'évolution historique.....	61
3	Attributions du Ministre.....	62
4	Les différentes Directions du Ministère de L'industrie et des Mines.....	67
5	Les coordonnées de Ministère de l'Industrie et des Mines à Alger.....	68

Section 2: La collecte et l'interprétation et l'analyse des résultats

1	Caractéristique de l'encadreur du MIM.	71
2	Présentation et analyse des données collectées sur le terrain.....	71

3	Vérification des hypothèses.....	91
	Conclusion générale	95
	La Liste bibliographique.	
	Les annexes.	

Introduction

Introduction générale :

La communication interpersonnelle est au centre de toute vie sociale ; mettre en commun des idées, des réflexions, échanger des informations, être en relation avec les autres, partager... etc. rien au monde ne nous semble plus important, plus essentiel à l'existence. Dans le monde du travail, elle est devenue un enjeu important. En effet, elle prend place dans notre quotidien chaque fois que nous sommes en relation avec quelqu'un. Que ce soit pour une question, une demande, une remarque, une consigne,...etc. nous utilisons la communication interpersonnelle pour faire passer notre intention.

Notre capacité à bien utiliser la communication interpersonnelle nous aidera beaucoup dans nos projets. A l'inverse, une moindre compétence se révélera rapidement un frein significatif à notre réussite et à notre succès.

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'institution publique 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'institution publique.

En effet, le travail est souvent naturellement collectif dans les institutions publiques, c'est-à-dire qu'il fait interagir plusieurs acteurs pour la réalisation des tâches qui visent à atteindre un but commun, c'est un nouveau mode du travail où collaborent de nombreuses personnes grâce aux technologies de l'information et de la communication. La collaboration est devenue un enjeu de plus en plus important pour les institutions publiques. La Communication interpersonnelle est l'un des outils de travail collectif. Elle permet de répondre en partie à ce besoin fort de collaborer entre personnes. Il devient ainsi de plus en plus répandu pour des organisations, des structures publiques, des associations ou simplement des groupes d'individu de faire travailler des acteurs sur un projet commun par la mobilisation des méthodes et outils de travail collectif. Dans ses projets visant à améliorer la communication interpersonnelle entre les partenaires du champ de l'intervention sociale afin qu'ils puissent mieux travailler ensemble et apporter de nouvelles pistes d'action aux professionnels et bénévoles ainsi qu'aux usagers en situation d'isolement social.

Pour Les objectifs visés par notre recherche c'est d'étudier l'influence de la communication interpersonnelle sur le travail collectif des cadres à l'institution publique le Ministère de l'Industrie et des Mines d'Alger.

Comprendre la relation entre la communication interpersonnelle dans une institution publique et leur dynamisme au travail. Bien entendu, on cherchera à comprendre la manière dont laquelle la communication interpersonnelle est considérée comme un élément d'influence sur le travail collectif des cadres. Cerner aussi les techniques utilisées, ou non, à cet effet par l'institution publique. Notre souci donc est de montré l'importance de l'application des techniques de la communication des cadres de MIM qui est une institution publique nationale, vis-vis de leurs travail organisationnel impliqué ainsi que leurs satisfactions au travail collectif. Et pour y arriver à atteindre cet objectif, nous avons divisé notre travail en quatre chapitres : le premier, dit cadre méthodologique contient la problématique, les hypothèses, la méthode et la technique utilisée adoptée avec les concepts clés, la pré-enquête, les études antérieures, les raisons du choix et les objectifs de l'étude, puis la méthode de l'échantillonnage et l'identification de l'échantillon, et enfin les difficultés rencontrés sur le terrain. Le deuxième et le troisième chapitre aborde respectivement, le champ de communication, l'implication de la communication interpersonnelle dans la dynamique et la cohésion du travail. Le dernier chapitre, intitulé la discussion et l'analyse des données des questionnaires tout en les discutant ; pour terminer avec une conclusion et la liste bibliographique. En annexe, on retrouvera les documents concernant le terrain de notre enquête ainsi qu'un exemplaire de questionnaire.

Chapitre I :

Cadre méthodologique de
l'étude

Chapitre I : cadre méthodologique de l'étude

1. Problématique.
2. Les hypothèses de l'étude.
3. Définition des concepts clé de l'étude.
4. La pré-enquête.
5. La méthode et la technique de l'étude.
 - 5.1 Le choix de la méthode quantitative.
 - 5.2 Les techniques utilisées.
 - 5.2.1 La technique de l'observation.
 - 5.2.2 La technique de questionnaire.
6. La méthode d'échantillonnage et l'identification de l'échantillon.
 - 6.1 La méthode de l'échantillon.
 - 6.2 L'identification de l'échantillon
7. Les études antérieures.
8. Les raisons du choix de l'étude.
9. Les objectifs de l'étude.
10. Les difficultés de l'étude.

1. Problématique

Toute activité humaine, individuelle, collective, sociale s'accompagne d'informations reçues, traités...etc. on communique comme on respire. La communication est désormais reconnue comme un élément clef dans la gestion des organisations, qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'une institution publique. Ainsi qu'une communication performante est plus qu'un simple transfert d'information mais elle doit être bidirectionnelle et ouverte aux échanges et au retour d'information. Afin de survivre, l'institution doit informer tous ceux avec lesquels elle est en contact. En revanche, si elle souhaite se développer doit aussi écouter ces personnes et s'adapter aux attentes exprimées.

De nos jours, la communication occupe le centre d'intérêt des institutions publiques, elle devienne vitale et courante dans les organisations. Avec l'intervention de nouvelles technologies, telles que l'informatique et l'internet, les organismes ont pu être plus flexibles, capable de communiquer entre elles, et de s'adapter aux besoins changeants.

L'organisation ne se définit pas seulement par sa production mais aussi par sa personnalité sociale. Chaque organisation doit surtout écouter ses interlocuteurs, s'affirmer, parler, dialoguer tout en un mot communiquer. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans l'ensemble du personnel de l'organisation.

Chaque institution possède des structures pour communiquer, Elle organise les échanges d'informations à l'intérieur à travers la communication interne. Elle est destinée à l'ensemble du personnel de l'organisme venant de la direction, c'est-à-dire une communication verticale ou une communication entre les mêmes catégories socio-professionnelles qui est la communication interpersonnelle.

La communication au sein des institutions publiques renvoie aux relations interpersonnelles entre employés, aux canaux de communication, à la transmission d'instructions de travail. Elle touche tous les domaines de la vie, qu'il s'agisse des relations personnelles, des échanges commerciaux ou encore le travail collectif, la communication est devenue un enjeu important. En effet, elle se définit par un double aspect, qu'elle est à la fois information et relation en parlant plus spécifiquement de la communication au travail.

Notre recherche va se focalisée sur l'influence de la communication interpersonnelle sur le travail collectif, ce dernier qui désigne d'une manière général un ensemble d'activités indépendantes fortement coordonnées en vue d'un but commun.

Des études démontrent qu'une bonne communication interpersonnelle peut favoriser les rapports, renforcer les liens, promouvoir la confiance en soi et avoir un effet positif sur l'environnement de travail. L'objectif général de notre recherche est de savoir l'effet de la communication interpersonnelle sur les cadres du ministère d'industrie et des mines en temps du travail collectif. Ainsi, au terme de notre recherche.

Nous avons entamé notre recherche après 05 jours de près enquête au niveau du ministère d'industrie et des mines à Alger. Cette étape nous a permis de recueillir des informations préalables et de confirmer la faisabilité de notre question principale et les questions secondaires.

La connaissance théorique de la communication interpersonnelle vient renforcer la compréhension du cadre de la communication des institutions publiques. La communication est à la fois contenu et relation, dans le même sens l'école PALO ALTO affirme que toute communication présente deux aspects, le contenu et la relation, tels que le second englobe le premier et par suite est une métacommunication.

Dans notre recherche on va introduire la notion d'interaction et les axiomes de la communication interpersonnelle d'après l'école PALO ALTO pour comprendre le déroulement de la communication interpersonnelle comme étant une forme de la communication interne qui vise à réaliser des interactions entre les cadres d'un travail professionnel collectif dans une institution publique (ministère de l'industrie et des mines).

Et pour pouvoir bien cerner notre objet de recherche, on a posé la question suivante :
La communication interpersonnelle influence-t-elle le travail collectif des cadres d'une institution publique ?

Afin de répondre à cette question principale dans le but d'analyser efficacement les résultats nous avons optés pour les questions secondaires citées ci-dessous :

1. Le ministère de l'industrie et des mines dispose-t-il des codes analogiques et dialogiques permettant la valorisation de la communication interpersonnelle ?
2. La communication interpersonnelle favorise-t-elle le travail et la dynamique de groupe entre les cadres au sein du ministère de l'industrie et des mines ?
3. Le message efficace et la relation professionnelle forment-ils la métacommunication interpersonnelle ?

2. Hypothèses

Selon Maurice ANGERS « L'hypothèse se définit comme étant un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes en impliquant une vérification empirique ».¹

Les hypothèses émises dans cette recherche, sont le fruit d'un jumelage entre des lectures approfondies autour de notre sujet de recherche, et les résultats d'une pré-enquête auprès d'un échantillon réduit d'un effectif appartenant au ministère de l'industrie et des mines, ainsi, ces hypothèses sont les suivantes :

1. Le ministère de l'industrie et des mines dispose des codes analogiques et dialogiques permettant la valorisation de la communication interpersonnelle.
2. La communication interpersonnelle favorise le travail et la dynamique de groupe entre les cadres au sein de ministère de l'industrie et des mines.
3. Le message efficace et la relation professionnelle forment la métacommunication interpersonnelle.

3. Définition des concepts clés de l'étude :

Toute recherche possède ses propres concepts moteurs, qui sont à la base de sa compréhension, et qui se répètent souvent. Dans l'objectif de faciliter la lecture ainsi que la compréhension de notre étude, nous avons procédé à définir les principales concepts clés.

3.1 Influence :

➤ Définition théorique :

Le mot influence désigne le pouvoir occulte attribué aux autres de modifier le destin des hommes. Il s'est humanisé pour désigner la capacité de chacun à changer les idées ou les actes d'autrui, souvent à leur insu. La notion d'influence renvoie à l'idée d'un pouvoir mystérieux, d'autant plus efficace qu'il est invisible.² Ainsi que le mot influence désigne plutôt un mode de communication dont la persuasion constituerait le ressort principal, sinon unique³.

¹ Maurice ANGERS : **Initiation à la méthodologie des sciences humaines**, édition CASBAH, Alger 1995-1996, p 102.

² Jean FRANÇOIS : **Dictionnaire des sciences humaines**, édition sciences humaines, Auxerre Cedex, 2004, P.351.

³ Raymond BOUDON et autres : **Dictionnaire de la sociologie**, LAROUSSE, 2^{ème} édition, Madrid, 2012, P124.

➤ **Définition opérationnelle :**

De point de vue communicationnel, Le concept d'influence désigne en générale un ensemble de procédés qui visent à empêcher des décisions dans le but de promouvoir ou de défendre les intérêts d'une personne ou un ensemble de personnes.

3.2 Communication interne :

➤ **Définition théorique :**

La communication interne peut être à la fois une chose facile et difficile en même temps. C'est une chose facile si l'un prend une position d'observateur et que l'on recherche une définition neutre. On dira alors que la communication interne, c'est l'ensemble des principes et pratiques qui permettent les échanges de messages, d'idées et des valeurs entre les membres d'une même organisation.¹

➤ **Définition opérationnelle :**

En synthèse, on peut dire que la communication interne constitue dans une organisation, l'ensemble des actions et des messages émis par l'organisation publique vers l'ensemble des salariés, mais elle ne se réduit pas au simple fait de l'information, qu'elle soit orale ou écrite, c'est des communications sous différentes formes et dans tous les sens descendante et horizontale et interpersonnelle.

3.3 La communication interpersonnelle

➤ **Définition théorique :**

Notre recherche est basée principalement sur le concept de la communication interpersonnelle, Elle est considérée comme un échange d'informations entre deux personnes ou un petit groupe qui a pour but d'informer, d'éduquer ou de communiquer un message.²

Ajouter à cela, une autre définition : « La communication généralement peut se définir comme une interaction entre deux locuteurs pour laquelle la relation est aussi importante que les locuteurs ou que le contenu du message transmis »³.

¹ Abdelkrim BOUHAFS : **La communication dans l'entreprise**, office des publications universitaires, Alger, 2014. P101.

² Negri De : **Communication interpersonnelle**, Liège, Cérés, sans le lieu d'édition, 1999, P21.

³ Philippe MALAVAL et autre : **Pentacom**, Pearson France, 3eme édition, France, 2012, p 08.

➤ **Définition opérationnelle :**

Dans notre recherche la communication interpersonnelle est un concept qui convient pour comprendre le processus de relation ou d'interaction entre les cadres de cette institution publique. Il s'agit d'une relation humaine qui implique, au moins, deux personnes. En parlant plus spécifiquement de la communication dans un travail d'équipe.

3.4 Le travail collectif :

➤ **Définition théorique :**

La notion de travail collectif n'est pas nouvelle en soi mais, elle a pris ces dernières années une nouvelle dimension avec l'essor des outils informatiques et internet offrant aux organisations des possibilités nouvelles en matière d'organisation du travail, notamment dans le cadre de la mise en œuvre des projets. Cette notion est donc aujourd'hui étroitement liée aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), on parle d'ailleurs souvent d'« outils de travail collectif » (OTC).¹

➤ **Définition opérationnelle :**

On dit que le concept de travail en équipe ou le travail collectif, est une manière efficace de travailler ensemble pour aboutir à un même objectif. Il s'agit de développer de la complémentarité en identifiant les forces et les faiblesses et en échangeant les valeurs de chaque membre de l'équipe : cela demande une bonne capacité d'ouverture, d'acceptation, de confiance en soi et à l'autre.

3.5 Cadre :

➤ **Définition théorique :**

Le cadre est définie dans le dictionnaire de sociologie comme suit « Au regard des conventions collectives, les cadres- et ingénieurs auxquels ils sont associés- se définissent par rapport à un diplôme de grande école qu'ils sont censés détenir ». ²

➤ **Définition opérationnelle :**

La notion de cadre désigne toute personne qui assure des fonctions d'encadrement c'est-à-dire celui qui dirige un état, Il dispose généralement d'une formation supérieure. Autrement dit,

¹ Alexandre PIQUET : **Guide pratique du travail collaboratif : Théories, méthodes et outils au service de la collaboration**, Brest, Août 2009, sans le lieu d'édition, P7.

² Raymond BOUDON et autres, Op.cit. P21.

c'est un employé qui occupe un poste d'une catégorie supérieure au sein d'une organisation publique ou privé.

3.6 Institution publique :

➤ **Définition théorique :**

L'institution publique peut être définie comme : « une organisation publique composée d'un ensemble de personnes ou d'autres organisations travaillant pour atteindre un objectif commun, sur la base des règles formelle et informelle, a aussi besoin de communiquer ». ¹

➤ **Définition opérationnelle :**

Ici on peut dire que l'institution publique est un ensemble des structures destinées à satisfaire des besoins sociaux.

3.7 Dynamique de Groupe :

➤ **Définition théorique :**

La dynamique de groupe « désigne d'abord un ensemble d'analyses : des relations interpersonnelles au sein d'un groupe (Jacob Lévy Moreno et la sociométrie), des logiques d'influence et de pouvoir dans un groupe (Kurt Lewin), la personnalité du groupe (psychanalyse des groupes) »².

Dans une autre définition on trouve que la dynamique de groupe est : « une réalité dans la mesure où il y a interaction entre les personnes, une vie affective commune, et une participation de tous, même si cette existence groupale n'est pas consciente et même si aucune organisation officielle ne l'exprime »³. Ainsi que c'est « Un groupe n'est pas une simple juxtaposition d'individus mais une « totalité dynamique » qui résulte des interactions entre ses membres, des phénomènes d'attraction et répulsion, des conflits de forces... »⁴.

➤ **Définition opérationnelle :**

Selon cette définition, dans une institution publique, La dynamique de groupe peut être définie comme la façon dont les différents membres d'un groupe rentrent en interaction entre

¹ Pasquier MARTIAL : **Communication des organisations publiques**, de Boeck, 2^{ème} éditions, paris, P 12.

² Jean-François DORTIER : **La communication des relations interpersonnelles aux réseaux sociaux**, Edition sciences humaines, Auxerre Cedex, 2016, P194.

³ Roger MUCCHIELLI : **La dynamique des groupes**, ESF Editions, 14^{ème} édition, paris, 1995, P104.

⁴ Jean-François DORTIER : **Dictionnaire des sciences humaines**, op.cit. P 171.

eux, la manière dont ils s'organisent. Elle désigne également les changements, les évolutions, les transformations qui s'opèrent dans un groupe.

3.8 Message :

➤ **Définition théorique :**

Le message au sens strict, se définit comme une « suite organisée et cohérente de signes, dans l'intention de communiquer. Le message utilise un code ou langage. En théorie des communications, information sélectionnée et codée par un émetteur (véhiculée par un support et transmise à travers un canal) destinée à un récepteur susceptible de la décoder¹.

➤ **Définition opérationnelle :**

Le message désigne un ensemble ordonné de signaux transmis entre un émetteur et un récepteur par un média. Il implique un codage par l'émetteur, et un décodage par le récepteur (d'où la nécessité d'un code commun).

3.9 Relation professionnelle :

➤ **Définition théorique :**

La relation professionnelle peut se définir comme un : « Rapports sociaux établis autour du travail salarié ; action auxquelles ils donnent lieu (conflit, négociations engagés à l'initiative des salariés, des employeurs ou des forces qui les représentent : syndicats, patronat, pouvoir publics) ; configuration des règles qui en résultent »².

➤ **Définition opérationnelle :**

Les relations professionnelles ensemble des rapports qui s'établissent dans le cas du travail entre les cadres de l'institution publique. Elles sont toujours concrètes et organisées.

¹ Roger MUCCHIELLI : **Communication et réseaux de communication**, les éditions ESF-Entreprise moderne d'édition librairies techniques, 6^{ème} édition, paris, 1984, P104.

² Raymond BOUDON et autres, op.cit. P197.

3.10 La métacommunication :

➤ **Définition théorique :**

Selon Watzlawick (1972), la métacommunication « est l'art de communiquer sur la communication. Ainsi, lorsque nous disons à une personne : « je t'ai dit cela parce que j'étais en colère... », Nous faisons un commentaire sur un message précédent et « lorsque nous ne nous servons plus de communication pour communiquer, mais pour communiquer sur la communication [...], nous avons recours à des conceptualisations qui ne sont pas une partie de la communication, mais un discours sur la communication ». Il s'agit ici d'un aspect important de la communication puisque, en situation de malentendu et en cas d'erreur d'interprétation, « méta communiquer » permet aux interlocuteurs de préciser le sens qu'ils donnent à leur message et ainsi de réduire certains malentendus et risques de conflit »¹.

Selon une autre définition la métacommunication c'est : « Communication sur la communication, c'est-à-dire communication explicitant soit comment le message doit être compris par le récepteur, soit comment il a été compris »².

➤ **Définition opérationnelle :**

La métacommunication est un échange d'informations entre les cadres du ministère de l'industrie et des mines, donc une communication, qui a pour objet la communication en elle-même ou la relation entre les deux personnes communiquant ou un groupe de personnes. C'est-à-dire une communication sur la communication.

4. La pré-enquête :

La pré-enquête est commune à toute recherche en science humaines et sociales, elle se définit comme « une démarche préparée qui s'inscrit dans un plan pré établi et qui obéit à des règles relativement précises pour en faire se peut aux exigences d'objectivité et de rigueurs de la méthode scientifique ».³

¹ Sylvie GROSJEAN et autre : **La communication organisationnelle approche, processus et enjeux**, chenièrre éducation, 1^{er} édition, Québec Canada, 2011, P75.

² Roger MUCCHIELLI : **Communication et réseaux de communication**, op.cit.P104.

³ Del Bayle LOUBERT et autre : **Initiation aux méthodes des sciences sociale**, édition l'harmattan, Paris, 2000, P 47.

Dans le but de valider notre question de départ et afin d'aboutir à une question de recherche, On a réalisé notre pré-enquête en pratiquant cinq entretiens. On a donc pu interroger deux chefs d'étude DGIPI, le premier travail au sein du ministère de l'industrie et des mines depuis une quinzaine d'années, le second depuis deux ans, ainsi une autre personne qui travaille au niveau de la direction d'étude DGPIDE depuis deux ans. Et deux personnes qui travaillent dans la cellule de communication interne et externe. Ces cinq entretiens se sont déroulés dans le ministère de l'industrie et des mines à Alger. On a pu alors poser cinq questions*.

5. La méthode et les techniques de l'étude :

Chaque recherche exige une démarche méthodologie qui s'appuie sur des principes stables (Méthode et technique) qui permettent d'aboutir à des objectifs et des résultats scientifiques.

Tel est le premier sens que l'on peut donner au mot méthode qui est « un sens plus spécifique et plus concret au terme technique. La méthode d'enquête elle peut être associée à différentes techniques de collecte de données telles que la technique de questionnaire ou de sondage, l'analyse de statistique ou même l'observation »¹.

5.1 Le choix de la méthode quantitative :

Pour concrétiser notre sujet de recherche sur le terrain, nous avons procédé à l'utilisation de la méthode quantitative qui est : « L'ensemble de procédures pour mesurer des phénomènes. Elle vise d'abord à mesurer le phénomène de l'étude. Les mesures peuvent être originales de genre. Plus grand ou plus petit, ou numériques avec usage de calculs. La plupart des recherches en sciences humaines utilisent la mesure, il en est ainsi quand on fait usage d'indices, de taux, de moyennes ou plus généralement d'outils que fournit les statistiques. Veut-on connaître l'évolution des prix à la consommation de degré d'urbanisation et le taux de natalité, on fera appel à des méthodes quantitatives »². Elle a pour objectif de quantifier et de mesurer les données collectées durant notre enquête, en s'appuyant plus précisément sur l'obtention des réponses aux questions du questionnaire et en vue d'établir des corrélations entre la communication interpersonnelle et le travail collectif des cadres dans une institution publique. Puis nous avons procédé à l'interprétation des données recueillies en les

* Pour savoir les questions du pré - enquête consulter l'annexe N°1.

¹Maurice ANGERS : **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines (IPMSH)**, les Editions CEC Inc., 6ème édition, Québec, 2014, P 40.

²Maurice ANGERS : **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, CASBAH, op.cit.P60.

transportant à un ensemble de thème représentatif dans l'objectif de mettre les corrélations servant à vérifier nos hypothèses.

5.2 Les techniques utilisées :

Chaque recherche exige une technique qui doit être adéquate et bien choisie pour le recueil des informations sur le terrain, car bien choisir cette technique de recueil des données détermine les résultats finals de l'enquête.

Pour notre part, nous avons opté pour l'utilisation de l'observation et du questionnaire, car ces techniques conviennent beaucoup plus que l'entretien à notre population d'étude.

5.2.1 La technique d'observation :

Durant notre pré-enquête nous avons eu recours à l'observation directe qui est définie comme une « action de regarder avec attention les faits pour les étudier, les comprendre, les analyser »¹. Et elle est un ensemble de démarche impliquant la confrontation de données issues tant de l'observation direct que l'entrevue où de l'analyse statistique, appliquées d'une situation délimitée.² Où nous avons remarqué que la majorité des cadres de MIM communiquent d'une manière spontanée durant leur travail, c'est-à-dire lorsqu'ils discutent sur un sujet qui concerne le travail, ils se rassemblent dans une place et ils communiquent d'une manière collective pour atteindre leurs objectifs. Nous avons aussi remarqué qu'il y a d'autres relations entre eux qui sont hors la relation du travail car la pluparts des cadres sont des amies.

Nous avons opté pour cette technique vue son importance et afin de cerner le fonctionnement de la communication interpersonnelle au sein de l'institution publique, garantir le bon déroulement de l'enquête, savoir le degré d'accessibilité à notre échantillon d'étude, calculé le temps disponible afin de terminé l'étude.

5.2.2 La technique de questionnaire :

Par définition le questionnaire est une technique de collecte des données qui consiste pour le chercheur à poser de manière identique une même série de questions à tous les participants

¹ Luc ALBARELLO : **Apprendre à chercher**, De Boeck & Lancier S.A., 3^{ème} édition, 2007, P22.

² Benoit GAUTHIER : **Recherche sociale de la problématique à la collecte des données**, presses de l'université, 4^{ème} édition, Québec Canada, 2004, P270.

d'une recherche lorsqu'il procède à une enquête ou expérimentation¹. Il a pour finalité de recueillir les informations auprès d'une population déterminée, de toucher toutes les variables introduites au niveau des hypothèses et d'établir directement les relations entre les variables.

Nous avons choisi cette technique parce que le questionnaire traduit l'objectif de la recherche en question présenté selon une suite logique, afin de collecter des données qui seront classées, analysées et interprétées. Par conséquent, il est un modèle de recherche empirique quantitatif, c'est cela est exigé par la population mère qui est large est connu, et les conditions du terrain car il y a manque de temps, les enquêtés préfèrent le questionnaire plutôt que le face à face.

Concernant les questions utilisées ; nous avons employés des questions fermées, questions à choix multiples et questions ouvertes.

Notre questionnaire au départ a une totalité de (35) Questions, regroupé en (04) axes :

- Le premier axe nous l'avons réservé aux données personnelles des enquêtés.
- Le deuxième axe est consacré pour la première hypothèse.
- Le troisième axe est consacré pour la deuxième hypothèse.
- Le dernier est consacré pour la troisième hypothèse*

6. La méthode d'échantillonnage et l'identification de l'échantillon :

6.1 La méthode d'échantillonnage :

La population d'étude par définition désigne un ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent des autres éléments et sur lesquels porte l'investigation².

Dans cette étude la méthode d'échantillonnage choisie est bien la méthode d'échantillonnage probabiliste : « qui on entend toutes celles qui impliquent un véritable tirage au hasard, c'est-à-dire qui donnent à chaque élément de la population une chance connue et non nulle d'être choisi »³. Afin d'accorder à chaque élément de la population mère une chance d'apparaître dans la population d'enquête. Ce qui permet alors à cet échantillon d'avoir cette caractéristique de représentativité.

¹ Sylvain GIROUX et autre : **Méthodologie des sciences humaines**, Pearson ERPI, 3^{ème} édition, Québec, 2009, P70.

* Pour savoir plus de détails sur le questionnaire de l'étude consulté l'annexe N°2

² Maurice ANGERS, op.cit. , P 98.

³ Benoit GAUTHIER, op.cit. p230.

Tenant à signaler que notre échantillon ou bien notre population d'enquête est un ensemble représentatif de notre population mère. Dont on constate une certaine hétérogénéité dans leur caractéristique ce qui signifie que notre population est une population hétérogène « Si la population cible est diversifiée c'est-à-dire s'il s'agit d'une population hétérogène, vous devriez recourir à un échantillonnage aléatoire. Population dont les éléments sont dissemblables en ce qui concerne la ou les variables étudiées ». ¹

Cet échantillon est constitué de plusieurs cadres auxquels ces questionnaires ont été distribués.

6.2 Identification de l'échantillon :

Cette étude est faite au sein d'une grande institution publique qui est le ministère de l'industrie et des mines qui emploient un nombre de cadres supérieur qui sont du nombre 206, et qui sont issus de plusieurs régions. Cependant, nous avons opté pour l'identification d'une population d'étude l'échantillon stratifié (stratified random sample). Elle consiste à diviser la population à étudier en sous-populations appelées strates puis à tirer aléatoirement un échantillon dans chacune des strates, l'ensemble des échantillons ainsi choisis constituant l'échantillon final qui sera soumis à l'analyse². Qu'il représentera toute la population mère et qui répondra aux exigences de la recherche, qu'on juge représentatif. Nous avons distribué 112 questionnaires, nous avons récupéré et validé 109 questionnaires.*

7. Les études antérieures :

Dans notre recherche nous avons exploité quelques ouvrages et mémoires de fin de cycle qui traitent le même sujet que le nôtre afin de collecter des informations.

Ces études sont utilisées pour l'importance de la méthode qu'ils ont utilisée laquelle correspond avec notre thème afin d'acquérir un nombre susceptible d'informations empiriques utiles pour notre thématique. Ainsi la technique et la méthode qu'ils ont utilisées nous ont permis à bien réaliser notre cadre méthodologique, montrer la nécessité de développer le facteur humain au sein de l'institution publique en donnant une importance majeure à la communication interpersonnelle, qui met les cadres en relation, afin de faciliter leur action et leur capacité d'assimilation, d'utilisation des connaissances et d'interaction,

¹ Sylvain GIROUX et autre, op.cit. P107.

² Benoit GAUTHIER, op.cit. P 236.

* Pour savoir la répartition de l'échantillon consulter l'annexe N°3.

savoir la manière dont se traduit l'impact des différentes pratiques de communication sur les comportements, les attitudes des cadres pour en mesurer le degré de cohésion entre eux et aussi de connaître l'attitude des cadres pour une meilleure circulation de l'information via les circuits hiérarchiques.

7.1 BENCHAOUCH Kamal (2015)¹

L'intitulé de cette étude est : **Le rôle de la communication interpersonnelle dans la résolution des conflits au travail.** Cas pratique « SPA CEVITAL ».

Dans sa problématique il a entamé la communication interne d'une manière générale puis la communication interpersonnelle et les conflits qui touchent une entreprise comme CIVITAL, le but de cette recherche consiste à expliquer, analyser le rôle de la communication interpersonnelle dans la résolution des conflits au travail. Cet étudiant a posé une question générale qui est la suivante :

Quel est l'apport de la communication interpersonnelle dans la résolution des conflits au travail au sein d'une entreprise économique algérienne, le cas de CEVITAL ?

Il a posé quelques questions secondaires qui sont cités comme suit :

1. L'entreprise CEVITAL dispose-t-elle d'une stratégie permettant la valorisation de la communication interpersonnelle ?
2. Comment la communication interpersonnelle peut-elle contribuer à la résolution des conflits au travail au sein de l'entreprise CEVITAL ?
3. Comment une communication interpersonnelle inefficace peut être un frein pour le bon fonctionnement de l'entreprise CEVITAL ?

Les résultats d'une pré-enquête auprès d'un échantillon réduit d'un effectif appartenant à l'entreprise CEVITAL, on a relevé aussi dans cette thèse les hypothèses suivantes :

1. L'entreprise CEVITAL dispose d'une stratégie qui valorise la communication interpersonnelle.
2. La communication interpersonnelle contribue à la résolution des conflits au travail tout en investissant dans l'aspect relationnel, et en instaurant un climat de confiance et de transparence entre le personnel de l'entreprise.

¹Kamal BENCHAOUCH, « **Le rôle de la communication interpersonnelle dans la résolution des conflits au travail Cas pratique la SPA CEVITAL** », thèse de maîtrise 02 en science sociale, université Abderrahmane MIRA -Bejaia, 2015.

3. une communication interpersonnelle inefficace entrave le fonctionnement de l'entreprise en provoquant un dysfonctionnement au sein de son champ relationnel.

La méthode et la technique utilisée est la méthode quantitative qui va servir comme aide pour représenter les informations collectées sous forme de chiffres afin d'être plus tangible et plus exact et cela via la technique du questionnaire où le chercheur à poser des questions fermées et des questions à choix multiples en se référant aux informations de la pré-enquête, avec quelques questions ouvertes afin d'avoir les opinions des différents enquêtés, et ce concernant la communication interpersonnelle et les conflits au travail ainsi que le rapport existant entre ces deux variables.

Dans cette recherche la méthode d'échantillonnage choisie est bien la méthode aléatoire simple, afin d'accorder à chaque élément de la population mère une chance d'apparaître dans la population d'enquête.

Vérification des hypothèses :

1. La majorité des enquêtés affirment que la société CEVITAL attribue une importance remarquable et considérable à la communication interpersonnelle, soit un pourcentage de 37,62% des enquêtés qui trouvent que cet organisme fait d'une manière très fréquente appel aux réunions, on signale aussi, un autre taux de 40,59%, soit un pourcentage représentant les employés qui jugent que cette entreprise accorde une importance particulière à la communication interpersonnelle. Le chercheur a confirmé la première hypothèse.
2. La communication interpersonnelle dans cette société, selon les enquêtés, permet non seulement la résolution des conflits au travail, mais, aussi l'instauration d'une confiance mutuelle et la contribution au développement des capacités relationnelles des employés. Le chercheur a confirmé la deuxième hypothèse.
3. L'inefficacité de la communication interpersonnelle dans cette société, selon nos enquêtés, permet non seulement l'émergence des conflits au travail, mais, aussi elle fait naître chez les employés un sentiment d'insatisfaction et une instabilité totale dans l'entreprise en général et dans le groupe en particulier, nous notons aussi que ces conséquences peuvent, sans aucun doute, avoir des effets négatifs qui peuvent se répercuter sur l'entreprise. Le chercheur a confirmé la troisième hypothèse.

7.2 DAHMANE Yahia et BEKHAT Toufik (2016)¹.

L'intitulé de cette étude est **l'impact du style de leadership sur la cohésion du groupe au travail**, cas pratique « **MAC-SOUM D'AKBOU** ». Dans la problématique ils ont posés la question principale sur, « Quel est l'impact de leadership sur la cohésion de groupe au travail dans l'entreprise MAC-SOUM D'AKBOU. » Afin de répondre à cette problématique les deux chercheurs ont posés quelques questions secondaires qui sont :

1. Quelle est le style de commandement exercé à l'entreprise MAC-SOUM, et son influence sur ses subordonnés ?
2. Est-ce que la négociation et la communication jouent un rôle pour faire face aux conflits rencontrés ?

Les hypothèses :

1. Le style de commandement autoritaire influence négativement sur la cohésion de groupe à MAC-SOUM, SPA.
2. La négociation et la communication jouent un rôle important pour faire face aux conflits rencontrés à MAC-SOUM, SPA.

La méthode utilisée dans cette étude est la méthode quantitative pour accueillir les données et les informations nécessaires pour un traitement bien défini, et pour concrétiser la recherche sur le terrain. Les chercheurs ont optés pour un questionnaire pour la collecte d'informations, d'ordre mathématique afin de pouvoir présenter les résultats obtenus d'une manière chiffrée. Ils ont utilisé la méthode d'échantillon aléatoire

Ils ont constaté comme résultats :

1. Le style de leadership exercé à MAC-SOUM, est un style autoritaire qui influence négativement sur la cohésion du groupe ainsi que leurs motivations et leurs satisfactions au travail.
2. La communication et la négociation dans cette société, selon nos enquêtés, permet non seulement la résolution des conflits au travail, mais, aussi l'instauration d'une confiance mutuelle et la contribution au développement des capacités relationnelles des employés, ce qui leur permet d'ailleurs de pouvoir apporter des solutions à toute situation conflictuelle pouvant surgir au sein de cette société. De ce fait, on peut dire alors que notre deuxième hypothèse est confirmée.

¹Yahia DAHMANE et autre, « **L'impact du style de leadership sur la cohésion du groupe au travail, cas pratique MAC-SOUM D'AKBOU** », thèse de master 02 en sociologie, département science sociale, université Abderrahmane MIRA - 2016.

7.3 BENHADJ Koceila et BEDAOUCHE Siham (2017)¹

La thèse est intitulée : « **le rôle de la communication interne sur le renforcement d'esprit de groupe** », l'objectif principal de cette recherche c'est de faire ressentir le rôle et l'importance de la communication interne sur le renforcement d'esprit de groupe dans l'organisation et savoir si les salariés trouvent des difficultés de communiquer à l'intérieur de leur organisation, ainsi que comprendre comment l'information se transmet entre les salariés au sein de l'entreprise **SARL IBRAHIM IFRI**. Ils ont posés les questions suivantes :

- Quel est le rôle de la communication interne sur le renforcement d'esprit de groupe ?
- Est-ce que la communication interne peut-elle participer au bon fonctionnement de l'entreprise ?

Hypothèses : Suite à différentes recherches durant la pré-enquête auprès d'un ensemble des salariés qui travaillent au sein de l'entreprise (**SARL IBRAHIM IFRI**), ils ont aboutis aux hypothèses suivantes :

1. La communication interne joue un rôle important au sein de la (**SARL IBRAHIM IFRI**) sur le renforcement d'esprit de groupe.
2. La cohésion et l'harmonie entre les salariés dépend de leur implication dans la vie de l'entreprise

La méthode utilisée dans cette étude est quantitative. D'après les chercheurs le choix de la méthode est déterminé par la nature de thème de recherche et aussi le lieu de recherche. Après la pré-enquête effectuée au sein de l'entreprise (**SARL IBRAHIM IFRI**), la réalité du terrain a orientées les chercheurs vers l'utilisation de la méthode quantitative.

Ce qui concerne les techniques de recherche utilisée dans cette étude antérieur est le questionnaire qui comporte 26 questions ouvertes, et fermées et aux choix multiples.

Elles se rapportent aux trois axes :

- Le premier axe : concerne les données personnelles des salariés comme l'âge, sexe, statut... etc.
- Le deuxième axe : le rôle de la communication interne au sein de l'entreprise.
- Le troisième axe : Le rôle de la communication interne sur l'esprit du groupe.

¹ Koceila BENHADJ et autre, « **Le rôle de la communication interne sur le renforcement d'esprit de groupe** Cas d'étude : **SARLIBRAHIM IFRI** », thèse de master 02 en sociologie, département des sciences sociales, université ABERAHMANE MIRA- Bejaia, 2017.

En pratique, pour bien déterminer le rôle de la communication interne sur le renforcement d'esprit de groupe ils ont optés pour un échantillonnage aléatoire simple pour donner à chaque population mère une chance d'apparaître dans la population d'enquête et pour que les résultats obtenus soient généralisés, ils ont touchés toutes les catégories socioprofessionnelles (les cadres, les agents de maitrises et les agents d'exécution). Pour bien déterminer le rôle de la communication interne sur le renforcement d'esprit de groupe. Il est aussi important de préciser qu'ils ont a distribué 120 questionnaires, est récupéré 90 questionnaires et ils ont validé que 80 questionnaires, 15 pour les cadres, 22 pour les agents de maîtrise, et 43 pour agent d'exécution.

Les chercheurs ont clôturés leur travail par cette conclusion, la communication interne est un élément indispensable dans chaque organisation, car le fait de travailler dans le même lieu oblige les salariés de créer une harmonie et une cohésion au sein de leur groupe, ainsi que la transmission d'information et l'interaction entre les équipes sont des éléments essentiels pour instaurer un bon fonctionnement et de permettre une bonne réussite.

8. Les raisons du choix de l'étude:

Chaque phase de recherche scientifique nécessite un choix de sujet.

Concernant le choix du thème de notre recherche, qui s'articule autour de l'influence de la communication interpersonnelle sur le travail collectif des cadres, ce dernier découle de plusieurs raisons, qui sont :

1. Peu de thèses ont étaient réalisés sur ce thème au sein de notre université.
2. Cette raison étant personnelle relevant de notre désir d'investir dans le monde des institutions publiques et que la plus part des étudiants se concentre sur les entreprises commerciales alors que nous, nous avons décidés d'innover dans notre travail.
3. Constitue aussi notre centre d'intérêt en tant qu'étudiant spécialisé en communication et relation publique et savoir comment marche le travail collectif au milieu professionnel.

9. Les objectifs de l'étude :

A travers cette étude entamée au niveau de ministère d'industrie et des mines à Alger, nous avons pour objectif essentiel de recueillir plus d'information sur l'influence de la communication interpersonnelle sur le travail collectif des cadres. A ce titre l'étude vise à réaliser un ensemble d'objectifs qui sont cités comme suit :

1. Savoir la disposition des cadres de ministère de l'industrie et des mines de code analogique et dialogiques permettant la valorisation de la communication interpersonnelle.
2. La relation entre la communication interpersonnelle, le travail et la dynamique du groupe au sein du ministère de l'industrie et des mines.
3. L'existence de la métacommunication interpersonnelle entre les cadres de ministère de l'industrie et des mines.

10. Les difficultés de l'étude :

Comme toutes autres recherches, nous avons rencontrés une seule difficulté durant la période de notre recherche qui se résume dans la difficulté d'interroger tous les cadres qui travaillent dans le ministère d'industrie et des mines à cause de leur préoccupation professionnelle, et le temps qu'ils ont mis pour déposer les questionnaire de notre étude.

Chapitre III :

Cadre théorique de
l'étude

Chapitre II : La communication interpersonnelle dans une institution publique

Section 01 : Généralités sur la communication interpersonnelle

- L'essor de la communication interpersonnelle.
- Les modes de la communication interpersonnelle.
- Les motivations de la communication interpersonnelle.
- Les modèles de la communication interpersonnelle.
- Les objectifs de la communication interpersonnelle.
- Les moyens de la communication interpersonnelle.

Section 02 : L'approche systémique des organisations selon PALO ALTO

- Définition de l'approche systémique.
- Les fondements de l'approche systémique selon PALO ALTO.
- La communication : un système ouvert d'interaction.
- Les principes de l'approche systémique.
- Les cinq (05) axiomes de la communication selon PALO ALTO.
- Les avantages de l'approche systémique.

Conclusion du chapitre II.

Préambule :

Ce chapitre est réservé à la communication interpersonnelle, dont nous avons développé la nature et les différentes définitions de la communication interpersonnelle, l'essor et les motivations de cette communication, les modèles et les objectifs et ses moyens, ses modes et son approche qui est l'approche systémique et stratégique des organisations (l'école de PALO ALTO), les fondements et les principes et les cinq (5) axiomes de cette approche, la communication comme un système d'interaction dans une institution publique.

Section 1 : Généralités sur la communication interpersonnelle :

1 L'essor de la communication interpersonnelle :

Une transformation profonde dans les relations interpersonnelles est à la seconde source de l'essor des sciences de la communication.

Les années 1960 ont été marquées par la remise en cause des relations hiérarchiques et autoritaires : dans le couple, la famille, l'école, l'entreprise. Les relations plus égalitaires entre mari et femme, parents et enfant, enseignant et élève, managers et salariés invitaient au dialogue et à l'échange. « Communiquer » devint un mot d'ordre et une aspiration nouvelle. Ce n'est pas un hasard si la « nouvelle communication », un courant de pensée centré sur l'étude des relations personnelles, a pris corps en Californie, dans la petite ville de PALO ALTO, durant les années 1960.

L'École de PALO ALTO est à la fois une grille d'analyse de la communication interpersonnelle et une technique thérapeutique visant à dénouer les communications pathologiques dans les couples et les familles ; d'où l'autre nom de ce courant de pensée : thérapie systémique familiale. L'idée clé de cette approche est celle de système d'interaction : les individus ont tendance à s'enfermer dans des boucles de relations infernales qui surdéterminent les intentions de chacun, comme c'est le cas dans les dialogues de sourds où chacun accuse l'autre d'intentions malveillantes. L'essor parallèle de techniques de développement personnel comme la PNL (programmation neurolinguistique) ou l'analyse transactionnelle, fondées sur les techniques de communication, montrent bien l'intérêt accordé aux relations interpersonnelles à partir des années 1960.¹

¹Jean-François DORTIER : **La communication des relations interpersonnelles aux réseaux sociaux**, op.cit. P 14.

L'étude de la communication interpersonnelle s'enrichit également, à partir des années 1960-1970, de toute une série de travaux portant sur des échanges ordinaires : Erving Goffman (1922-1982) étudie les « rites d'interaction » et la mise en scène de soi, l'ethnographie de la conversation est impulsée par Dell Hymes, John Gumperz « the Ethnography of communication, 1964), l'ethnométhodologie de Harold Garfinkel, la sociolinguistique (William Labov), les nouvelles théories de l'argumentation (Chaïm Perelman, Oswald Ducrot), et les approches linguistiques des interactions verbales(Catherine Kerbrat-Orechioni) complètent ces approches¹.

2 Les modes de la communication interpersonnelle :

Le processus de communication fait apparaître un aspect purement psychologique dans la formulation du message ; c'est-à-dire le codage du message, et le choix du canal pour acheminer ce message. On peut même dire : « si deux personnes utilisent un même code linguistique commun, et ont à formuler le même message, on peut assurer qu'elles ne exprimeront pas de la même manière. ». Si une personne décide de communiquer avec une autre personne par l'envoi d'un message, ce dernier porte beaucoup plus d'informations que les simples mots utilisés. Beaucoup d'indicateurs enrichissent ce message. On parle dans ce cas, de création verbale et non verbale.

2.1 La communication « verbale » : les mots, le ton, de la voix, l'intonation.

Communiquer c'est tenter de traduire une expérience atemporelle en une situation ou une séquence temporelle. Le locuteur étale son expérience devant son interlocuteur, il a le choix de la façon de le faire.

- ✓ Le choix des mots et des expressions : même synonymes en apparence, des mots semblables évoquent des réseaux sémantiques différents. Ceci est dû aux différences des cadres idéologiques, des schémas et des représentations.
- ✓ Le choix de la forme grammaticale : le choix de la forme grammaticale donne un aperçu sur la mise en code de l'information. Lorsqu'on utilise la forme active c'est pour être percutant et direct, par contre, la forme passive laisse place au doute, à la souplesse et parfois à la sympathie.
- ✓ Le choix de la séquence : l'emplacement du sujet, de l'attribut influence la perception.

¹Ibid. P 14.

- ✓ La distance sociale par rapport au réfèrent : la plupart du temps on est appelé à communiquer pour remplir un rôle ou une position hiérarchique, la distance sociale qui nous sépare de l'interlocuteur influence notre choix des mots¹.

2.2 La communication « non verbale » :

La communication « non verbale » gestes, regards ou postures- conserve chez l'être humain une grande importance. Elle correspond d'abord à l'expression du visage et aux postures du corps que l'on adopte. Dans une conversation entre deux personnes, le fait de croiser les bras en regardant le sol n'a pas du tout la même signification que de regarder son interlocuteur en souriant, en hochant la tête et en ouvrant grand les yeux. Dans un cas, en exprime un retrait ou une distance critique, dans l'autre une approbation bienveillante. Les gestes de la main, les postures du corps, le ton de la voix, les expressions du visage, sont révélateurs du degré d'intimité avec l'interlocuteur, de l'intérêt que l'on porte au sujet de la conversation, de la volonté de poursuivre ou non l'échange. Souvent, la communication non verbale est en correspondance avec le message que l'on veut faire passer ; mais parfois on tremble dans un entretien d'embauche, un examen ou une conférence, alors que l'on voudrait justement pouvoir donner l'apparence du naturel².

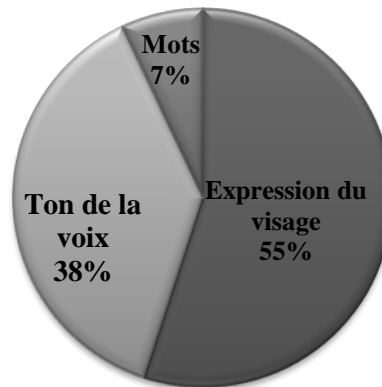
On peut dire que dans une communication interpersonnelle le message passe comme suit :

- Par l'expression du visage, à 55% d'intensité.
- Par le ton de la voix, à 38%.
- Par les mots, à 7%³.

¹Abdelkrim BOUHAFS, op. cit. PP (28-29).

² Jean-François DORTIER : **la communication des relations interpersonnelle aux réseaux sociaux**, op.cit. PP (6-7).

³Abdelkrim BOUHAFS, op.cit. P 29

**schéma n° 01: les modes de la communication
interpersonnelle**

Source : Abdelkrim BOUHAFS, *La communication dans l'entreprise*, p28.

Les communicateurs efficaces sont ceux qui peuvent comprendre leur interlocuteur non seulement en s'accrochant aux mots, mais en observant le ton et les expressions de celui-ci. D'autres facteurs sont à prendre en considération, tels que la posture, l'orientation et le contact physique. Il est important de savoir reconnaître et décoder tous les éléments de la communication au niveau du contenu, qui est le message verbal, mais aussi au niveau du contenant, c'est-à-dire la façon dont le message est émis¹.

3 Les motivations de la communication interpersonnelle :

On s'engage dans la communication avec les autres pour plusieurs raisons, nous citons entre autres les suivantes :

- **Réduire l'incertitude** : fréquemment, on fait face à des situations ambiguës, qu'on ne comprend pas et nous cherchons des informations. Plus l'événement est important, incertain, nouveau et inattendu, plus nous cherchons à entrer en communication avec les autres.
- **Résoudre un problème** : que ce soit au plan individuel ou organisationnel, une des raisons par laquelle la communication est considérée comme une prise de décision pour résoudre un problème. Après avoir identifié le problème, il est indispensable de collecter des informations sur ce dernier pour évaluer les alternatives, puis faire son choix.

¹ Abdelkrim BOUHAFS, op.cit. P29.

- **Confirmer un avis, une croyance ou une attitude** : c'est le fait de chercher un support ou une confirmation à notre position.
- **Contrôler une situation** : on communique la plus part du temps de par notre position hiérarchique, ou parce qu'on veut avoir de l'influence sur ce qui se passe autour de nous.
- **Feed-back** : enfin, la plupart de notre communication est motivée par un besoin de répondre à la communication de quelqu'un d'autre¹.

4 Les modèles de la communication interpersonnelle :

4.1 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). La représentation sous-jacente du fonctionnement de la personne est un mécanique 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.

4.1.1 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 » 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 ?, a Quoi ?, à travers Quel canal ? Avec Quel effet ?²

¹Abdelkrim BOUHAFS, op.cit., P30.

² Sybil GEHIN : **Méthodes de communication interpersonnelle**, Edition ESKA, paris, 2011, P19.

4.1.2 Le modèle de SHANNON :

SHANNON est ingénieur des télécommunications et travaille 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 développe les concepts de codage et décodage (1949). Ce modèle va mettre en lumière les facteurs qui vont perturber la transmission de l'information¹.

4.1.3 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'équilibre².

4.2 L'analyse transactionnelle :

L'analyse transactionnelle a été inventée par Éric BERNE (1910-1970) est psychiatre et psychanalyste : il met au point l'analyse transactionnelle ou AT de 1956 à 1970 en Californie et propose un concept clé : la transaction ou échange entre une personne et les autres. Par rapport au schéma classique de la communication, BERNE introduit l'homme, ses relations et sa construction spécifique. Mais en même temps, il souhaite réagir aux apports de la psychanalyse dans une optique comportementaliste. L'analyse transactionnelle fournit des concepts simples et efficaces pour analyser les dysfonctionnements dans les relations humaines et établir un bilan des ressources personnelles disponibles³.

4.3 L'école de PALO ALTO :

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 des travaux de « l'école de PALO ALTO » (Gregory BATESON, Ray BIRDW HISTELL, Erving GOFFMAN, Edward HALL, Paul WATZLAWICK). La

¹ Sybil GEHIN, op. cit. P19.

² Ibid. P20.

³ Ibid. P26.

métaphore magistrale qui préside cette nouvelle représentation de la communication est celle de « l'orchestre » (WINKIN, 1981). Cette métaphore renouvelle la vision antérieure du télégraphe de conception linéaire (SHANNON, 1949) ou celle du ping-pong de conception circulaire (rétroactive) issue des travaux sur la cybernétique (WIENER, 1948). Citons également la théorie sur les systèmes (VON BERTALANFFY, 1968) qui « dynamisme » l'ancienne conception analytique de la communication et les travaux de KORZYBSKI sur la sémantique générale qui légitimiste l'existence de la subjectivité humaine dans la relation interpersonnelle pour mieux en tenir compte et la maîtriser¹.

5 Les objectifs de la communication interpersonnelle :

Les objectifs sont multiples à pratiquer la communication interpersonnelle de façon favorable et productive. En premier lieu, Le premier objectif consiste à accompagner et concile le management ; c'est à dire aider le manager dans son rôle d'information, d'écoute et de dialogue. Et l'aide à identifier les enjeux de la communication liée aux situations professionnelles et à mettre en œuvre une communication adapté.

- ❖ La communication interpersonnelle favorise les échanges de connaissance, expériences pour faire partager, développé et accéléré les progrès².
- ❖ L'art de la communication interpersonnelle consiste à organiser les relations entre les individus sans exclure la possibilité du différent.
- ❖ Aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information.
- ❖ Il s'agit de mobiliser, d'entraîner l'adhésion des salariés, de créer un sentiment d'appartenance de manier à améliorer le fonctionnement global de l'entreprise.
- ❖ Permettre aux les interlocuteurs de se faire reconnaître socialement, qui permettent enfin aux acteurs de partager leur émotions³.

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.

¹ Sybil GEHIN, op. cit. p50.

² Nicole D'Almeida et autre : **La communication interne de l'entreprise**, DUNOD, 2eme édition, Paris, 2007, P54.

³ Ibid. p27.

- ❖ 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 institution publique. 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 elle renforce la considération et le respect mutuel dans une institution publique¹.

6 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 apparaître 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 :

6.1 Les réunions :

Une réunion est une assemblée de plus de trois personnes qui participent au vécu organisationnel ou social. Après une présentation large des différents types de réunions, nous nous intéresserons aux réunions participatives dans les institutions publiques, puis à la prise de parole devant un public². Nous distinguerons quatre types de réunions :

6.1.1 Réunions d'information descendante :

Le responsable fait partie du groupe. L'objectif est de s'assurer de la compréhension d'une information, ce qui distingue la réunion d'information descendante d'une information écrite. L'exposé doit être structuré selon les règles de la prise de parole en public. MUCHIELLI distingue :

¹ Nicole D'Almeida et autre, op.cit. P56.

² Sybil GEHIN, op. cit. P174.

- **La réunion d'information simple** : bilan, rapport, présentation ;
- **Le briefing** : information préliminaire en vue d'une opération active et collective ;
- **L'exposé de décisions** : information demandant une implication des auditeurs ;
- **La réunion de contre-information** : opération anti-rumeurs ;
- **La réunion de feed-back d'une information ascendante** : compte rendu de résultats concernant le groupe (à la suite d'un audit par exemple)¹.

6.1.2 Réunions d'information ascendante :

L'objectif est de recueillir de l'information en interrogeant un groupe restreint (une dizaine de personnes). Il peut concerner un groupe de travail amené alors à s'interroger comme un groupe de diagnostic. MUCHIELLI distingue :

- **La réunion d'information ascendante proprement dite** : outil précieux dans les organisations pour améliorer la communication avec les groupes ;
- **L'enquête de motivation** : sondage, recherche des attentes ;
- **L'interview de groupe** : application au groupe des techniques de l'interview ;
- **Les phases de résolution des tensions négatives au cours d'une réunion quelconque de groupe restreint** : interruption du travail de groupe pour élucidation des tensions².

6.1.3 Réunions-discussions :

L'objet de ce type de réunion est, comme son nom l'indique de discuter en groupe, afin d'aboutir à un ensemble de décisions, de résolutions ou de conclusions par rapport à un objet fourni de l'extérieur. MUCHIELLI distingue :

- **Les réunions discussions à thème** : débat, table ronde ;
- **Les discussions préliminaires** : recherche a priori et sensibilisation du groupe pour amplifier les attentes ;
- **Les commissions de travail** : en amont ou en aval d'autres réunions d'information ;
- **Les groupes de décision et de résolution de problème** : confrontation des points de vue pour aboutir à une décision ;
- **Les jurys** : délibération qui s'apparente au type précédent³.

¹ Sybil GEHIN, op. cit. P175.

² Ibid. P176.

³ Ibid. P177.

6.2 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 leasing, provoquer une attitude active : rechercher l'information en interrogeant le répondeur et informer régulièrement et rapidement¹ ».

Section 2 : L'approche systémique des organisations selon PALO ALTO

1 Définition de l'approche systémique :

L'approche systémique est le premier des modèles féconds (1951), c'est un mode de pensée qui recherche les structures logiques dans des organisations complexes. L. Von Bertalanffy analyse le corps humain comme un système complexe ; on peut transférer cette démarche sur les institutions, les organisations pour en repérer les contours, les limites, les éléments constitutifs, les flux qui les traversent. Cette analyse oblige à préciser les logiques de pensée, le langage adapté à cet effort de communication et de compréhension, et à penser que toute communication s'inscrit dans un cadre systémique².

2 Les fondements de l'approche systémique selon PALO ALTO :

L'école de PALO-ALTO ou « collègue invisible » est installée à San Francisco. Elle est de pensée anglo-saxonne. Son mérite réside dans le fait d'avoir cherché à appliquer la démarche systémique de façon rigoureuse dans le domaine des relations humaines et notamment à l'étude des troubles psychique. Ceci à pour première conséquence de dire que tout ce qui entoure l'individu apporte des informations qui vont être traitées à divers niveaux dans le cerveau. La perception de l'environnement est un mode de construction de la réalité. Cette activité mentale engendre notre vision du monde, selon les divers niveaux d'attention utilisés pour le décodage du perçu. La sélection des informations et leurs interprétations peuvent être très différentes. La prise de conscience synthétique s'accompagne d'effets intéressants : dans toute situation de relation interpersonnelle impliquant une ou plusieurs personnes, sont apportées des informations qui concernent l'environnement de l'échange. D'autres situations

¹ Catherine BROYEZ et autre : **La communication interne au service du management**, liaison, 2e Edition, Paris, 2001, P136

² Catherine GILLEQUIN-MAAREK et Autre : **Guide de la communication**, Delagrave, Paris, 2002, P 37.

traitent du contenu de l'échange, d'autres enfin informent sur le genre de relation que les interlocuteurs installent entre eux. Ces sous-ensembles d'informations peuvent être traités par le cerveau selon deux modes de travaux révélés par l'école :

- Le contenu serait décodé selon un mode digital (information de type codée, verbale ou numérique) ;
- La relation serait décodée selon un mode analogique (information présentée sous une forme similaire à celle de l'objet)¹.

3 Les principes de l'approche systémique :

L'approche systémique s'appuie sur les principes suivants :

1. Tous les systèmes sont formés de sous-systèmes (groupes de travail, département, services...) qui sont en relation et en interaction continues.
2. Le système échange des informations, des ressources, des matières...etc avec son environnement. Cet échange indispensable à la survie de l'organisation, est vital dans un environnement concurrentiel.
3. Le système opère des transformations sur les inputs pour les envoyer sous forme de produits (outputs) vers l'environnement.
4. Tout système à ses propres frontières qui le délimitent dans son environnement.
5. Ces frontières sont d'ordre physique, mais aussi imagé ; on parle alors d'image de marque.
6. Le feed-back est un concept primordial pour tout système qui cherche à garder un état d'équilibre et d'assurer sa continuité.²

4 La communication : un système ouvert d'interactions :

La communication est considérée comme un système ouvert d'interactions, ce qui signifie que ce qui se passe entre divers acteurs (autrement dit entre plusieurs individus) ne se déroule jamais dans un vide social, mais s'inscrit toujours dans un contexte. La communication en tant que système ouvert obéit à certains principes :

- **Le principe de totalité** : tout système n'est pas que la simple addition de ses éléments, mais possède des caractéristiques qui lui sont propres, différentes des éléments pris isolément. Tout acte de communication ne peut donc se réduire à

¹Catherine GILLEQUIN-MAAREK et Autre, op.cit. P 16.

²Abdelkrim BOUHAFS, op.cit. P 97.

l'action d'un sujet sur un autre, mais doit être appréhendé comme un système complexe, dynamique et producteur de sens. Il est aussi porteur d'enjeux pour les interlocuteurs ; le transfert d'information n'y est qu'un aspect parmi d'autres.

- **Le principe de causalité circulaire** : ce principe renvoie au fait que le comportement de l'un dépend de celui de l'autre et implique un jeu complexe de participation mutuelle, d'actions et de rétroactions. Les rétroactions positives tendent à accentuer le processus, les rétroactions négatives visent à l'adoucir, à l'amortir (l'écoute en réponse à une intervention agressive contribue à faire baisser la tension).
- **Le principe de régulation** : tout processus de communication obéit à des règles et à des conventions (normes, rituels socioculturels, règles conversationnelles, etc.) qui tendent à favoriser l'équilibre, alors que certaines forces poussent parfois, au contraire, au déséquilibre et au changement¹.

5 Les cinq (05) Axiomes de la communication selon PALO ALTO :

5.1 On ne peut pas ne pas communiquer :

Communication doit ici être entendue au sens large et s'assimile à comportement. Il y a « engagement inéluctable » dans la communication. Dès qu'il y a mise en présence, il y a communication. La communication, en tant que processus complexe, n'a pas de contraire. Ne rien dire veut dire quelque chose ; ne rien faire est encore une action. Bref, refuser de communiquer est une façon de communiquer. Il est possible en revanche de dénaturer l'objet ou l'enjeu d'une communication, mais c'est encore d'une communication qu'il s'agit, même si celle-ci se transforme².

En effet, Il n'existe pas de non comportement et si tout comportement à valeur de message : on ne peut pas ne pas communiquer. Toute communication n'est pas intentionnelle, consciente ou réussie.

5.2 Niveaux de la communication : contenu et relation :

Les chercheurs de l'école de PALO ALTO montrent que la communication humaine comprend deux aspects indissociables l'un de l'autre : le contenu et la relation. Or, ces deux aspects ne sont pas mis sur le même plan, comme l'écrit WATZLAWICK : « toute communication présente deux aspects : le contenu et la

¹Sylvie GROSJEAN et autre, op.cit. P 72.

² Sybil GEHIN, op.cit. P19

relation tels que le second englobe le premier ». Ainsi, tout message transmet un contenu (information, opinion, sentiment, attente, etc.), mais tente aussi dans le même temps d'instaurer une relation. Par conséquent, c'est à travers tout acte de communication que se négocie la définition de la relation qu'une personne établit avec son interlocuteur. La relation est un élément déterminant de la construction du sens, plus particulièrement du sens qu'il convient de donner à la rencontre. D'ailleurs, entre deux individus qui sont en relation, il existe deux démarches de communication, dont l'une sera qualifiée de symétrique et l'autre, de complémentaire¹.

5.3 La nature d'une relation dépend de la ponctuation des séquences de communication entre les partenaires :

La ponctuation de la séquence des faits est le repérage de séquences longues au sein d'une communication entre deux personnes, les échanges constituent une chaîne dont les maillons se chevauchent et forment des triades (unité de communication constituée de trois éléments), chaque maillon pouvant être comparé à une séquence « stimulus-réponse renforcement ».

La séquence des essais est ponctuée de telle manière que c'est toujours l'expérimentateur qui semble fournir les stimuli et les renforcements alors que le sujet donne les réponses. Mais selon l'acceptation des rôles de la part de chacun, un inversement de rôles est possible.

La ponctuation structure les faits de comportement et il est essentielle à la poursuite d'une interaction (exemple : un leader et un suiveur sont interdépendants). Le désaccord sur la manière de ponctuer la séquence des faits revient à une distorsion de la réalité chez les deux partenaires (parti pris). Elle est à l'origine d'innombrables conflits qui portent sur la relation, elle est due essentiellement à l'incapacité des intervenants d'une relation à méta communiqué sur leurs modèles respectifs d'interaction et de faire semblant de croire que la situation à un commencement. Exemple : X se replie, Y est agressif, X se replie, ...chacun pensant que l'origine de son comportement est due au comportement de l'autre².

¹ Sylvie GROSJEAN et Autres, op.cit.P73.

² Y PESQUEUX : **Une logique de communication**, Editions du Seuil, sans le lieu et l'année d'édition, P 12.

5.4 Les êtres humains usent simultanément de deux modes de communication : digitale et analogique :

Bateson propose de distinguer la communication digitale et analogique en prenant notamment appui sur le langage des informaticiens. Dans le cadre de la communication humaine, il note que, pour communiquer, nous utilisons deux grandes catégories de signaux : les signaux digitaux (les mots) et les signaux analogiques (les gestes, les postures de même que le paralangage verbal et gestuel). Dans l'étude des communications, il est toujours utile d'essayer de repérer ces deux types de signaux, qui interviennent en même temps et qui rendent parfois la communication interpersonnelle complexe. Ainsi, la communication digitale concerne plus précisément ce qui est de l'ordre du langage, tandis que la communication analogique renvoie plutôt au corps, aux gestes et aux intonations, plus généralement aux actes posés par la personne qui peut prendre sens au cours du processus de communication¹.

5.5 Tout échange de communication est symétrique ou complémentaire, selon qu'il se fonde sur l'égalité ou la différence :

Selon WATZLAWICK (1972), les rapports entre les personnes ne peuvent être que symétriques ou complémentaires, selon qu'ils se fondent sur l'égalité ou la différence. La relation complémentaire est fondée sur la différence de positionnement des individus, cette différence leur permet de se compléter mutuellement et d'ainsi maintenir l'équilibre dans leur relation. Prenons un exemple pour illustrer nos propos. Un individu **A** est très autoritaire, il interagit avec un individu **B** qui, sous l'influence de **A**, réagit en adaptant un comportement de soumission. Cette réponse de soumission favorise aussitôt le rôle autoritaire de **A**. les deux individus entrent alors dans des échanges cumulatifs qui favorisent la constitution de rôles complémentaires. Dans ce court exemple, on voit que les sujets présentent les comportements différents : l'un occupe une position haute (l'individu **A**) et l'autre, une position basse (l'individu **B**). Ainsi des couples de comportements comme donner-recevoir, questionner-répondre, demander-obtenir, parler-écouter représentent-ils des interactions complémentaires. La complémentarité peut aussi se manifester sur le plan des rôles : parent-enfant, orateur-auditoire, patron-employé, vendeur- acheteur.

¹Sylvie GROSJEAN et Autres, op.cit. P72.

Mais attention ! il ne faut pas confondre rapport complémentaire et rapport de pouvoir, même si la complémentarité peut facilement glisser vers une relation de pouvoir.¹

La relation symétrique s'installe entre des personnes qui tentent d'instaurer ou de maintenir l'égalité entre elles ; leurs messages sont alors en miroir. En fait, le comportement de l'une entraîne un comportement équivalent chez l'autre. Prenons nos deux individus A et B, B répondant ici à la marque d'autorité de A par une autre marque d'autorité. Cela peut entraîner ces deux individus dans une surenchère sans fin. Dans une relation symétrique, ils font mutuellement des efforts pour instaurer et maintenir une relation d'égalité².

6 Les avantages de l'approche systémique :

Imaginons que, dans une famille donnée, se manifeste un problème : un des enfants fugue ou se drogue, ou, moins dramatiquement, voit ses résultats scolaires baisser. La mère déprime, le père n'est jamais là ou travaille trop. On sera tenté d'étiqueter le personnage porteur du symptôme comme malade et d'entamer avec, pour, ou contre lui une thérapie analytique et individuelle sous prétexte que son comportement lui porte préjudice et qu'il hypothèque l'équilibre de la cellule familiale.

Peut-être, sorti de son milieu, dans le cadre d'une cure ou d'une formation, le malade va-t-il faire des progrès, mais il est bien probable que, dès son retour, il connaîtra des rechutes ou qu'un autre membre de la famille prendra le relais, parce que les conditions d'apparition du symptôme sont à nouveau réunies et que le comportement déviant n'est pas le signe qu'un individu perturbe le système mais le signe que le système fonctionne à ce prix.

Le malaise est assumé par le bouc émissaire. « Quand on se dispute, c'est à cause des enfants », dira-t-on dans la famille. « Si l'entreprise ne marche pas, c'est à cause des administratifs. » « Si le pays va à vau-l'eau, c'est à cause des juifs. » cette pratique très générale de la recherche du bouc émissaire, de la victime expiatoire, relève de la pratique des enjeux de victime, analysée en analyse transactionnelle.

Désigner un malade coupable permet au groupe de rester dans une relative harmonie : chacun, même la victime, y reçoit des signes de reconnaissance, le temps et les relations y

¹ Sylvie GROSJEAN et Autres, op.cit. P73.

² Ibid. P 73.

sont structurés par les nécessités de la gestion de la dynamique du groupe, fût-ce au détriment de l'activité rentable, constructive de la famille, du groupe ou du service. Puisqu'il existe un coupable désigné, les autres membres du système peuvent se définir comme « en bonne santé ».

A quoi bon, devant une telle coalition d'intérêts décidés à garder un bouc émissaire à portée de la main, s'efforcer de résoudre le problème apparent, manifesté par l'un des éléments du système : ce serait vouloir soigner la maladie sans soigner le malade.

L'approche systémique se justifie par le fait qu'il faut souvent moins une thérapie dans le système qu'une thérapie du système. L'enseignement est un système conçu en un temps où peu de gens poursuivaient des études. Les conditions ont changé quantitativement, le système s'efforce de survivre et de s'adapter, de temps à autre et suivant les alliances et les coalitions qui se nouent, il réclame des boucs émissaires : les étudiants qui sont nuls, les enseignants qui sont navrants, les institutions qui ne donnent pas de moyens : là aussi, on peut chercher un coupable (thérapie ponctuelle) ou chercher une solution (analyse systémique).

Bien entendu, si l'élément du système qui est modifié est suffisamment important ou suffisamment modifié, le système entier en sera changé, ce qui implique que la position confortable et passive qui consisterait à se dire : « on ne peut rien faire, il faut changer tout le système, on n'en a pas les moyens », se trouve invalidée : bouger un pion peut faire basculer le sort d'une partie d'échecs.

L'analyse systémique permet de savoir quel pion bouger et quand il faut le bouger¹.

Conclusion du chapitre II :

Depuis près de trente ans, la communication interpersonnelle est une des variables les plus étudiées par les chercheurs en science de l'information et de la communication telle que l'école de PALO ALTO. Cela s'explique par l'importance de cette variable pour la compréhension du comportement des individus surtout dans le travail, et trouver les techniques pour réaliser le bon déroulement des informations au sein d'une organisation ou d'une institution publique en interne et en externe. Ainsi, elle permet de maintenir des relations professionnelles entre les membres d'un groupe de travail. Et d'augmenter le dynamisme et la motivation au travail.

¹ Michel JOSIEN : **Techniques de communication interpersonnelle**, édition d'organisation, paris, 2004, P93.

Chapitre III: La communication dans un groupe en situation du travail

Section 1: Généralité sur le travail en équipe dans une institution publique

1. Historique du travail en équipe.
2. Les principes du travail collectif.
3. Les caractéristiques du travail collectif.
4. La messagerie à l'espace de travail collectif.
5. Les 3 C du travail collectif.
6. Les principaux outils de travail collectif.

Section 2: La cohésion et l'esprit d'équipe dans le travail

1. Structure du groupe et circulation de l'information.
2. L'évolution historique de la dynamique de groupe.
3. La cohésion de l'équipe de travail.
4. Les profils des collaborateurs et les avantages de travailler en groupe.
5. Les aspects motivant et le partage de l'information par les membres du travail.
6. Les bases de l'inter influence dans les groupes.

❖ La communication interpersonnelle et le travail collectifs des cadres dans une institution publique.

Conclusion du chapitre III.

Préambule :

Ce troisième chapitre de l'étude a pour objet de vous présenter la communication en tant que mode avancé d'une organisation du travail collectif. En premier lieu, il s'agira d'éclairer cette notion par l'apport des généralités sur le travail en équipe dans une institution publique. Ainsi, nous avons présenté les principes du travail collectif et ses caractéristiques, les outils de travail collaboratif. Enfin, en dernier lieu, il sera exposé la cohésion et l'esprit d'équipe dans le travail, historique du travail en équipe et l'évolution de la dynamique de groupe, les aspects motivant le partage d'information par les membres du travail et la structure du groupe et circulation de l'information, ainsi que les profils des collaborateurs et les avantages de travail en groupe et les bases de l'influence que présentent le travail collectif dans les groupes.

Section 1 : Généralité sur le travail en équipe dans une institution publique :**1 Historique du travail en équipe :**

Historiquement, le modèle du « travail en équipe » est apparu à la suite des limites notoires de la division excessive du travail, du morcellement des tâches plus connu sous le concept « d'organisation scientifique du travail » (OST) mis en place par Taylor au début du XXe siècle. Grâce aux enquêtes d'Elton Mayo sur le « machinisme industriel », il fut mis en évidence que le morcellement des tâches accroît le rendement jusqu'à un certain point au-delà duquel il le diminue à cause des « problèmes humains » qu'il rencontre et qui, inévitablement, ont un impact sur les motivations et donc sur la performance individuelle et collective. Mais il n'a pas suffi de sonner le glas du travail à la chaîne pour que le travail en équipe en tant que tel, c'est-à-dire avec des rôles nouveaux, un « savoir-participer » et « auto-organisation », ait pu se mettre en place. Il fallut environ une dizaine d'années (1960-1970) dont cinq bonnes années en information et en formation pour amener les individus et les organisations aux « savoirs » et aux « pratiques » du travail en équipe. Autrement dit, on découvrit que travailler en équipe ne va pas de soi et que ce n'est pas naturellement spontané. D'autant qu'on évalue à 10 ou 15% le nombre d'individus qui préfèrent rester dans un fonctionnement individuel et ne pas avoir de responsabilités à l'intérieur d'un groupe¹.

¹ Marie-Josée COUCHAERE : **Travailler en équipe**, Ellipses, 1ère édition, Paris, 2006, PP (7-8)

Bref, travailler en équipe est possible, disons-le, si d'abord l'individu aime ce qu'il fait et aussi, et surtout, apprend à travailler en équipe.¹

2 Les principes du travail collectif :

Le développement du travail en groupes de projets, nécessitant le recours à des collaborateurs aux compétences multiples, mais pas toujours disponibles au même moment ni au même endroit place le travail collaboratif au cœur des préoccupations de nombreuses entreprises.

Une collaboration est un travail en commun, une action de collaborer avec quelqu'un. Le travail collaboratif se concrétise le plus souvent par une répartition des tâches entre les membres du groupe qui sont en interaction pour atteindre un objectif commun. Les membres du groupe constituent ce qu'on appelle une communauté de travail.

Le travail collectif dépasse la simple notion de travail en groupe : il requiert la coopération des membres du groupe (échange d'informations) avec la réalisation d'un « produit fini »².

3 Caractéristiques du travail collectif :

Fédérer les membres d'un groupe autour d'un projet commun, nécessite quelques règles :

- Savoir travailler avec les autres, en leur accordant la confiance nécessaire, en acceptant leurs idées, leurs opinions, et leurs points de vue.
- Apprendre à travailler en réseau c'est-à-dire adopter un langage commun, même si la communauté de travail est composée de personnes souvent issues de milieux professionnels différents (techniciens, juristes, comptables, commerciaux... etc.)
- Rendre l'information nécessaire accessible (la localiser, la convertir dans un format standard, utilisable par tous les membres de communauté pour faciliter l'appropriation de ces informations).
- Prendre du plaisir à collaborer³.

¹ Marie-Josée COUCHAERE, op.cit. PP (7-8)

² Carole HAMON et Autres : **Management de l'équipe commerciale**, DUNOD, Paris, 2004, P 64.

³ Ibid. P64

4 La messagerie à l'espace de travail collectif :

Si la messagerie électronique est apparue comme le nouveau moyen de communiquer au début des années 90, ses limites en tant qu'outil de travail collectif sont bien vite perceptibles. L'échange de données, de fichiers, de ressources entre les individus va rapidement saturer les boîtes-aux-lettres, l'archivage des dossiers transmis et rendre difficile le travail en commun.

A la fin des années 90, grâce au développement des TIC, les pratiques de travail collectif vont être enrichies par la mise en place d'espaces de travail collectif sont bien plus souples que les outils traditionnels de Groupeware (qui nécessitent des paramétrages souvent complexes), ces outils technologiques, comme ceux proposés par des éditeurs informatiques tels que Mayetic et Quikplace, permettent la mise en œuvre d'espaces aux caractéristiques suivantes :

- Un espace **à la portée de tous**. La création d'un espace de travail collectif doit être facilitée et à la portée de tous ceux qui, dans l'organisation, en ressentent le besoin.
- Un espace **opérationnel**. Des outils de travail collectif doivent être mis à la disposition de l'ensemble des utilisateurs par le gestionnaire de l'espace.
- Un espace **facilement accessible**. Les membres de la communauté devant travailler ensemble sur un même projet, il est indispensable de donner un accès universel aux différents espaces de travail. En pratique, c'est l'accès par le web qui est le plus utilisé¹.

5 Les 3 C du travail collectif :

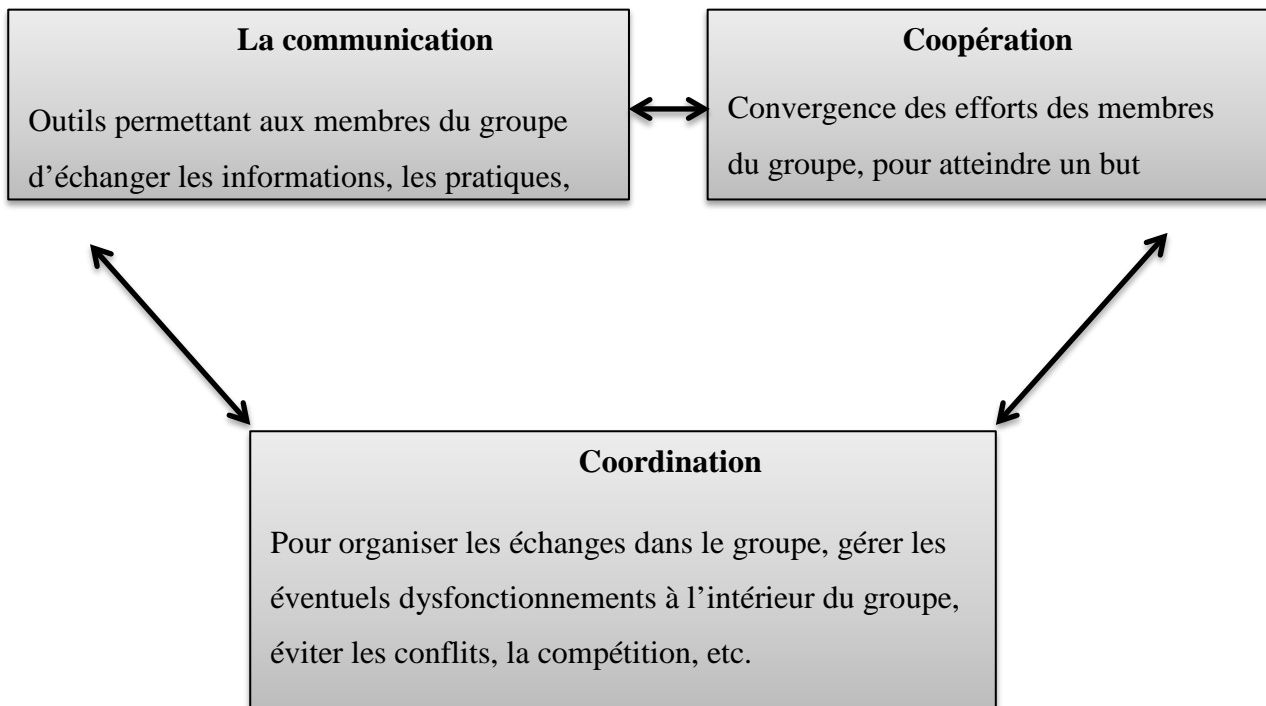
(Communication, coopération, coordination)

La notion de travail collectif, dans son utilisation courante, regroupe deux réalités :

- Des situations de travail et de communication utilisation les outils du Net (Internet, Intranet, Extranet) ;
- Des logiciels permettant la communication, la coopération et la coordination au sein d'un groupe de travail.

¹ Carole HAMON et Autres, op.cit. P 64.

Au-delà de ces deux approches, le travail collectif a trois caractéristiques indispensables (les 3C)¹ :



6 Les principaux outils de travail collectif

Organisant le travail en temps décalé (on parle de mode asynchrone) et à distance, structurant les échanges, permettant leur suivi, les outils de travail collectif facilitent la réalisation des tâches communes, la planification et la synchronisation du travail.

La mise en place au sein des entreprises de réseaux de communication dédiés (Intranet et Extranet) favorise le développement de pratique de travail collectif. Ces outils peuvent être regroupés en trois catégories principales² :

6.1 Les outils de communication de base :

Leur rôle principal est de faire circuler l'information entre personnes. On distingue :

- **Le mèl (mail)** : Messagerie électronique, permettant les échanges entre de multiples personnes impliquées dans la réalisation d'un même projet. Utiliser à distance, en temps décalé, le courrier électronique permet de joindre des fichiers,

¹ Carole HAMON et Autres, op.cit. P 65.

² Ibid. P 66.

d'envoyer un même message à plusieurs destinataires à la fois ou à un groupe défini de destinataires.

- **Le chat** : Sur le principe de la conversation orale, transposée à l'écrit, le chat regroupe des participants dans un espace virtuel, autour d'un sujet de discussion.
- **Le tableau blanc** : Support de dessin, sous la forme d'une page blanche, associée à un logiciel de conception graphique- type Paint-, sur laquelle chaque intervention est immédiatement reproduite sur les écrans des correspondants.
- **La visioconférence** : Technologie qui permet de participer en direct à des réunions, des conférences, des formations, en restant sur son lieu de travail, combinant les technologies de l'audiovisuel, de l'informatique et des télécommunications, la visioconférence permet à des personnes éloignées géographiquement de se rencontrer, par écran interposé et d'échanger en temps réel.
- **La messagerie instantanée (Instant Messaging)** : Permet une communication directe deux interlocuteurs. Pour cela, il faut être connecté simultanément, disposer du même logiciel de messagerie instantanée et connaître le numéro de son correspondant une liste de contacts permet de savoir à tout moment qui est connecté et qui ne l'est pas ; elle permet d'échanger des messages, des fichiers, en temps réel.

Contrairement à la messagerie classique, il n'est pas nécessaire d'interroger sa boîte de réception de message pour recevoir un message.

- **Intranet** : Site destiné aux collaborateurs d'une même entreprise ou d'un même service (équipe de vente par exemple) qui permet de collecter et de mettre en commun des informations, des ressources, des outils¹, etc.

6.2 Les outils de partage :

Ils permettent aux membres du groupe de travailler sur un même document ou une même application. Réservés pendant longtemps aux grandes entreprises, des applicatifs simples à mettre en œuvre, pour un coût relativement faible, se sont développés ces dernières années. Partage d'applications, édition partagée et forums constituent des outils indispensables pour partager des ressources.

¹ Carole HAMON et Autres, op.cit. P 66.

Véritables lieux de discussion publics (lorsqu'ils sont accessibles à toute l'entreprise) ou privés (accessibles seulement à quelque collaborateurs- groupe projet). Les forums constituent des outils propres à générer des échanges d'informations et à consulter un nombre souvent important de personnes. Sur la base du forum, certains éditeurs proposent pour un coût raisonnable des logiciels permettant un véritable partage des ressources : document administratifs, application informatiques¹.

6.3 Les outils de gestion des connaissances (knowledge management) :

L'information représente pour l'entreprise un capital à valoriser. La connaissance de l'information client est la base de toute action de prospection, de toute offre personnalisée propre à satisfaire les besoins des clients. La connaissance des marchés semble également indispensable à la stratégie commerciale de l'entreprise.

Par ailleurs, dans l'entreprise, le personnel développe un savoir- faire, des compétences qui peuvent être mutualisées ; tel support d'aide à la vente, crée par un commercial peut servir de modèle à ses collègues ; tel ou telle pratique d'encadrement pourrait être ré- appliquée à l'ensemble des équipes de ventes...

La gestion par des moyens informatiques de cette somme de connaissances, d'expertises et d'expériences constitue ce qu'on appelle la gestion des connaissances. Ces outils peuvent être classés en deux catégories principales² :

6.3.1 Les outils de diffusion et de recherche d'information :

- **Les FAQ :** Les foires aux questions(FAQ) sont des moyens de diffuser des informations sous la forme de réponses aux questions les plus fréquemment posées sur un site.
- **Les listes de diffusion :** Regroupes les internautes autour d'un même centre d'intérêt ou sujet d'étude, la liste de diffusion permet aux personnes qui y sont abonnées de communiquer avec les autres membres de la même de la même liste. La liste peut être interactive (chaque abonné peut envoyer un message à l'ensemble des autres abonnées) ou bien unidirectionnelle (seul l'administrateur de la liste peut adresser des messages aux abonnées : lettre d'informations, bulletins, revues, etc.)

¹ Carole HAMON et Autre, op.cit. P68.

² Ibid. P69.

- **Les portails :** Un portail de knowledge management structure les informations par ordre d'importance et organise les connaissances de manière opérationnelle pour permettre aux utilisateurs de trouver les informations dont ils peuvent avoir besoin. Un tel dispositif ne permet pas seulement l'accès aux données du système d'information, mais permet aussi aux collaborateurs de partager leurs expériences de travail ; c'est ce qui le différencie entre autre d'un portail d'entreprise classique. Plus récemment, le développement des sites wiki, enrichissent les portails. Un site wiki est un site web sur lequel tout le monde peut écrire (corriger, supprimer, annulé les modifications).
- **Les moteurs de recherches :** Programme qui permettent de trouver des informations variés, partir des différent paramètres en utilisant des mots- clés exemple : Google Alta, Vista¹.

6.3.2 Les outils de recherche des compétences :

- **Les répertoires de compétences :** pouvoir identifier dans l'organisation la « bonne personne » pour telle ou telle situation de crise ou d'urgence est l'un des enjeux du *knowledge management*. L'identification des experts, le recensement des compétences spécifiques de chacun, pouvant être mises au service des membres de l'équipe sont autant de domaines couverts par ces outils.
- **Les annuaires électroniques :** regroupant des informations de nature très diversifiée (répertoire téléphonique, ressources matérielles de l'organisation, l'information clients, fournisseurs, produits, les annuaires comprennent des fonctionnalités de recherche d'information. L'annuaire électronique a pour objectif de rendre l'information accessible à ceux qui ont le droit de le consulté et doivent permettre aux utilisateurs de mettre à jour certaines de ses données.²

¹ Carole HAMON et Autres, op.cit. P70.

² Ibid. P70.

6.4 Les outils de coordinations :

- **L'agenda partagée** : permet de faciliter la gestion du temps des utilisateurs, en fonction des contraintes propres à l'organisation : organisation de réunions en tenant compte de disponibilités des participants ; organisation d'opération de prospection, en allouant de manière optimale les ressources disponibles, etc.
- **Les outils de gestion automatisée** : Des tâches (workflow) permettent également de gérer certains processus internes : prise en charge de formulaires électronique administratifs (demande de congés par exemple) qui seront transmis automatiquement vers les destinataires adéquats. Dans la gestion des campagnes de prospection, les outils de workflow permettent d'automatiser l'enchaînement des différentes étapes du cycle marketing en partant des profils de clients, de leurs réponses à des propositions commerciales, des délais à prendre en compte dans la gestion des évènements, etc.¹

Section II : La cohésion et l'esprit d'équipe dans le travail :

1 Structure du groupe et circulation de l'information :

Le réseau de communication détermine le type et le volume des communications entre ses membres, ses performances et son niveau de satisfaction (de nombreux chercheurs se sont penchés sur l'efficacité des réseaux de communication : Alex BAVELAS, Harold Leavitt, Claude FLAMENT, Claude Faucheux et Serge Moscovici).

Les groupes aux structures centralisées (I, II, III) réussissent mieux dans les tâches simples. L'individu central (leader) rassemble l'information fournie par les membres de la périphérie, et les décisions peuvent être prises rapidement. En revanche, c'est dans ce type de réseau que le désintérêt des individus placés à la périphérie est le plus rapide, et que le niveau de satisfaction est le plus faible.

Les réseaux non centralisés (IV, V) sont le lieu d'une importante activité de communication, mais ils entraînent plus d'erreurs. Aucun leader ne s'y dégage et leur organisation est peu efficace².

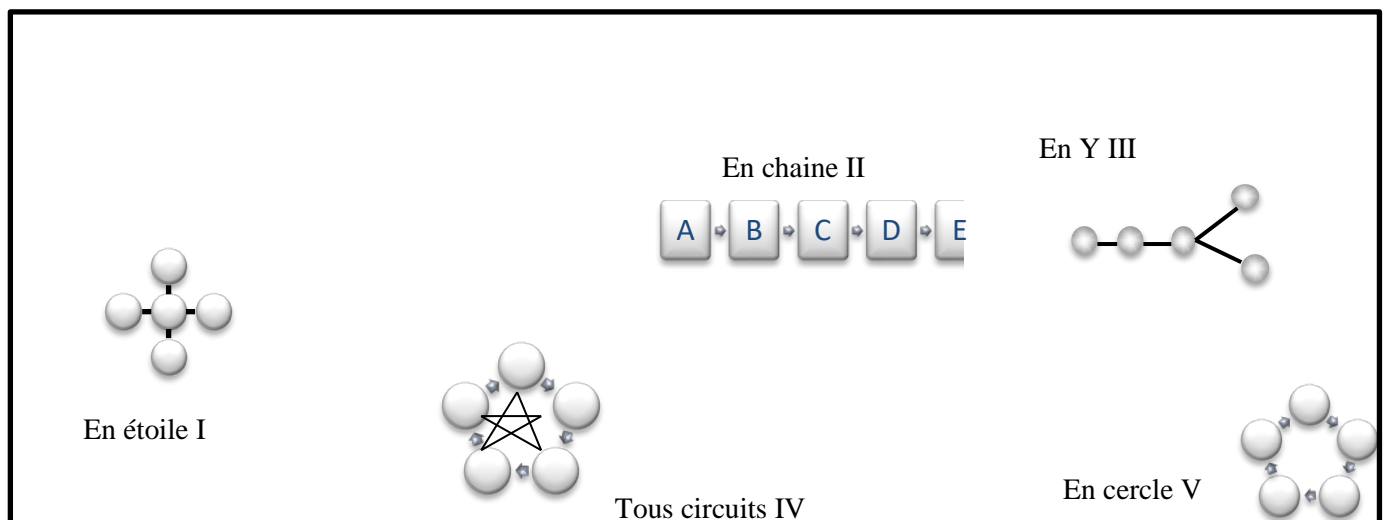
¹ Carole HAMON et autres, op.cit. P70.

² Jean-François DORTIER : **La communication des relations interpersonnelles aux réseaux sociaux**, op.cit., P 156.

En revanche, ce mode de structuration est apprécié de tous les membres. Ainsi, les personnes montrent plus d'intérêts, de motivation au travail et de satisfaction globale lorsqu'elles peuvent discuter des politiques du groupe avec tous les autres, que lorsqu'un seul individu possède tout le pouvoir de décision. Cependant, quand il s'agit de tâche complexe, les groupes décentralisés (IV, V) réussissent mieux.

Dans les structures centralisées (I, II, III), l'individu placé au poste central peut se retrouver submergé par les informations, ce qui devient, au-delà d'un certain seuil, un facteur d'inefficacité. C'est en définitive la nature de la tâche qui peut déterminer les conditions matérielles du réseau de communication. La tâche de résolution de problèmes produit des structures centralisées, la tâche complexe favorise des structures plus interactives¹.

Schéma 02 : Structure du groupe et circulation de l'information.



Source : Jean-François DORTIER, *la communication des relations interpersonnelles aux réseaux sociaux*, P 156.

2 L'évolution historique de la dynamique de groupe :

C'est à Kurt Lewin (1890-1947), psychologue allemand émigré aux Etats Unis dans les années 1930, que l'on doit l'expression « dynamique de groupe ».

Prenant l'expérience des tranchées de la première guerre mondiale, K. Lewin montre que la vision du paysage environnant par le soldat qui doit se protéger derrière les dénivelés du sol, qui peut voir surgir l'ennemi de derrière un arbre, est fort différente de celle du simple²

¹Jean-François DORTIER : *La communication des relations interpersonnelles aux réseaux sociaux*, op.cit. P 156.

² Ibid. P174.

promeneur. Sa représentation de l'espace alentour est donc tributaire à la fois de ses motivations et attentes, et des caractéristiques de l'environnement.

L'ensemble formé par le sujet et son environnement apparaît comme un « champ » structuré composé de zones d'attraction et de répulsion. Cette théorie du champ est inspirée à K. Lewin par la Gestalt (psychologie de la forme), mais aussi par la physique théorique qu'il suit avec intérêt.¹

Ce modèle du comportement humain en termes de champs de force peut être appliqué à des ensembles où coexistent plusieurs personnes (une classe, une réunion de travail, une bande de jeunes...). Un groupe n'est pas une simple juxtaposition d'individus mais une « totalité dynamique » qui résulte des interactions entre ses membres, des phénomènes d'attraction et de répulsion, des conflits de forces...

En bref, il existe une véritable « dynamique des groupes » que le chercheur peut explorer par l'observation ou l'expérimentation. Dans ce but, K. Lewin créera le Research Center for Groups Dynamics au MIT (Massachusetts Institute of Technology), en 1944. Considéré par beaucoup comme le père de la psychologie sociale moderne, ses expériences et celle de ses disciples sont devenues canoniques dans ce domaine. Elles ont porté sur le monde de commandement : types de leadership (Ronald Lippi et Robert White), la conformité aux normes du groupe (Mouzaffer Shérif et Solomon Asch), la soumission à l'autorité (Stanley Milgram), la déviance et la cohésion (Léon Festinger et Stanley Schachter), l'influence (Claude Faucheux et Serge Moscovici)...

L'approche Lewinienne complétée par de nombreux travaux constitue l'un des fondements des stratégies organisationnelles utilisées aujourd'hui dans les entreprises².

3 La cohésion de l'équipe de travail

Une autre utilisation du processus de communication en organisation pour la gestion, serait de réaliser la cohésion d'équipe.

¹ Jean-François DORTIER : **La communication des relations interpersonnelles aux réseaux sociaux**, op.cit. P 174.

² Ibid. P 174.

La communication est le moyen le plus efficace pour partager l'information, elle fournit également des données intéressantes sur la structure de l'équipe et sur ses opportunités de performance. Vue sous cet angle, elle permet d'intervenir à plusieurs niveaux :

- Meilleure connaissance de soi, des besoins psychologiques et des techniques de gestion du stress.
- Meilleure connaissance des autres membres de l'équipe
- Apprentissage d'un langage commun pour la communication au quotidien et la gestion de conflits.
- Définition du profil de l'équipe et d'un plan d'action de développement prenant en compte ses points forts et ses points faibles.
- Eviter les timbres psychologiques.¹

Aucun groupe n'est identique à un autre. Une foule de facteurs peuvent expliquer cette situation, mais le degré de cohésion d'un groupe et sans doute le plus important à cet égard. Toutes les compétences de la structure du groupe (norme, rôle, statut) sont influencées par ce facteur. En effet, plus la cohésion d'un groupe est plus forte, plus les normes seront fermes et plus on exigera que les membres s'y conforment. Dans le même sens, plus le groupe est cohésif, plus il est probable qu'un petit nombre de leaders réussiront à exprimer et à représenter sans aucune contestation les sentiments et les opinions de tous les membres. Le système de statut est cohérent, clair et les membres tiendront fortement à l'atteinte des objectifs du groupe, quel qu'ils soient. Si de tels groupes sont attaqués ou s'ils se sentent menacés, ils vont réagir fortement. Un nouveau aura également beaucoup plus de difficultés à s'y intégrer et à faire accepter. Une période d'imitation sera généralement exigée. Un manager se doit donc de surveiller cet aspect lorsqu'il doit combler un poste².

La pratique de la concertation est en relation directe avec la mesure du niveau de productivité et d'innovation des groupes au travail. Chacun se sent associé, impliqué. Dans un respect total de tous, il y a des échanges et des enrichissements réciproques. Cela crée des liens entre les personnes, ce qui est l'amorce d'une cohésion d'équipe. Si l'adoption d'un objectif commun devient une réalité, on est en face d'une équipe authentique, c'est-à-dire

¹ Abdelkrim BOUHAFS, op. cit. PP (203-204).

² Oriel DESHOMMES : **La motivation élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise**, 1^{er} édition, édition universitaires européennes, 2011, P 41.

qu'il y a conjonction et coordination des efforts pour parvenir à un objectif commun. On peut donc affirmer que la concertation facilite le développement d'un esprit d'équipe et accroît sa cohésion. C'est à la fois l'affaire de pratique et d'attitude, d'état d'esprit, d'ambiance. C'est un style de relations humaines impliquant des efforts pour comprendre les autres, échanger avec eux, tenir compte de leurs opinions et points de vue et arriver ensemble à construire des solutions communes qui engagent l'avenir du groupe. Des centaines de millions d'êtres humains à travers le monde acceptent de vivre selon des lois morales, alors qu'ils auraient pu en rester au réflexe naturel de la loi de talion et de la loi de la jungle. Dans le domaine des relations humaines en organisation, le défi est le même : développer des attitudes qui, même si elles ne sont pas naturelles, peuvent être enrichissantes, quoiqu'elles exigent des efforts dont on peut recueillir les fruits ; elles peuvent être un contexte favorable à l'épanouissement des individus¹.

4 Les profils des collaborateurs et les avantages de travail en groupe :

4.1 Les profils des collaborateurs :

Un collaborateur, comme un manager est affecté par des variables psychologiques propres à sa personnalité. Par ailleurs, certains collaborateurs s'attendent à ce que leur manager se comporte à leur égard d'une certaine manière. On peut dire que le manager pourra associer ses collaborateurs à la prise de décision si les conditions suivantes sont réunies :

- Si ses collaborateurs aiment être indépendants et prendre des responsabilités. Comme nous le savons, certains préfèrent seconder les initiatives des autres alors que d'autres se plaisent mieux à innover et agir en leaders ;
- Si ses collaborateurs ont un bon degré de tolérance pour l'incertitude. Certains préfèrent qu'on leur donne des directives claires, nettes et précises, d'autres, une plus grande liberté et moins d'encadrement ;
- Si le problème les intéresse et qu'ils le considèrent important ;
- S'ils acceptent et comprennent la politique et les objectifs de l'entreprise et de leur unité d'appartenance ;
- S'ils ont l'expérience et les connaissances nécessaires pour s'occuper du problème ;
- S'ils ont appris à « s'attendre à participer » à la prise de décision².

¹Marie-Josée COUCHAERE, op.cit. P 102.

² Ibid. PP (62-63).

Les collaborateurs qui s'attendent à recevoir des ordres et simplement les exécuter, leur demander soudain de prendre des décisions peut les déstabiliser sensiblement ; à l'inverse, ceux qui sont habitués à prendre beaucoup de responsabilités et de liberté auront beaucoup de mal à cohabiter avec un manager qui prend toutes les décisions lui-même.

L'importance de ces conditions varie en fonction de la confiance que les collaborateurs accordent à leur manager. S'ils le respectent et qu'ils ont confiance, il pourra à l'occasion prendre une décision lui-même sans craindre d'être qualifié d'autoritaire. Dans la mesure où le manager saura alterner les modes d'exercice de son autorité en fonction des contextes et des enjeux, la flexibilité dans les rapports en sera facilitée¹.

4.2 Les avantages de travailler ensemble :

Le désir de travailler ensemble que ressentent les membres de groupe a trait à la force d'attraction exercée par un groupe sur ses membres et au désir de ceux-ci de voir le groupe se maintenir. Elle est la résultante de toutes les forces agissant sur les membres pour qu'ils demeurent au sein du groupe. On distingue généralement trois composantes principales :

- Elle est relative à la cohésion du groupe et concerne l'attraction interpersonnelle entre les membres.
- le deuxième est relatif à l'intérêt de la tâche pour chacun des membres.
- Troisième trait au prestige du groupe et à la fierté de ses membres d'y appartenir. ²

La tendance homophile des humains est l'un des facteurs favorisant la cohésion. Les recherches montrent que la diversité inhibe la cohésion et l'engagement des membres. Par contre, l'humour serait un facteur favorisant la cohésion, bien qu'il semble y avoir des différences entre les hommes et les femmes à cet égard, les humours plus axé sur la cohésion. La cohésion est associée à plus de soutien affectif entre les membres, mais aussi à une plus grande pression vers la conformité. A l'inverse, la présence de conflits relationnels est négativement corrélée à la cohésion. Parmi les principaux indicateurs de cohésion, notons que les membres manifestent plus d'attention et plus de signes d'affection les uns à l'égard des autres. Ils tendent à asseoir plus près les uns des autres et à faire monter d'une plus grande

¹Marie-Josée COUCHAERE, op.cit. PP (62-63).

² Sylvie GROSJEAN et Autre, op.cit. P260

coordination. Ils ont aussi plus enclins à reconnaître leurs apports mutuels. La cohésion n'est pas nécessairement donnée au départ ; elle se développe avec le temps et son lien avec la performance du groupe est médiatisé par plusieurs facteurs dont le type de groupe, son contexte et l'incertitude de la tâche. Il s'agit aussi d'une relation récursive, au sens où plus le groupe n'est cohésif. Par ailleurs, le lien qui existe entre la cohésion et la productivité du groupe n'est pas strictement linéaire, car une très grande cohésion peut conduire le groupe à se préoccuper davantage de lui-même que de sa tâche ou encore créer un phénomène de pensée de groupe. De plus, la cohésion ne doit pas être confondue avec la période d'euphorie collective qui marque souvent la formation du groupe. Après la période de stress liée au début de la vie du groupe, les membres ressentent un relâchement et sont ravis d'appartenir au groupe, aiment leur tâche, leur objectif et leurs collègues. A la différence de la véritable cohésion où chacun a droit à sa différence, il s'agit plutôt d'un moment fusionnel où les différences sont liées.¹

5 Les aspects motivant, le partage d'information par les membres du travail :

Pour certains, la cohésion d'un groupe repose d'avantage sur l'identité sociale qu'il offre à ses membres que sur toute autre variable. L'identité du groupe est basée sur les caractéristiques que partagent ses membres, tandis que l'identité de ceux-ci est basée sur leurs particularités individuelles. Le groupe devient un lieu où se négocie et se construit l'identité sociale qu'il « offrira » aux membres, identité qui influencera la leurs. L'identification au groupe comporte des dimensions cognitive, affective et comportementale fortement liées les unes aux autres. La dimension cognitive renvoie aux similarités et dis-similarités d'appartenances à différents groupes. La dimension affective correspond aux liens affectifs positifs d'attraction interpersonnelle entre les membres. La dimension comportementale est liée à l'interdépendance des comportements et des conséquences et comportement communs qui affectent la construction de l'identité.

Ils pourraient tenter de recadrer cette évaluation : le groupe pourra notamment établir de nouveaux critères pour évaluer leurs succès, tels que le plaisir qu'ont eu les membres à travailler ensemble, la bonne productivité du groupe, l'excellente coopération des membres du groupe.²

¹Sylvie et Autre GROSJEAN, op.cit. PP (260-261).

²Ibid. PP (261-262).

Parmi les facteurs favorisant le partage d'informations par les membres du travail :

- Les membres d'un groupe ont tendance à discuter certaines informations connues et partagées parce qu'ils les considèrent plus importantes que les informations non connues de tous.
- Les informations partagées par les membres considérés comme experts ou par les membres à haut statut sont plus souvent prises en compte par le groupe.

Par ailleurs les informations négatives sont plus souvent discutées que les informations positives.

Le partage d'informations nouvelles était plus grand dans les groupes de sept ou huit personnes que dans les plus petits groupes de trois ou quatre personnes. De plus, on a montré que la présence d'une norme de groupe favorisant l'évaluation critique aide davantage qu'une norme relative au consensus. Enfin, sur le plan individuel, les membres sont jugés plus aptes à accomplir une tâche lorsqu'ils communiquent des informations déjà connues que lorsqu'ils communiquent des informations nouvelles.¹

6 Les bases de l'inter influence dans les groupes :

Pour s'inter influencer est en soi une justification suffisante au travail et à la prise de décision en groupe. Cette capacité d'influencer les autres repose en grande partie sur la perception et le désir qu'ont les uns et les autres de leurs ressources respectives. La notion de ressources perçues et désirées renvoie aux ressources matérielles et intangibles de tous ordres : information, estime et reconnaissance de l'autre, savoir-faire, etc. le déséquilibre entre les bases de pouvoir de chacun fait pencher la balance en faveur de l'une ou l'autre partie. Dans cette perspective, le pouvoir et l'influence sont des phénomènes de communication qui s'inscrivent dans les relations.²

¹Sylvie GROSJEAN et Autre, op.cit. P 263.

² Ibid. P 265.

❖ La communication interpersonnelle et le travail collectif dans une institution publique :

L'harmonie et l'efficacité du milieu de travail reposent avant tout sur l'aptitude à pouvoir communiquer. Elle permet aux gens de mieux recevoir et partager l'information, de définir et comprendre les objectifs, et même d'éviter les effets pervers du conflit et de la confusion. Des études démontrent qu'une bonne communication interpersonnelle peut favoriser les rapports, renforcer les liens, promouvoir la confiance en soi et avoir un effet positif sur l'environnement de travail.

Dans notre étude, Nous avons intéressée à l'influence de la communication interpersonnelle sur le travail collectif des cadres dans une institution publique. Nous avons montrées la façon dont laquelle cette communication est considéré comme un moyen de la cohésion d'un groupe de travail.

Les situations rencontrées au quotidien par les cadres de l'institution publique deviennent de plus en plus complexe. Le nombre de paramètres à prendre en compte et toujours plus grand. Le travail en équipe devient de ce fait la seule solution viable pour faire face à cette complexité, le cadre seul ne pouvant plus en gérer tous les aspects, faute d'avoir les compétences techniques dans tous les domaines. Le travail en équipe la pierre essentielle du fonctionnement de chaque institution publique. Et la cohésion et esprit d'équipe permettent de développer à la fois bien-être et efficacité.

Les qualités des interactions entre les cadres au sein d'une institution publique déterminent l'efficacité et la qualité de leurs efforts au travail quel que soit le poste du travail. Les caractéristiques 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.

Conclusion du chapitre III :

Ce chapitre porte sur l'importance de travail collectif dans une institution publique, qui s'agit d'établir une stratégie de communication interpersonnelle pour les réalisés, et pour créer une cohésion entre les différents membres d'un groupe de travail.

Le travail collectif peut être basé sur plusieurs outils dont ces dernières s'expliquent par la motivation dans le travail et cela engendre la cohésion et la motivation au travail des cadres de l'organisation. Et enfin, nous avons terminé par une synthèse générale qui résume l'importance de la communication interpersonnelle durant le travail collectif des cadres au sein d'une institution publique.

Cadre pratique de l'étude

Chapitre IV : Cadre pratique de l'étude

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

- L'évolution historique.
- Missions du Ministre.
- Attributions du Ministre.
- Les différentes Directions du Ministère de L'industrie et des Mines.
- Les coordonnées de Ministère de l'Industrie et des Mines à Alger.

Section 2: La collecte et l'interprétation et l'analyse des résultats

- Caractéristique de l'encadreur du MIM.
- ◉ Présentation et analyse des données collectées sur le terrain.
- Vérification des hypothèses.

Dans ce chapitre, on va présenter les informations nécessaires concernant la vie et l'évolution de l'organisme d'accueil qui est le Ministère de L'Industrie et des Mines, dans laquelle on a effectué notre enquête afin de réaliser les objectifs de notre étude.

1. L'évolution historique :

Après l'indépendance, il a été créé une direction de l'industrialisation au sein de la délégation aux affaires économique dans la présidence de l'exécutif provisoire, Ordonnance n° **62-022** du **25 Août 1962**, Relative à l'organisation et aux attributions de la direction de l'industrialisation. (JO N° **10** du **01 Septembre 1962**, Page **106**).

En **1963**, **MINISTERE DE L'INDUSTRIALISATION ET DE L'ENERGIE**, Décret n° **63-267** du **23 Juillet 1963**, Portant organisation du ministère de l'industrialisation et de l'énergie (JO N° **52** du **30 Juillet 1963**, Page **766**) et la même année **MINISTRE DEL'INDUSTRIE ET DE L'ENERGIE**.

En **1977**, il y a eu la répartition des structures entre le ministère de l'énergie et des industries pétrochimiques, le ministère de l'industrie lourde et le ministère des industries légères Décret n° **77-217** du **31 Décembre 1977** Portant répartition des structures entre le ministère de l'énergie et des industries pétrochimiques, le ministère de l'industrie lourde et le ministère des industries légères (JO N° **4** du **24 Janvier 1978**, Page **63**).

En **1980**, deux ministères : **MINISTRE DE L'INDUSTRIE LOURDE** -Décret n° **80-21** du **31 Janvier 1980**, Portant attributions du ministre de l'industrie lourde. (JO N° **6** du **05 Février 1980**, Page **108**) et **MINISTRE DES INDUSTRIES LEGERES** Décret exécutif n° **89-101** du **27 Juin 1989** Fixant les attributions du ministre des industries légères. (JO N° **26** du **28 Juin 1989**, Page **591**)

En **1990**, **MINISTRE DE L'INDUSTRIE** -Décret exécutif n° **90-120** du **30 Avril 1990**, Fixant les attributions du ministre de l'industrie. (JO N° **19** du **09 Mai 1990**, Page **548**)

En **1991**, **MINISTRE DES MINES ET DE L'INDUSTRIE** -Décret exécutif n° **91-443** du **16 Novembre 1991** Fixant les attributions du ministre de l'industrie et des mines. (JO N° **58** du **17 Novembre 1991**, Page **1846**)

En **1996**, **MINISTRE DE L'INDUSTRIE ET DE LA RESTRUCTURATION** 4-Décret exécutif n° **96-319** du **28 Septembre 1996** Fixant les attributions du ministre de l'industrie et de la restructuration. (JO N° **57** du **02 Octobre 1996**, Page **5**)

En **2008**, **MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DE LA PROMOTION DES INVESTISSEMENTS** -Décret exécutif n° **08-100** du **25 Mars 2008** Fixant les attributions du ministre de l'industrie et de la promotion des investissements. (JO N° **17** du **30 Mars 2008**, Page **7**)

En **2011**, **MINISTERE DE L'INDUSTRIE, DE LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE ET DE LA PROMOTION DE L'INVESTISSEMENT** -Décret exécutif n° **11-16** du **25 Janvier 2011** Fixant les attributions du ministre de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement. (JO N° **5** du **26 Janvier 2011**, Page **8**)

En **2014**, **MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DES MINES** -Décret exécutif n° **14-241** du **27 Août 2014** Fixant les attributions du ministre de l'industrie et des mines. (JO N° **52** du **14 Septembre 2014**, Page **10**)¹

2. Attributions du Ministre :

Décret exécutif n° 14-241 de L'AOUEL DHOUE EL KAADA 1435 correspondant au 27 aout 2014 fixant les attributions du ministre de l'industrie et des mines

Dans le cadre de l'exercice de ses attributions, en relation avec les institutions, les organes de l'État et les ministères concernés et en concertation avec les partenaires économiques et sociaux, le Ministre a pour attributions :

Au titre des politiques industrielles

- élabore et met en œuvre, en relation avec les parties concernées, les politiques industrielles par filière, en évalue les impacts et propose les ajustements nécessaires ;
- veille au renforcement des capacités productives des entreprises industrielles ;
- encourage les programmes d'intégration intra et intersectoriels ;
- favorise le partenariat industriel et encourage l'émergence d'activités de la sous-traitance ;
- prend toute mesure de nature à permettre la réalisation des objectifs fixés par les politiques industrielles par filière¹.

¹ <http://www.industrie.gov.dz>, consulté le samedi 26 mai 2018 à 08H00.

Au titre de la promotion des activités industrielles :

Veille à la mise en place de toute entité à même de développer et de promouvoir de nouvelles activités industrielles et les nouvelles technologies ;

- encourage les programmes de développement des filières et des produits industriels ;
- veille à la promotion des centres techniques industriels et à la consolidation de leurs capacités de recherche et de développement.

Au titre de la compétitivité et des services d'appui à l'entreprise :

- propose, élabore et veille à la mise en œuvre de la politique nationale de normalisation, de propriété industrielle et de métrologie ;
- propose et suit l'application de la législation et de la réglementation relatives à la normalisation, à la propriété industrielle et à la métrologie ;
- veille à l'organisation, au plan national, de l'accréditation et soutient les actions de promotion de l'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité ;
- prend, en relation avec les institutions, organes de l'Etat et ministères concernés, toute mesure de nature à conforter les entreprises relevant des filières industrielles que le Gouvernement veut encourager
- veille à la promotion de la certification, de la qualité et de toutes actions concourant à l'amélioration de la productivité et de la compétitivité industrielle et minière ;
- arrête les normes de qualité des produits, en relation avec les secteurs concernés ;
- définit les mécanismes nécessaires à la promotion de l'innovation et du développement technologique dans le secteur industriel et minier et l'accès des entreprises à la technologie ;
- développe les programmes de mise à niveau des entreprises industrielles ;
- contribue aux actions visant la protection de l'environnement et participe à l'élaboration des normes environnementales avec les secteurs et organismes concernés ;
- encourage l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication par les entreprises industrielles et minières ;

¹ <http://www.industrie.gov.dz> consulté le samedi 26 mai 2018 à 08H00.

- propose toutes actions visant le développement des capacités de formation et de management, notamment celles liées à la qualification dans les métiers de l'industrie et des mines et veille à leur mise en œuvre¹

Au titre de la sécurité industrielle :

- propose, en relation avec les secteurs concernés, toute mesure destinée à prévenir les risques industriels et miniers ;
- participe à l'élaboration des règles de sécurité industrielle et minière ;
- évalue et veille à l'actualisation des normes de sécurité industrielle et minière en vigueur ;
- contribue à la définition des règles de sécurité industrielle et de contrôle technique des installations, équipements et matériels et veille à leur application.

Au titre de la veille stratégique :

- veille au suivi de l'évolution des tendances du marché industriel et minier national, régional et mondial et prend les mesures appropriées pour en assurer l'équilibre et un développement harmonieux ;
- veille à la constitution d'une banque de données et à l'élaboration de rapports sur l'évolution du secteur industriel et minier ;
- assure l'établissement de situations périodiques et conjoncturelles et veille à la promotion et la diffusion de l'information à caractère industriel, minier, économique, professionnel et technologique, relative au secteur ;
- assure la mise en place de tout dispositif de veille technologique dans le domaine des activités industrielles et minières ;
- propose toute mesure de nature à faciliter et à permettre aux opérateurs l'accès aux nouvelles technologies ;
- veille, en relation avec les organismes concernés, à l'élaboration d'un système d'information industriel et minier ;
- veille au renforcement et au développement des capacités nationales de formation et d'études du secteur industriel et minier¹.

¹ <http://www.industrie.gov.dz>, consulté le samedi 26 mai 2018 à 08H00.

Au titre de la gestion des participations de l'Etat dans le secteur public industriel

- veille au développement des entreprises publiques industrielles et à l'optimisation des participations de l'Etat dans le secteur public industriel ;
- assure la supervision des entreprises publiques industrielles et veille à la préservation des intérêts de l'Etat conformément à la législation et la réglementation en vigueur ;
- favorise le partenariat entre les entreprises publiques industrielles et les entreprises privées ;
- propose le programme de partenariat des entreprises publiques industrielles et veille à sa mise en œuvre ;
- procède au suivi et à l'évaluation de la mise en œuvre des actions de partenariat des entreprises publiques et s'assure du respect des engagements souscrits par les parties ;
- assure le suivi de l'application des résolutions du Conseil des participations de l'Etat ;
- organise, coordonne et participe, en relation avec les organismes concernés, au traitement des dossiers d'assainissement financier des entreprises publiques économiques ;
- veille à promouvoir et à consolider le partenariat public-privé national et étranger ;
- assure la représentation de l'Etat actionnaire dans les organes sociaux des entreprises publiques économiques du secteur industriel.

Au titre des activités minières :

- élabore et veille à la mise en œuvre de la politique nationale en matière d'infrastructure géologique, de la recherche et d'exploitation minières et des activités para minières ;
- veille à l'exploitation rationnelle et à la valorisation optimale des ressources minières dans le cadre du développement industriel ;
- . initie et veille à la mise en œuvre du programme national d'infrastructure géologique, des études et recherches minières, et de reconstitution des réserves minières ;
- veille au développement et l'impulsion du secteur minier².

¹ <http://www.industrie.gov.dz> consulté le samedi 26 mai 2018 à 08H00.

² <http://www.industrie.gov.dz>, consulté le samedi 26 mai 2018 à 08H00.

Au titre de la promotion et de l'attractivité de l'investissement :

- propose la politique nationale liée à la promotion de l'investissement et l'amélioration du climat des affaires ;
- veille à la cohérence d'ensemble des mesures et des dispositifs incitatifs en matière de promotion de l'investissement et propose les améliorations nécessaires ;
- propose toute action et mesure visant la mise en place des instruments de financement adaptés à l'investissement et leur développement ;
- assure le suivi des grands projets d'investissement ;
- participe à l'amélioration des conditions d'accès au foncier industriel et veille à la rationalisation de sa gestion ;
- veille à la mise en place et au bon fonctionnement des institutions et organismes d'intermédiation et de régulation du marché foncier économique ;
- élabore le programme relatif à la création de nouvelles zones industrielles et zones d'activités en liaison avec le développement de l'industrie et des petites et moyennes entreprises ;
- met en œuvre un programme d'assainissement, de réhabilitation, de promotion et de gestion des zones industrielles et zones d'activités ;
- facilite et améliore l'environnement de l'investissement, de l'entrepreneuriat et de la création d'entreprises¹.

Au titre de la promotion et du développement de la petite et moyenne entreprise :

- encourage la création de nouvelles petites et moyennes entreprises et l'élargissement de leur champ d'activité ;
- modernise l'environnement et les dispositifs d'appui aux petites et moyennes entreprises ;
- propose toute mesure visant à soutenir le développement, la pérennité des petites et moyennes entreprises, leur compétitivité et leur rentabilité ;
- élabore, en relation avec les parties concernées, la politique d'appui à l'innovation et facilite l'accès des petites et moyennes entreprises aux résultats de la recherche ;

¹ <http://www.industrie.gov.dz>, consulté le samedi 26 mai 2018 à 08H00.

- veille à la mise en place des dispositifs et des cadres réglementaires relatifs à l'accompagnement du développement de la petite et moyenne entreprise ;
- encourage les petites et moyennes entreprises à s'organiser en réseaux à travers les systèmes productifs locaux ;
- élabore le programme de mise à niveau des petites et moyennes entreprises et s'assure de sa mise en œuvre ;
- veille à la bonne affectation des fonds d'appui, de soutien et de garantie en vue de faciliter l'accès des petites et moyennes entreprises à des financements adaptés ;
- met en place un cadre de concertation avec le mouvement associatif et les organisations patronales des petites et moyennes entreprises.

En matière de coopération bilatérale et multilatérale et en conformité avec les règles et procédures en matière de relations internationales :

- représente l'Algérie, auprès des organisations internationales et régionales dont les activités sont liées à celles du secteur et veille, dans le cadre de ses attributions, au respect des engagements, accords et conventions internationaux, conclus ;
- participe à l'élaboration des accords bilatéraux en rapport avec ses missions, notamment les accords relatifs à la protection et à la garantie réciproque des investissements ;
- contribue à l'élaboration et au suivi de l'exécution de tout accord gouvernemental ou de coopération avec les organismes et les institutions financières régionales et internationales en vue de mobiliser les ressources financières et les capacités d'appui nécessaires à l'amélioration de l'organisation et du fonctionnement de l'économie nationale ;
- organise et assure les activités et événements à l'échelle nationale et internationale à même de promouvoir le partenariat industriel et minier¹.

3. Les différentes Directions du Ministère de L'industrie et des Mines :

Sous l'autorité du Ministre, l'administration centrale du Ministère du développement industriel et de la promotion de l'investissement comprend :

¹ <http://www.industrie.gov.dz>, consulté le samedi 26 mai 2018 à 08H00.

1. Le secrétaire général, assisté de deux directeurs d'études, auquel sont rattachés le bureau du courrier et de la communication et le bureau ministériel de la sûreté interne d'établissement ;
2. Le chef de cabinet, assisté de huit(08) chargés d'études et de synthèse chargés de :
 - L'organisation de la participation du ministre aux activités gouvernementales ;
 - La communication et des relations avec la presse ;
 - Relations avec les institutions nationales ;
 - De la coopération et la préparation des visites des délégations économiques étrangères ;
 - Du suivi de la mise en œuvre des réformes ;
 - Du suivi de la situation économique ;
 - De l'établissement des programmes et bilans d'activités ;
 - Des questions sociales et des relations avec les associations et les organisations socioprofessionnelles.
3. L'inspection générale, dont l'organisation et le fonctionnement sont fixés par décret exécutif ;
4. Les structures suivantes :
 - La Direction Générale du Développement Industriel et Technologique ;
 - La Direction Générale de la Compétitivité Industrielle ;
 - La Direction Générale de la Gestion du Secteur Public Marchand ;
 - La Direction Générale de la Promotion de L'investissement ;
 - La Direction Générale de la Petite Et Moyenne Entreprise ;
 - La Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques Et des Statistiques ;
 - La Direction des Etudes Juridiques et du Contentieux ;
 - La Direction des Systèmes D'information, De La Documentation et des Archives ;
 - La Direction de L'administration des Moyens¹.

4. Les coordonnées de Ministère de l'Industrie et des Mines à Alger :

- Adresse : 2, rue Ahmed Bey, Immeuble Les Colisées, Bougera, El Biar, 16000, Alger, Algérie.

¹ Le projet de décret exécutif, Ministère de l'Industrie et des Mines, P03.

- Téléphone : +213 021 74 06 81
- Fax : +213 021 23 94 28
- Email : Non disponible¹.

¹ <http://www.industrie.gov.dz>, consulté le samedi 26 mai 2018 à 08 H00.

La collecte, L'interprétation et l'analyse des résultats

Section 02 : La collecte et l'interprétation et l'analyse des résultats

Dans ce chapitre nous avons procédé à la phase finale de la recherche, tout en essayant de lire et d'observer les tableaux statistiques afin de pouvoir analyser et interpréter les divers résultats obtenus tout au long de ce travail de recherche. En souligne que nous avons adopté une démarche d'analyse des données à savoir : l'analyse unidimensionnelle (sous forme de tableaux simples).

1. Caractéristiques de l'encadreur du MIM :

Notre enquête sur le terrain qui s'est déroulé au sein de Ministère de l'Industrie et des Mines à Alger, était avec monsieur **YOUSFI Youcef**, âgé de 46 ans, qui est diplômé en science commercial en licence spécialité finance publique niveau magistère, il occupe le poste de travail depuis 1an, au début il a occupé le poste de chef d'étude dans la DGPI, maintenant il travaille dans le service chef d'études comme un Chargé d'étude et de synthèse (CES) au sein de Ministère de l'industrie et des Mines.

2. Présentation et analyse des données collectées sur le terrain :

Axe 01 : Les données personnelles des enquêtés :

Tableau 01 : la répartition de l'échantillon selon le sexe :

Sexe	Effectifs	Taux %
Homme	56	51,38%
Femme	53	48,62%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

Ce tableau statistique nous révèle le genre de notre population d'enquête, D'après les données de ce tableau, **51.38%** des cadres de notre échantillon d'étude correspond au sexe masculin, et **48.62%** correspond au sexe féminin, nous avons constaté que le pourcentage de sexe masculin est supérieur à celui de sexe féminin.

Cela peut s'expliquer par la nature de travail adopté par le Ministère de l'Industrie et des Mines qu'est spécialisée dans le développement industriel et de la promotion d'investissement, domaine attribué généralement à la catégorie masculine.

Section 02 : La collecte et l'interprétation et l'analyse des résultats

Tableau 02 : la répartition de l'échantillon selon la fonction :

Fonction	Effectifs	Taux %
CES	8	7,34%
Inspecteur général	1	0,92%
Inspecteur	8	7,34%
Secrétaire général	1	0,92%
Directeur	4	3,67%
Sous-directeur	10	9,17%
Directeur d'étude	41	37,61%
Chef d'étude	33	30,28%
Chef de division	3	2,75%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

De ce tableau nous avons pu constater que la fonction professionnelle la plus dominante est la fonction Directeur D'étude avec un taux de **37,61%**, suivi par la fonction de Chef D'étude avec un taux de 30,28%, puis la fonction Sous-Directeur qui est représentée avec un taux de 9,17%, suivi par les deux fonctions CES et Inspecteurs qui ont le même pourcentage de 7,34%, et les Directeurs sont représentés par un taux de 3,67% ainsi que les Chefs de divisions par 2,75%, Et nous terminons par les deux fonctions Inspecteur général et Secrétaire général qui sont représentés par un taux faible qui est de **0,92%**.

Ce qui peut être expliqué par la nature de travail au sein de Ministère de l'Industrie et des Mines, le développement industriel et de la promotion d'investissement un travail qui nécessite des Directeurs D'étude pour élaborer des stratégies et les politiques industrielles.

Tableau 03 : la répartition des effectifs selon l'âge :

L'âge	Effectifs	Taux %
[20–30] ans	9	8,26%
[30–40] ans	38	34,86%
[40–50] ans	43	39,45%
Plus de 50 ans	19	17,43%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

Le tableau ci-dessus nous indique les différentes tranches d'âge de nos enquêtés, D'après ses données nous avons pu constater que la catégorie d'âge [40- 50] ans est représentés par un taux de **39,45%** de l'échantillon, contre un taux de 34,86% pour la catégorie [30-40] ans, et

Section 02 : La collecte et l'interprétation et l'analyse des résultats

pour celle de plus de 50 ans est représentée par un taux de 17,43%. Ce qui concerne la catégorie jeune [20-30] ans est représenté par un taux de **8.26%**.

La catégorie de [40- 50] ans représente le taux le plus élevé de notre population d'étude, ce que peut être expliqué par le fait que le ministère aurait besoin d'avantage des cadres ayant plus d'expérience que les jeunes.

Tableau 04 : La répartition de la population étudiée selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Effectifs	Taux %
Licence	59	54,13%
Magistère/Master	35	32,11%
Doctorat	15	13,76%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

D'après les données de ce tableau, la majorité des cadres de notre échantillon, soit **54.13%** sont le niveau d'instruction Licence, suivi par un taux 32.11% pour les cadres niveau Magistère/Master, suivi par un taux de **13.76%** pour les cadres niveau Doctorat.

A base de ce tableau, nous avons constaté que la grande partie des cadres constituant notre échantillon, qui sont représentés par un taux de 54,13%, sont tous issus de niveau Licence, Cela veut dire que cette institution choisit d'avantage des cadres fortement qualifié c'est-à-dire la majorité des cadres sont des maîtrises.

Tableau 05 : L'ancienneté des enquêtés dans le ministère de l'industrie et des mines :

Ancienneté	Effectifs	Taux %
Moins de 5 ans	20	18,35%
[5-10 ans[22	20,18%
[10-15 ans[25	22,94%
Plus de 15 ans	42	38,53%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

Les résultats obtenus par le biais de cette question sont relatifs à l'ancienneté des enquêtés, là où nous avons constaté le taux le plus élevé est de **38,53%**, il représente les cadres enquêtés qui ont plus de 15 ans d'ancienneté dans cette institution, un taux de 22,94% pour ceux qui ont de 10 à 15 ans d'expérience dans la même institution, un taux de 20,18% pour ceux qui ont de 5 à 10 ans d'expérience et un dernier taux qui est de **18,35%** pour des cadres qui ont moins de 5 ans d'expérience aussi dans la même institution.

Section 02 : La collecte et l'interprétation et l'analyse des résultats

En se basant sur les résultats statistiques de ce tableau, où le taux le plus élevé est de 38,53% et qui représente les cadres ayant plus de 15 ans d'expérience dans le domaine d'industrie dans ce Ministère, On peut dire que le jugement de cette catégorie est une réponse significative, parce qu'elle émane des anciens cadres qui ont pu assister à plusieurs situations où l'institution publique fait fréquemment recours à la communication.

Tableau 06 : L'influence de l'ancienneté sur la nature de la communication interpersonnelle entre les cadres :

L'ancienneté	Effectifs	Taux %
Oui	91	83,49%
Non	18	16,51%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

Le tableau ci-dessus nous permet de lire deux pourcentages, le premier est de **83,49%**, il représente le nombre des cadres qui ont répondu par une confirmation du fait que l'ancienneté influence sur la nature de la communication interpersonnelle entre les cadres, le second taux qui est de **16,51%** qui concerne les cadres qui trouvent que cette ancienneté n'influence pas sur la nature de la communication interpersonnelle entre les cadres.

Nous avons constaté dans les résultats obtenus que les cadres enquêtés dans cette institution publique trouvent que la nature de la communication interpersonnelle dépend de l'ancienneté des cadres, tandis que ceux qui trouvent que l'ancienneté n'a aucune influence sur la nature de la communication interpersonnelle entre les cadres, ne représente que 16,51% soit un pourcentage minime par rapport à celui de 83,49%.

Tableau 07 : les caractéristiques d'influence de l'ancienneté sur la communication interpersonnelle entre les cadres :

Caractéristiques d'influence	Effectifs	Taux %
Meilleure compréhension	3	2,75%
Faciliter la communication	6	5,50%
Fluidité entre les cadres	5	4,59%
Connaissance des personnes	8	7,34%
Connaissances et confiants	6	5,50%
N'est pas nécessaire	1	0,92%
Non répondus	80	73,39%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

D'après les résultats obtenus par le tableau relatif à l'influence de l'ancienneté sur la communication interpersonnelle entre les cadres, nous avons constaté que la majorité de notre population d'étude n'ont pas répondu sur la question avec un taux de **73,39%**. Il y a d'autres qui ont répondu qu'elle reflète sur la connaissance des personnes avec un taux de 7,34%, suivit par la réponse que les cadres sont connaissances et confiants, ce qui facilite la communication entre eux avec un taux de 5,50%. Par contre 4,59% ont répondu que l'ancienneté c'est la fluidité entre les cadres, et 2,75% dit qu'elle aide pour une meilleure compréhension. Finalement **0,92%** considèrent qu'elle n'est pas nécessaire dans la communication interpersonnelle.

Tableau 08 : Le degré d'influence du niveau d'instruction sur la communication interpersonnelle des cadres durant le travail collectif :

L'influence	Effectifs	Taux %
[0-50%[7	6,42%
50%	31	28,44%
[50-100%]	71	65,14%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

Au vu de ce tableau qui montre le degré d'influence du niveau d'instruction sur la communication interpersonnelle des cadres durant le travail collectif au sein de Ministère de l'Industrie et des Mines, nous avons constaté que **65,14%** des interlocuteurs assertent que son influence est de 50 à 100%, suivi par une proportion de 28,44% des cadres qui ont répondu avec un taux de 50%, enfin pour ceux qui jugent que l'influence est faible de 0 à 50% prend un taux de **6,42%**.

Section 02 : La collecte et l'interprétation et l'analyse des résultats

Ces données expliquent que la majorité des cadres de cette institution publique estiment que le niveau d'instruction influence leurs communications interpersonnelles durant le travail collectif, nous avons éprouvé d'une manière générale que le niveau d'instruction permet de créer des relations et de développer la communication interpersonnelle entre les cadres de cette institution.

Axe 02 : La dualité dans la communication interpersonnelle des cadres du ministère de l'industrie et des mines.

Tableau 09 : L'importance accordée à la communication interpersonnelle au sein du ministère de l'industrie et des mines :

Le degré de l'importance	Effectifs	Taux %
Forte	24	22,02%
Moyenne	58	53,21%
Faible	27	24,77%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

Le tableau chiffré ci-dessus, contient des pourcentages représentant l'importance accordée à la communication interpersonnelle au sein de Ministère de l'Industrie et des Mines. Nous avons constaté cependant, que le pourcentage le plus élevé est celui de **53,21%** qui représente les cadres qui ont répondu que l'importance accordée à la communication interpersonnelle de cette institution publique est moyenne.

En effet, les résultats obtenus sont justifiés par les cadres questionnés avec les arguments avancés suivants :

Certains trouvent que la communication interpersonnelle, en général, reste plus forte et plus fréquente entre les cadres, d'autres affirment que l'on procède souvent à une communication par voie d'affichage. Ajoutant à cela ceux qui expliquent que la communication interpersonnelle dépend des qualités du responsable hiérarchique, c'est-à-dire : possède-t-il cette qualité communicationnelle ou non ? Nous avons noté aussi que certains cadres trouvent que cette institution publique accorde une importance à la communication interpersonnelle lors d'un besoin qui se manifeste ce qui veut dire que tout déroulent convenablement, ce type de communication n'est pas vraiment privilégié par les enquêtés.

Quant à ceux qui disent que l'importance accordée à la communication interpersonnelle est faible, soit un taux de 24,77%, ils justifient cela en affirmant que si l'on accorde une importance élevée à ce type de communication, l'institution publique ne pourra pas éviter

Section 02 : La collecte et l'interprétation et l'analyse des résultats

l'émergence de l'informel auquel elle accorde une importance afin de réduire d'avantage son apparition.

Tableau 10 : La langue de communication entre les cadres :

La langue	Effectifs	Taux %
Arabe	6	5,50%
Français	24	22,02%
Anglais	0	0,00%
Arabe et français	79	72,48%
Autres	0	0,00%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

D'après les données que nous avons recueillies sur le terrain, nous avons énoncé que la majorité soit **72,48%** de la population d'étude communiquent en arabe et en français au même temps avec les autres cadres, contre 22,02% de ceux qui communiquent seulement en français, suivi de 5,50% pour les cadres qui préfèrent se communiquer en arabe, puis nous avons remarqué que le pourcentage de la langue anglaise et les autres langues est nulle avec un taux de **0,00%**.

De cette lecture statistique, nous avons éprouvé que les deux langues arabe et français sont très importantes dans le processus de la communication entre les cadres, cela peut s'expliquer par le niveau d'instruction et les langues de formation de la majorité de nos enquêtés qui leur permette de comprendre et communiquer avec la langue Française et la langue Arabe.

Tableau 11 : L'utilisation d'un langage gestuel durant la communication interpersonnelle :

Notion d'utilisation	Effectifs	Taux %
Oui	4	3,67%
Non	16	14,68%
Parfois	4	3,67%
Non répondus	85	77,98%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

Ce tableau statistique englobe des réponses sous formes de pourcentage qui représentent les réponses fournies par les enquêtes. Le premier pourcentage est celui de **77,98%**, un taux élevé, qui représente les cadres non répondus sur la question, et 14,68% ont répondu par Non, en troisième position vient le taux **3,67%**, relatif aux cadres qui sont répondus affirmatif et parfois.

Section 02 : La collecte et l'interprétation et l'analyse des résultats

Tableau 12 : la mixité entre le digital et l'analogique (la langue et le gestuel) :

Notion de la mixité	Effectifs	Taux %
Oui	12	11,01%
Non	11	10,09%
Parfois	3	2,75%
Non répondus	83	76,15%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire

D'après les données mentionnées dans ce tableau, nous constatons que **76,15%** des cadres enquêtés qui ont pas répondu sur cette question, dont 11,01 % de nos enquêtés sont ceux qui affirment qu'il existe vraiment la mixité entre le digital et l'analogique durant leur communication entre eux, par contre la deuxième catégorie que disent le contraire qu'il n'y a pas une mixité entre le digital et l'analogique avec un taux de 10,09%. Et enfin, un autre taux faible de **2,75%** qui représente les cadres qui ont répondu par parfois avec les autres cadres au sein de Ministère de l'Industrie et des Mines.

Tableau 13 : les formes de la communication orale utilisées par les cadres durant leur communication :

Les formes de communication	Effectifs	Taux %
Communication verbale	87	79,82%
Communication non verbales	10	9,17%
Communication comportementale	12	11,01%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

Dans le cas de communication orale, et en se basant sur les données du tableau ci-dessus, nous avons remarqué que **79.82%** de la population étudiée utilise beaucoup plus la communication verbale pour s'exprimer, 11,01% des répondants utilisent beaucoup plus la communication comportementale, à proximité, par la communication non verbale avec **9.17%**.

La préférence de la communication verbale par la majorité des enquêtés s'explique par le faite qu'elle est organisée.

Section 02 : La collecte et l'interprétation et l'analyse des résultats

Tableau 14 : Les points qui revient souvent dans la communication interpersonnelle au sein du ministère de l'industrie et des mines :

Instruction les points routine	Effectifs	Taux %
Des directives	67	61,47%
Cultures et valeurs	19	17,43%
Motivation	11	10,09%
Sensibilisation	12	11,01%
Autres réponse	0	0,00%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

Le tableau statistique ci-dessus comporte des résultats chiffrés qui constituent une réponse à la question qui est relative aux points principaux qui se répètent lors de la communication interpersonnelle au sein de Ministère de l'industrie et des mines.

Nous avons pues lire un pourcentage important qui est de **61,47%** et qui représente les cadres qui ont répondu que les points principaux qui se répètent dans leurs communications directes sont des directives. Un autre taux aussi important qui est de 17.43%, qui représente les cadres enquêtés qui ont répondu que les points principaux sont relatifs à la culture et aux valeurs de l'institution. Quant au taux de 11.01% qui représente les cadres qui ont répondu que les points essentiels qui reviennent souvent dans leurs communications sont des sensibilisations. Nous avons constaté aussi d'autres taux, tels que celui de **10,09%** qui représente les cadres qui trouvent que les points principaux qui se répètent lors de la communication interpersonnelle sont des motivations.

Pour le taux de 61,47%, les cadres expliquent que le fait de donner des directives aux employés cela leur permettra de bien comprendre le contenu de leurs tâches ainsi que les objectifs à atteindre sans aucune ambiguïté d'information et avec une certaine valorisation du statut de l'employé, de ses qualifications et de ses compétences.

Section 02 : La collecte et l'interprétation et l'analyse des résultats

Axe 03 : Le comportement des cadres du ministère de l'industrie et des mines :

Tableau 15 : l'influence de la communication interpersonnelle sur le dynamisme du travail de groupe :

L'influence	Effectifs	Taux %
Oui	109	100,00%
Non	0	0,00%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

Le tableau suivant examine l'influence de la communication interpersonnelle sur le dynamisme du travail de groupe au sein de MIM par un taux de **100,00%**.

Ces données montrent le grand effet de la communication interpersonnelle sur le dynamisme du travail de groupe qui unit les cadres à l'intérieur de l'institution publique. Ce qui reflète que réellement cet impact positif existe.

Tableau 16 : qualités d'influence de la communication interpersonnelle sur le dynamisme du travail :

Qualité d'influence	Effectifs	Taux %
Vecteur de motivation et d'échange	8	7,34%
Une prise en charge des dossiers	11	10,09%
Engagement	3	2,75%
Circulation de l'information	6	5,50%
Non répondus	81	74,31%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

D'après ce tableau, 74,31% renvoi aux cadres qui n'ont pas répondu à la question, et **10,09%** voient que la communication interpersonnelle facilite la prise en charge des dossiers, et 7,34% d'entre eux qui ont répondu que c'est un vecteur de motivation et d'échange, et 5,50% révélé que c'est un moyen de circulation de l'information, en revanche de 2,75% d'entre eux ont signalés que c'est juste un engagement.

En quelque sort, nous avons pues dire que réellement cette influence positive existe, mais au même temps, il y a forcément des qualités qui influent le dynamisme du travail.

Section 02 : La collecte et l'interprétation et l'analyse des résultats

Tableau 17 : La dépendance du climat relationnel de la communication interpersonnelle entre les cadres :

La relation	Effectifs	Taux %
Oui	108	99,08%
Non	1	0,92%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

D'après les données de ce tableau, nous avons remarqué que la majorité des éléments de notre échantillon ont répondu à la question favorablement avec un taux de **99,08%**, contre seulement **0,92%** des enquêtés qui ont répondu avec « Non » en signe d'infirmer la question. Nous avons pues expliqué cela par le fait d'avoir une communication directe à l'intérieur d'un groupe permettra d'augmenter le nombre de relations et d'interactions entre ses éléments, ce qui va améliorer l'aspect relationnel des membres entre eux, sans oublier que la communication interpersonnelle est à la base de toute connaissance, si les cadres communiquent entre eux il vont se connaître réciproquement ce qui va faciliter le développement d'un climat d'entraide et d'entente entre eux, ce qui permettra à son tour le développement des capacités relationnelles du personnel jusqu'à l'instauration d'un espace de travail où règnent les bonnes relations.

Tableau 18 : Le choix de travail des cadres de ministère de l'industrie et des mines :

Le choix de travail	Effectifs	Taux %
Individuelle	51	46,79%
Collective	58	53,21%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

Nous avons remarqué d'après les données de ce tableau ci-dessus que la majorité des cadres préfèrent le travail collectif par un pourcentage de **53,21%**, par contre **46,79%** qui préfèrent travailler individuellement.

Cela nous indique que le responsable donne la possibilité aux cadres de participés à la prise de décision pour atteindre les objectifs.

Section 02 : La collecte et l'interprétation et l'analyse des résultats

Tableau19 : Les raisons du choix du travail individuel des cadres :

Les raisons du choix	Effectifs	Taux %
Conflictualité	1	0,92%
Différente spécialités	2	1,83%
L'habitude	1	0,92%
Gagner le temps	2	1,83%
Liberté de pensée	4	3,67%
Non répondus	99	90,83%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

Le tableau ci-dessus nous indique les différentes raisons du choix du travail individuel des cadres, 90,83% des cadres n'ont pas répondu sur la question, parmi les cadres qui ont répondu sur liberté de pensée avec un taux de **3,67%**, il y a d'entre eux qui considèrent que la cause des différenciations de spécialités et même pourcentage pour ceux qui ont dit lorsque ils travaillent individuellement ils gagnent de temps avec un taux de 1,83%. On termine par ceux qui ont répondu c'est une raison de conflictualité et l'habitude de travail avec un taux faible 0,92%.

Tableau 20 : Les raisons du choix du travail collectif des cadres :

Les raisons du choix	Effectifs	Taux %
Meilleure production	5	4,59%
Favoriser l'échange	8	7,34%
Valoriser les cadres	1	0,92%
Pluridisciplinaire	5	4,59%
Améliorer le climat du travail	1	0,92%
Non répondus	89	81,65%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

Le tableau statistique ci-dessus comporte des résultats chiffrés qui illustrent les raisons du choix du travail collectif des cadres de notre population d'étude. Nous avons pu lire alors à base de ce tableau, que le taux le plus élevé est de **81,65%**, qui représente les cadres qui n'ont pas répondu, un autre taux de 7,34% qui représente les cadres qui préfèrent de travailler avec la participation de leurs collègues par la justification de favoriser l'échange, par contre le pourcentage de 4,59% ont répondu pour la meilleure production et pluridisciplinaire. Et enfin, Seule 02 personnes soit **0,92%**, qui ont répondu par l'amélioration de climat du travail et la valorisation des cadres de Ministère de l'Industrie et des Mines.

Section 02 : La collecte et l'interprétation et l'analyse des résultats

A partir de ces résultats obtenus nous avons énuméré que la majorité des cadres de cette institution publique préfèrent travailler d'une manière collective avec les autres cadres pour favoriser l'échange entre eux, ce qui explique l'importance de travailler ensemble pour atteindre les objectifs soulignés.

Tableau 21 : L'autorité de la communication interpersonnelle sur le climat relationnel des cadres :

L'autorité	Effectifs	Taux %
Affirmative	88	80,73%
Négative	21	19,27%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

Le tableau statistique ci-dessus, nous révèle les pourcentages suivants, le premier est de **80,73%** qui est un taux relatif aux cadres qui trouvent que la communication interpersonnelle dans cette institution possède une autorité sur le climat relationnel de ses cadres. Le deuxième taux qui est de **19,27%**, concerne les cadres qui affirment que la communication interpersonnelle de cette institution se répercute négativement sur leurs relations.

Le premier taux obtenu (80,73%), qui est le plus important, en justifiant leurs réponses par le fait que la communication interpersonnelle est le seul moyen qui pourra mettre tout au clair et qui pourra assurer une transparence entre les cadres.

Le taux de 19,27% qui n'est pas négligeable, et qui représente les cadres qui ont répondu que l'impact de la communication interpersonnelle sur leurs relations est négatif, en justifiant leur réponses par le fait que cette communication interpersonnelle peut se répercuter négativement sur le cadre, c'est le cas d'une négociation avec un autre cadre ayant l'objectif de dominer autrui ou bien qui négocie selon la combinaison gagnant/perdant. Un autre exemple qui est lié au déroulement de la réunion, où l'animateur a un caractère très autoritaire et qui tente de dominer toute les discussions. Cela fait alors apparaître l'aspect négatif qui peut surgir à cause d'une communication interpersonnelle ou à cause de l'une des deux parties de cette communication.

Section 02 : La collecte et l'interprétation et l'analyse des résultats

Tableau 22 : Les aspects d'autorité de la communication interpersonnelle sur le climat relationnel des cadres :

Aspects d'autorité	Effectifs	Taux %
Le partage d'information	2	1,83%
La complémentarité	2	1,83%
Contribution positive sur la rentabilité	15	13,76%
Contribution négative	2	1,83%
Non répondus	88	80,73%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

Le tableau ci-dessus nous informe sur les pourcentages représentant les aspects d'autorité de la communication interpersonnelle sur le climat relationnel des cadres de Ministère de l'Industrie et des Mines. Nous avons remarqué de ce fait, que le pourcentage le plus important est celui de **80,73%**, qui désigne les cadres qui n'ont pas répondu. Un autre taux aussi important qui est de 13,76%, qui représentent les cadres qui trouvent que parmi les aspects d'autorités de la communication interpersonnelle sur le climat relationnel des cadres est la contribution positive sur la rentabilité. Suivi par les autres réponses de nos enquêtés sur ces aspects d'autorités de la communication interpersonnelle tels que la contribution négative et le partage d'informations ainsi que la complémentarité avec un taux très faible qui est **1,83%**.

L'obtention de ces pourcentages peut être justifiée par les arguments avancés par ceux qui pensent que cette institution publique fait appel à la communication interpersonnelle.

Tableau 23 : La participation de la communication interpersonnelle à la création des groupes de travail organisée :

Création des groupes	Effectifs	Taux %
Oui	99	90,83%
Non	10	9,17%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

Quand nous avons parlé de la création des groupes de travail organisés, nous avons parlé de leur formation et de leur façon de se regrouper, la communication interpersonnelle participe dans la création des groupes organisée au sein du Ministère de l'Industrie et des Mines ce qui montre les résultats obtenu de tableau ci-dessus, la majorité des cadres ont répondu par un « Oui » avec un taux très élevé **90,83%**. Par contre 9,17% des cadres qui ont répondu par « Non ».

Section 02 : La collecte et l'interprétation et l'analyse des résultats

Tableau 24 : La communication interpersonnelle et la diversification du travail organisé :

Forme du travail organisé	Effectifs	Taux %
Echange d'idée	6	5,50%
Traitement des dossiers	12	11,01%
Interaction humaine	3	2,75%
Non répondus	88	80,73%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

Le tableau statistique ci-dessus comporte des résultats chiffrés qui vont illustrer la communication interpersonnelle et la diversification du travail organisé au sein de cette institution publique. Nous avons pu lire alors à base de ce tableau, que le taux le plus élevé est de 80,73%, qui représente les cadres qui n'ont pas répondu sur cette question, un taux de **11,01%** pour ceux qui ont répondu par le traitement des dossiers, un autre taux de 5,50% qui représente les cadres qui ont répondu par la forme de l'échange d'idée, par contre le dernier pourcentage de 2,75% qui représente les enquêtés qui ont choisis la forme d'interaction humaine pour organiser leurs travaux.

Tableau 25 : La corrélation entre la communication interpersonnelle et l'ambiance de travail :

La corrélation	Effectifs	Taux %
Corrélation forte	65	59,63%
Corrélation faible	37	33,94%
Corrélation nulle	7	6,42%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

A travers les résultats de tableau ci-dessus, nous avons énoncé le rapport entre la communication interpersonnelle et l'ambiance au travail des cadres. Nous avons constaté que la moitié des cadres enquêtés affirment que la communication interpersonnelle et sa relation avec l'ambiance au travail est forte avec un taux de **59,63%**, tandis que 33,94% affirment que c'est une corrélation faible, et enfin le reste disent qu'elle est nulle avec un taux de **6,42%**.

Au regard de ces données, nous avons remarqué que la communication est un facteur de motivation indispensable qui permet aux cadres de Ministère de l'Industrie et des Mines d'être plus productif et plus confiants. Le fait de travailler en groupe avec une bonne communication donne au collaborateur un bon esprit au travail et la motivation pour aller accomplir son travail avec une confiance très élevée.

Section 02 : La collecte et l'interprétation et l'analyse des résultats

Axe 04 : La métacommunication entre les cadres du ministère de l'industrie et des mines :

Tableau 26 : La nature de relation qui relier les cadres :

La nature de relation	Effectifs	Taux %
Relation de la profession	77	70,64%
Relation d'activité	18	16,51%
Relation amicale	12	11,01%
Relation familiale	3	2,75%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

D'après les résultats de ce tableau, nous avons remarqué que **70,64%** des cadres, confirment que la nature de relation qui relier entre eux c'est la relation de la profession, suivi par 16,51% de nos enquêtés qui ont répondu que la nature de relation entre eux est relation d'activité, sans négliger les relations amicales avec un taux de 11,01% et relation familiale avec un taux faible qui est **2,75%**.

Tableau 27 : Les modèles de messages utilisées durant la communication interpersonnelle des cadres :

Type de message	Effectifs	Taux %
Message verbale	42	38,53%
Message non verbale	0	0,00%
Les deux au même temps	67	61,47%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

Dans ce tableau, nous avons remarqué que les types de messages les plus favorisés par nos enquêtés du Ministère de l'industrie et des Mines, c'est les deux types de messages au même temps verbal et non verbal avec un pourcentage de **61,47 %**, contre 38,53% relative aux messages verbales, et enfin la communication par le message non verbal est nulle.

Cela peut être expliqué par le fait que les messages verbaux et non verbaux sont les plus rapide et plus efficace car avec ces types il ne risque pas d'y avoir de mauvaise compréhension parce que la communication se fera par l'intermédiaire de langue maîtrisé par le récepteur et de ce fait les degrés de compréhension est aussi pris en considération ce qui permettra une bonne compréhension du message.

Section 02 : La collecte et l'interprétation et l'analyse des résultats

Tableau 28 : Le déroulement de la communication interpersonnelle :

Type de déroulement	Effectifs	Taux %
Spontanée	70	64,22%
Organisée	39	35,78%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

Le tableau statistique ci-dessus nous démontre les pourcentages représentant le déroulement de la communication interpersonnelle au sein de Ministère de l'Industrie et des Mines, et selon la population d'enquête. Nous avons pu lire le pourcentage le plus élevé à savoir **64,22%**, et qui représente les cadres qui ont répondu que la communication interpersonnelle dans cette société est spontanée. Un autre taux qui est de **35,78%** qui représente les cadres qui ont répondu que la communication interpersonnelle dans cette institution publique est organisée.

Nous avons énoncé, à base de ces pourcentages, que la communication directe dans cette institution publique, selon nos enquêtés, est spontanée loin d'être une communication hiérarchisée, ni rigide et ni centralisée. En effet, les cadres enquêtés expliquent que cette spontanéité se voit durant leurs travaux tout en leur permettant et facilitant une communication interpersonnelle d'ordre horizontal, ce qui leur donne alors la possibilité d'échanger des messages et des informations d'une manière verbale avec les autres collègues du même niveau hiérarchique. Pour ceux qui trouvent que la communication directe dans cette institution publique est organisée, ont justifiés leurs réponses par le fait que cette institution publique, avant de réaliser toute action communicationnelle telles que les réunions, elle procède au préalable à l'affichage ou par l'envoi d'un courrier électronique aux cadres concernés afin d'y assister et de proposer leurs avis et leurs suggestions.

Tableau 29 : L'élément central durant le travail collectif des cadres :

L'élément central	Effectifs	Taux %
Le contenu	28	25,69%
La relation	4	3,67%
Le contenu et la relation	77	70,64%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

Au sein de Ministère de l'Industrie et des Mines, le travail collectif des cadres se concentre d'une manière excessive sur l'existence de lien entre le contenu et la relation avec un taux de

Section 02 : La collecte et l'interprétation et l'analyse des résultats

70,64% selon les enquêtés, les autres considèrent que le travail collectif se concentre sur le contenu avec un taux de 25,69%, et **3,67%** cadres seulement qui ont répondu par la relation. Nous avons retenus que 70,64% de notre échantillon sont conscients de l'effet qu'il y a entre ces deux concepts (le contenu et la relation) durant le travail collectif des cadres.

Tableau 30 : L'aspect de la communication interpersonnelle entre les cadres :

L'aspect de la communication interpersonnelle	Effectifs	Taux %
Une syntaxe logique	81	74,31%
Méthodologie	8	7,34%
Précise	9	8,26%
Souple	11	10,09%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

Nous avons constaté à base du tableau statistique ci-dessus des divers pourcentages dont le plus élevé est de **74,31%**, soit un taux qui représente les cadres qui ont répondu que la communication interpersonnelle entre les cadres repose sur une syntaxe logique.

En général la syntaxe logique comporte des règles bien déterminées par les cadres du Ministère pour construire des mots et phrases de communication interpersonnelle, et un taux de 10,09% qui représente l'aspect souple qui démontre le degré de flexibilité des enquêtés à faire face à des situations qui peuvent leur surprendre durant la communication avec d'autre collègue de travail d'une hiérarchie différente. Et un taux de 8,26% par rapport à la précision. Nous avons constaté aussi que l'action de communiquer entre les cadres demande une certaine clairance et exactitude pour la transmission du message sans aucune difficulté, et enfin 7,34% pour la notion de méthodologie, durant la communication interpersonnelle, elle reflète la méthode scientifique, et les techniques utilisées pour que les cadres du ministère collaborent entre eux pour répartir les tâches ou désigner une responsabilité.

Tableau 31 : La manière de transmettre le message durant un travail de groupe entre les cadres :

La manière de transmission	Effectifs	Taux %
Manière saine (donne la priorité au contenu)	104	95,41%
Manière perturbée	5	4,59%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

En se référant aux données de ce tableau qui rapporte la manière de transmettre le message durant un travail de groupe entre les cadres, nous avons constaté que la majorité des enquêtés avec une proportion de **95,41%** utilisent la manière saine pour transmettre leurs

Section 02 : La collecte et l'interprétation et l'analyse des résultats

messages durant le travail de groupe au sein de cette institution publique, contre **4,59%** des enquêtés ont répondu d'une manière perturbée. Cela explique le degré élevé de l'importance du contenu transmis.

Tableau 32 : Le type de relation qui règne entre les cadres durant un travail de groupe :

Le type	Effectifs	Taux %
Relation leader-leader	51	46,79%
Relation leader-suiveur	41	37,61%
Relation suiveur-suiveur	17	15,60%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

En se basant sur les données que ce tableau offre concernant la relation qui règne entre les cadres durant un travail de groupe, nous avons remarqué que la pluralité des répondants trouve le type de relation est leader-leader avec un taux de **46,79%**, contre 37,61% des cadres qui ont répondu par la relation leader-suiveur. Enfin 17 personnes soit un taux de **15,60%** jugent qu'elle est une relation suiveur-suiveur.

Ce que nous avons éprouvé de ces résultats c'est que le type de relation adopté par les cadres est influencé par leurs attitudes et leurs positions hiérarchique, s'appuient sur leurs capacités d'influencer et leurs statuts pour faire passer l'information.

Tableau 33 : le type de relation durant l'échange des informations :

Type de relation	Effectifs	Taux %
Respect de l'autre	3	2,75%
La remise en cause des avis des cadres	1	0,92%
Relation travail	18	16,51%
Non répondus	87	79,82%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

Le tableau ci-dessus nous signale, que **79,82%** des cadres enquêtés qui ont pas répondu sur cette question, dont 16.51% pensent que le type de relation durant l'échange des informations durant le travail collectif reflète les relations du travail, Par ailleurs, nous avons remarqué qu'il n'y a que 2,75% des cadres qui considèrent que le sujet de relation durant l'échange des informations comme un respect de l'autre. Et enfin, un autre taux faible de **0,92%** qui représente les cadres qui ont répondu par la remise en cause des avis des autres cadres au sein de Ministère de l'Industrie et des Mines.

Section 02 : La collecte et l'interprétation et l'analyse des résultats

Tableau 34 : L'échange de communication interpersonnelle entre les cadres durant un travail de groupe :

La forme d'échange	Effectifs	Taux %
Relation symétrique	79	72,48%
Relation complémentaire	30	27,52%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

D'après le tableau ci-dessus nous avons remarqué que **72,48%** de nos enquêtées affirment que la relation symétrique c'est la forme la plus utilisée pour l'échange de la communication interpersonnelle entre les cadres durant un travail de groupe, ensuite la deuxième forme c'est la relation complémentaire avec un pourcentage de **27,52%**. Le degré élevé de la relation symétrique reflète l'égalité et la minimise des différences de communication entre les cadres.

Tableau 35 : La réaction appropriée aux cadres lors d'une communication interpersonnelle sur un sujet professionnel :

La réaction	Effectifs	Taux %
Confirmer les propos	79	72,48%
Annulé les propos	17	15,60%
Symptomatique les propos	3	2,75%
Rejeter les propos	7	6,42%
Déni des propos	3	2,75%
Total	109	100,00%

Source : Questionnaire.

Ce tableau ci-dessus nous expose le genre de réaction appropriée aux cadres lors d'une communication interpersonnelle sur un sujet professionnel, Suite aux données de ce tableau, nous avons trouvé que la majorité de l'échantillon réagissent sur un sujet professionnel par la confirmation des propos avec une proportion de **72,48%**. Par contre, nous avons 15,60% des cadres qui préfèrent annuler les propos, suivi par 6,42% pour ceux qui optent de rejeter les propos, et enfin nous avons un taux de **2,75%** pour ceux qui symptomatique et déni les propos.

3. Vérification des hypothèses :

Après avoir analysé et interpréter les résultats de notre enquête, nous avons procédé à la vérification des hypothèses.

L'enquête que nous avons effectué, au sein de l'institution publique le Ministère de l'Industrie et des Mines, nous a apporté des informations importantes, et intéressante sur notre thème de recherche qui est « l'influence de la communication interpersonnelle sur le travail collectif des cadres », les données accueillis sont quantitative et qualitative où nous avons confirmé nos hypothèses.

En effet, les données de notre enquête sur le terrain au niveau de cette institution publique confirment nos trois hypothèses ; Le ministère de l'industrie et des mines disposent des codes analogiques et des codes dialogiques permettant la valorisation de la communication interpersonnelle, et confirment que la communication interpersonnelle favorise le travail et la dynamique de groupe entre les cadres au sein de cette institution publique. Ils confirment aussi qu'un message efficace et la relation professionnelle forment la métacommunication interpersonnelle.

➤ Première hypothèse

Les questions de l'axe N° 2 posées dans le questionnaire, ont apportés des réponses sur la base desquelles nous avons procédé à la vérification de la première hypothèse qui est : « **Le Ministère de l'industrie et des Mines disposent des codes analogiques et des codes dialogiques permettant la valorisation de la communication interpersonnelle** ».

D'après notre enquête la communication interpersonnelle c'est l'échange d'information entre les cadres, et le moyen par lequel se communique entre eux ce qui est confirmé par 53,21% des cadres qui ont répondu que l'importance accordée à la communication interpersonnelle de cette institution publique est moyenne. Les cadres du ministère de l'industrie et des mines utilisent la communication verbale pour bien s'exprimer par un taux de 79,82%, à travers les deux langues au même temps arabe et français avec un pourcentage de 72,48%. Les points principaux qui se répètent dans leurs communications directes sont des directives ce qui est confirmé par les enquêtés avec un taux de 61,47%, ce qui explique le non utilisation de langage gestuel durant la communication interpersonnelle avec un pourcentage de 14,86%.

Mais cela ne signifie pas qu'elle utilise le langage analogique seul, puisque d'après notre analyse et en se référant aux données de la question N°12 : «Est-ce qu'il y a la mixité entre le digitale et analogique (la langue et le gestuel) ?», ce qui nous montre que 11,01 % de nos enquêtés sont ceux qui affirment qu'il existe vraiment la mixité entre le digital et l'analogique durant leur communication. D'après cela, nous avons trouvé qu'ils utilisent la mixité entre les deux codes analogique et dialogique, mais non plus le dialogique seul, par contre peu utilise le code analogique. Cette hypothèse pourra être confirmée à la lumière de ces éléments.

➤ Deuxième hypothèse

Qui est : « **La communication interpersonnelle favorise le travail et la dynamique de groupe entre les cadres au sein de Ministère de l'industrie et des Mines** ».

Durant notre recherche sur le terrain, nous avons constaté que la nature de travail au sein du Ministère de l'industrie et des Mines, exige un mode d'organisation avec lequel a besoin de son groupe pour atteindre son objectif. Donc les cadres doivent s'organisés en équipe de travail pour pouvoir réalisé cette fin, ce qui est confirmé par la réponse des enquêtés par un taux de 53,21%, pour raison de participé avec leurs collègues par la justification de favoriser l'échange par un pourcentage de 7,34%. Le faite d'avoir une communication directe à l'intérieur d'un groupe permettra d'augmenter le nombre de relations et d'interactions entre ses éléments, ce qui va améliorer l'aspect relationnel des membres entre eux, sans oublier que la communication interpersonnelle est à la base de toute connaissance, pour cela 13,76%, représentent les cadres qui trouvent que parmi les aspects d'autorités de la communication interpersonnelle sur le climat relationnel des cadres est la contribution positive sur la rentabilité. 80,73%, en justifiant leurs réponses par le fait que la communication interpersonnelle est le seul moyen qui pourra mettre tout au claire et qui pourra assurer une transparence. Qui affirment que la communication interpersonnelle et sa relation avec l'ambiance au travail est forte avec un pourcentage de 59,63%. Ce que nous avons confirmé au côté de notre échantillon, ce qui examine l'influence de la communication interpersonnelle sur le dynamisme du travail de groupe au sein de MIM par un taux de 100% (Tableau N°15).qui ont considérés que la communication interpersonnelle facilite la prise en charge des dossiers. Tableau 16 de l'axe N°3.

Ces données montrent le grand effet de la communication interpersonnelle sur le dynamisme du travail de groupe, qui unit les cadres à l'intérieur de l'institution publique. Ce

Section 02 : La collecte et l'interprétation et l'analyse des résultats

qui reflète que réellement cet impact positif existe. Cela nous indique que le responsable donne la possibilité aux cadres de participés à la prise de décision pour atteindre les objectifs et garantir la cohésion ainsi des opportunités de travailler et d'évoluer sur l'ensemble des métiers.

De ce fait nous avons pue dire que notre deuxième hypothèse pourra être confirmée à la lumière de ces éléments.

➤ Troisième hypothèse :

Les résultats obtenus à travers la vérification de la troisième hypothèse émise auparavant, qui suppose qu'**un message efficace et la relation professionnelle forment la métacommunication interpersonnelle.**

Cela est confirmé par les réponses que nous avons pue obtenir des différentes questions que nous avons posées aux enquêtés dans **l'axe N°4**, et en se référant aux données de la question N°29 : «Est-ce que le travail collectif des cadre se concentre d'une manière excessive sur le contenu ou la relation ou le contenu et la relation ?», ce qui nous montre que **70,64%** des cadres considèrent que l'élément central durant leur travail collectif se concentre d'une manière excessive sur l'existence de lien entre le contenu et la relation.

Ce qui reflète réellement l'existence de la métacommunication interpersonnelle dans le Ministère de l'Industrie et des Mines. Vu que cette institution publique procède toujours à une bonne communication avec les différents cadres afin de facilité le processus de la communication interpersonnelle et la transmission des informations.

En se référant aussi aux données de la question n°33 «Est –ce que les informations échangés entre les cadres durant un travail collectif prend en considération le type de relation ? », nous avons trouvé que 16.51% des cadres pensent que le type de relation durant l'échange de leurs informations est des relations du travail.

Ajoutant à cela, d'après les résultats des réponses de nos 109 enquêtés, ils ont confirmé qu'un message efficace et la relation professionnelle forment la métacommunication interpersonnelle.

En reliant tout cela et à travers les résultats obtenus de nos enquêtes, nous avons arrivé à dire que la troisième hypothèse pourra être confirmée à la lumière de ces éléments.

Section 02 : La collecte et l'interprétation et l'analyse des résultats

Conclusion

Arrivées au terme de ce travail, nous avons tenus à préciser l'objectif de notre recherche qui n'est autre que scientifique, à travers laquelle nous avons voulu savoir l'influence de la communication interpersonnelle sur le travail collectif des cadres dans une institution publique, et ce dernier est apparu comme un terrain convenable pour vérifier les hypothèses de notre recherche.

Nous avons arrivé finalement, grâce aux résultats obtenus de cette recherche, à déduire que le ministère de l'industrie et des mines disposent des codes analogiques et des codes dialogiques permettant la valorisation de la communication interpersonnelle, telle était la première hypothèse qui nous a guidé dans la recherche afin d'essayer de la confirmer à partir du terrain. Les résultats rapportés dans cette étude confirment que l'importance accordée à la communication interpersonnelle de cette institution publique est moyenne, en effet, Les cadres de cette institution utilisent la communication verbale plus que non verbale pour bien s'exprimer. Elle est perçue et conçue comme un outil de réflexion et de travail capable d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs.

Par cette étude nous avons constaté aussi dans la deuxième hypothèse, que la communication interpersonnelle favorise le travail et le dynamisme entre les cadres au sein de Ministère de l'industrie et des Mines. Nous avons retenu que la majorité des cadres sont conscients du rôle important de la communication interpersonnelle dans le travail collectif, car cela est nécessaire pour le bon fonctionnement du travail. Elle reflète la manière dont la motivation au travail donne à chaque élément le sentiment d'appartenance et d'identité professionnelle.

A la lumière de notre recherche, nous avons confirmé dans la troisième hypothèse qu'un message efficace et la relation professionnelle forment la métacommunication interpersonnelle. Ainsi que, les cadres de Ministère de l'Industrie et des Mines considèrent que l'élément central durant leur travail collectif se concentre d'une manière excessive sur l'existence de lien entre le contenu et la relation. Donc, nous pouvons dire que la communication interpersonnelle dans une institution publique renforce le climat relationnel entre les collègues et tous les éléments s'inscrivant dans la vie de la société. Ainsi que, elle favorise le dynamisme et la cohésion de groupe dans le travail.

Enfin, la communication interpersonnelle comme chaque condition doit s'établir à toute organisation pour assurer sa réussite sur le plan organisationnel et social. Et chaque institution publique doit tenir compte de la nécessité de bien connaître le processus de la

communication interpersonnelle dans le travail collectif à chaque instant qu'ils se présentent et sous toutes les formes.

A travers la confirmation des trois hypothèses de notre recherche nous avons arrivé au terme de répondre à notre question principale qui porte sur l'influence de la communication interpersonnelle sur le travail collectif des cadres du ministère de l'industrie et des mines, et la réponse que nous avons émis rentre dans le cadre de la confirmation de l'existence de cette influence qui était souligné par les enquêtés de notre recherche, et nous avons expliqué et interprété les données qui reflètent les aspects de l'influence.

Bibliographie

Liste bibliographique :

Liste des ouvrages :

1. ALBARELLO Luc : Apprendre à chercher, De Boeck & Lancier S.A., 3^{ème} édition, sans lieu d'édition, 2007.
2. ANGERS Maurice : Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines (IPMSH), les Editions CEC Inc., 6^{ème} édition, Québec, 2014.
3. BOUHAFS Abdelkrim : La communication dans l'entreprise, office des publications universitaire, 1^{er} édition, Alger, 2014.
4. BROYEZ Catherine et autre : La communication interne au service du management, liaison, 2e Edition, Paris, 2001.
5. COUCHAERE Marie-Josée : Travailler en équipe, Ellipses, 1^{ère} édition, Paris, 2006.
6. D'Almeida Nicole et autre : La communication interne de l'entreprise, Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2007.
7. De Negri : Communication interpersonnelle, Liège, Cérès, sans lieu d'édition, 1999.
8. DESHOMMES Oriël : La motivation élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise, édition universitaires européennes, 1^{er} édition, sans lieu d'édition, 2011.
9. DORTIER Jean-François : La communication des relations interpersonnelles aux réseaux sociaux, Edition sciences humaines, Auxerre Cedex, 2016.
10. GAUTHIER Benoit : Recherche sociale de la problématique à la collecte des données, presses de l'université, 4^{ème} édition, Québec Canada, 2004.
11. GEHIN Sybil : Méthodes de communication interpersonnelle, Edition ESKA, paris, 2011.
12. GILLEQUIN-MAAREK Catherine et Autre : Guide de la communication, Delagrave, Paris Cedex, 2002.
13. GIROUX Sylvain et autre : Méthodologie des sciences humaines, Pearson ERPI, 3^{ème} édition, Québec, 2009.
14. GROSJEAN Sylvie et autre : La communication organisationnelle approche, processus et enjeux, Cheneliere Education, 1^{er} édition, Québec Canada, 2011.
15. HAMON Carole et Autres : Management de l'équipe commerciale, DUNOD, Paris, 2004.
16. JOSIEN Michel : Techniques de communication interpersonnelle, édition d'organisation, paris, 2004.

17. LOUBERT Del Bayle et autre : Initiation aux méthodes des sciences sociale, édition l'harmattan, Paris, 2000.
18. MALAVAL Philippe et autre : Pentacom, Pearson France, 3eme édition, France, 2012,
19. MARTIAL Pasquier : Communication des organisations publiques, de Boeck, 2ème éditions, paris, sans année d'édition.
20. MUCCHIELLI R : La dynamique des groupes, ESF Editions, 14ème édition, paris, 1995.
21. PIQUET Alexandre : Guide pratique du travail collaboratif : Théories, méthodes et outils au service de la collaboration, Brest, sans lieu d'édition, 2009.
22. ROGER Mucchielli : Communication et réseaux de communication , les éditions ESF-Entreprise moderne d'édition librairies techniques, 6^{ème} édition, paris, 1984.

Liste des dictionnaires :

1. BOUDON Raymond et autres : Dictionnaire de la sociologie, LAROUSSE, 2ème édition, Madrid, 2012.
2. DORTIER Jean-François : Le dictionnaire des sciences humaines, édition science humaine Auxerre Cedex, 2004.

Liste des thèses :

1. BENCHAOUCH Kamal, « Le rôle de la communication interpersonnelle dans la résolution des conflits au travail Cas pratique la SPA CEVITAL», thèse de master II en science sociale, université Abderrahmane MIRA -Bejaia, 2015.
2. BENHADJ Koceila et BEDAOUCHE Siham, « Le rôle de la communication interne sur le renforcement d'esprit de groupe Cas d'étude : SARLIBRAHIM IFRI », thèse master II, en sociologie, département des sciences sociales, université ABERAHMANE MIRA- Bejaia, 2017.
3. DAHMANE Yahia et BEKHAT Toufik, « L'impact du style de leadership sur la cohésion du groupe au travail, cas pratique MAC-SOUM D'AKBOU », thèse master II, en sociologie, département science sociale, université Abderrahmane MIRA - 2016.

Site internet :

1. <http://www.industrie.gov.dz>, consulté le samedi 26 mai 2018 à 08H00.

Annexes

Annexe N°01 : la pré-enquête de l'étude

Cette pré-enquête a été élaborée dans le cadre d'une recherche en science de l'information et de la communication pour l'obtention d'un diplôme de master, l'étude intitulé : l'influence de la communication interpersonnelle sur le travail collectif des cadres dans une institution publique, cas pratique « le Ministère de l'Industrie et des Mines à Alger ». Nous vous sollicitons de répondre avec objectivité possible aux questions énumérées. Sachez que vos réponses ne seront utilisées qu'à des fins scientifiques. Et pour atteindre nos objectifs nous avons posé les questions suivantes :

1. A votre avis est-ce que la communication interpersonnelle a une efficacité dans le travail des cadres ?

Ou bien : est-ce que la communication interpersonnelle favorise le travail entre les cadres ?

2. Est-ce que vous jugez que la communication interpersonnelle offre un environnement favorable un climat de relation entre les cadres ?
3. Pour renforcer la dynamique du groupe est-il nécessaire d'utiliser la communication interpersonnelle ?
4. Qu'elle est le facteur majeur qui influence l'organisation ainsi que la performance des cadres ?

Ou bien : A votre avis est ce que la communication interpersonnelle est l'une des facteurs d'influence ?

5. Est-ce que vous jugez que prendre des décisions collectives est le résultat de bonne communication interpersonnelle ?

Annexe N°02 : Le questionnaire de l'étude.

**UNIVERSITE ABD RAHMANE MIRA BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES HUMAINES**

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de deuxième année master en science de l'information et de la communication, spécialité Communication et Relations Publiques, sous un thème qui porte sur : « **L'influence de la communication interpersonnelle sur le travail collectif des cadres de ministère de l'industrie et des mines** », nous vous soumettons ce questionnaire, pour lequel nous sollicitons votre neutralité et objectivité, tout en vous garantissant l'anonymat, et nous vous informons que les réponses seront exploitées seulement dans un cadre strictement scientifique.

Nous vous remercions pour votre précieuse collaboration.

Réalisés par :

M^{me} HASSANI Kamilia

M^{elle} YOUSFI Chahinez

Encadré par :

M^{me} BERKOUNE Kahina

Axe N°01 : Les données personnelles des enquêtés :

1. La répartition de l'échantillon selon le sexe :

Homme

Femme

2. Quel est votre fonction :.....

3. La répartition des effectifs selon l'âge :

De [20 à 30 ans]

De [30 à 40 ans]

De [40 à 50 ans]

Plus de 50 ans

4. Niveau d'instruction :

Universitaire licence

magistère/master doctorat

5. L'ancienneté des enquêtés dans le ministère de l'industrie et des mines :

Moins de 5 ans De [5 à 10 ans]

De [10 à 15 ans] Plus de 15 ans

6. l'ancienneté influence-t-elle la nature de la communication interpersonnelle entre les cadres ?

Oui

Non

7. Comment.....

8. quel est le degré d'influence du niveau d'instruction sur la communication interpersonnelle des cadres durant le travail collectif ?

[0-50%[

50%

[50-100%]

AXE N°02 : La dualité dans la communication interpersonnelle des cadres du ministère de l'industrie et des mines.

9. L'importance accordée à la communication interpersonnelle au sein du ministère de l'industrie et des mines ?

Forte

Moyenne

Faible

10. Choisissez la langue avec laquelle vous communiquez avec les autres cadres ?

Arabe

Français

Anglais

Autres

Préciser

11. Est-ce que vous utilisez un langage gestuel (mimiques, postures) durant votre communication interpersonnelle ?

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

12. Est-ce qu'il y a la mixité entre le digitale et analogique (la langue et le gestuel) ?

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

13. Quelles sont les formes de la communication orale qu'utilisent les cadres durant leur communication ?

Communication verbale

Communication non verbale

Communication comportementale

14. Les points qui reviennent souvent dans la communication interpersonnelle au sien du ministère de l'industrie et des mines ?

Des directives	<input type="text"/>	Cultures et valeurs	<input type="text"/>
Motivation	<input type="text"/>	Sensibilisation	<input type="text"/>
Autre réponse			

AXE N°03 : Le comportement des cadres du ministère de l'industrie et des mines.

15. Est-ce que la communication interpersonnelle influence-t-elle sur le dynamisme du travail de groupe ?

Oui	<input type="text"/>	Non	<input type="text"/>
-----	----------------------	-----	----------------------

16. Pourquoi ? (dans l'infirmité et la confirmation)

.....
.....

17. Le climat relationnel dépend-t-il de la communication interpersonnelle entre les cadres ?

Oui	<input type="text"/>	Non	<input type="text"/>
-----	----------------------	-----	----------------------

18. Les cadres des ministères de l'industrie et des mines préfèrent-ils travailler d'une manière :

Individuelle	<input type="text"/>	Collective	<input type="text"/>
--------------	----------------------	------------	----------------------

19. Pourquoi dans le cas de travail individuel ?

.....
.....

20. Pour quoi dans le cas de travail collective ?

.....
.....

21. Pour vous la communication interpersonnelle possède-t-elle une autorité sur le climat relationnel des cadres ?

Affirmative	<input type="text"/>	Négative	<input type="text"/>
-------------	----------------------	----------	----------------------

22. Expliquez –vous ?

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

23. la communication interpersonnelle participe- t- elle à la création des groupe de travail organisée ?

Oui

Non

24. Expliquez- vous ?

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

25. La corrélation entre la communication interpersonnelle et l’ambiance de travail

Corrélation forte

Corrélation faible

Corrélation nulle

AXE N°04 : la métacommunication entre les cadres du ministère de l’industrie et des mines.

26. Quelle est la nature de relation qui vous reliez avec les autres cadres ?

- Relation de la profession
- Relation d’activité
- Relation amicale
- Relation familiale

27. Quel modèle de message utilisez- vous durant votre communication interpersonnelle ?

Message verbal

Message Non verbal

Les deux au même temps

28. Le déroulement de la communication interpersonnelle est :

Spontanée

Organisée

29. Est-ce que le travail collectif des cadres se concentre d'une manière excessive sur :

Le contenu

La relation

Le contenu et la relation

30. La communication interpersonnelle entre les cadres repose-t-elle sur :

Une syntaxe logique (compréhension du contenu par tous ceux qui partagent la même langue)

Méthodologie (langue structurée pour être apprise)

Précise (langue déterminée)

Souple (utiliser les synonymes)

31. Choisissez la manière de transmettre le message durant un travail de groupe :

- Manière Saine (donne la priorité au contenu)

- Manière Perturbée (la communication personnelle est parasitée)

32. Choisissez le type de relation qui règne entre les cadres durant un travail de groupe :

Relation leader- leader

Relation leader- suiveur

Relation suiveur- suiveur

33. Est-ce que les informations échangées entre les cadres durant un travail collectif prennent en considération le type de relation cités ci-dessus ?

Expliquez- votre point de vue

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

34. L'échange de communication interpersonnelle entre les cadres durant un travail de groupe prend la forme de :

Relation symétrique (égalitaire et minimise les différences)

Relation complémentaire (maximise les différences)

35. Choisissez la réaction appropriée aux cadres lors d'une communication interpersonnelle sur un sujet professionnelle :

Confirmer les propos (vous avez raison !)

Annulé les propos (il est possible que cela ne soit pas faux !)

Symptomatique les propos (rompre une communication interpersonnelle)

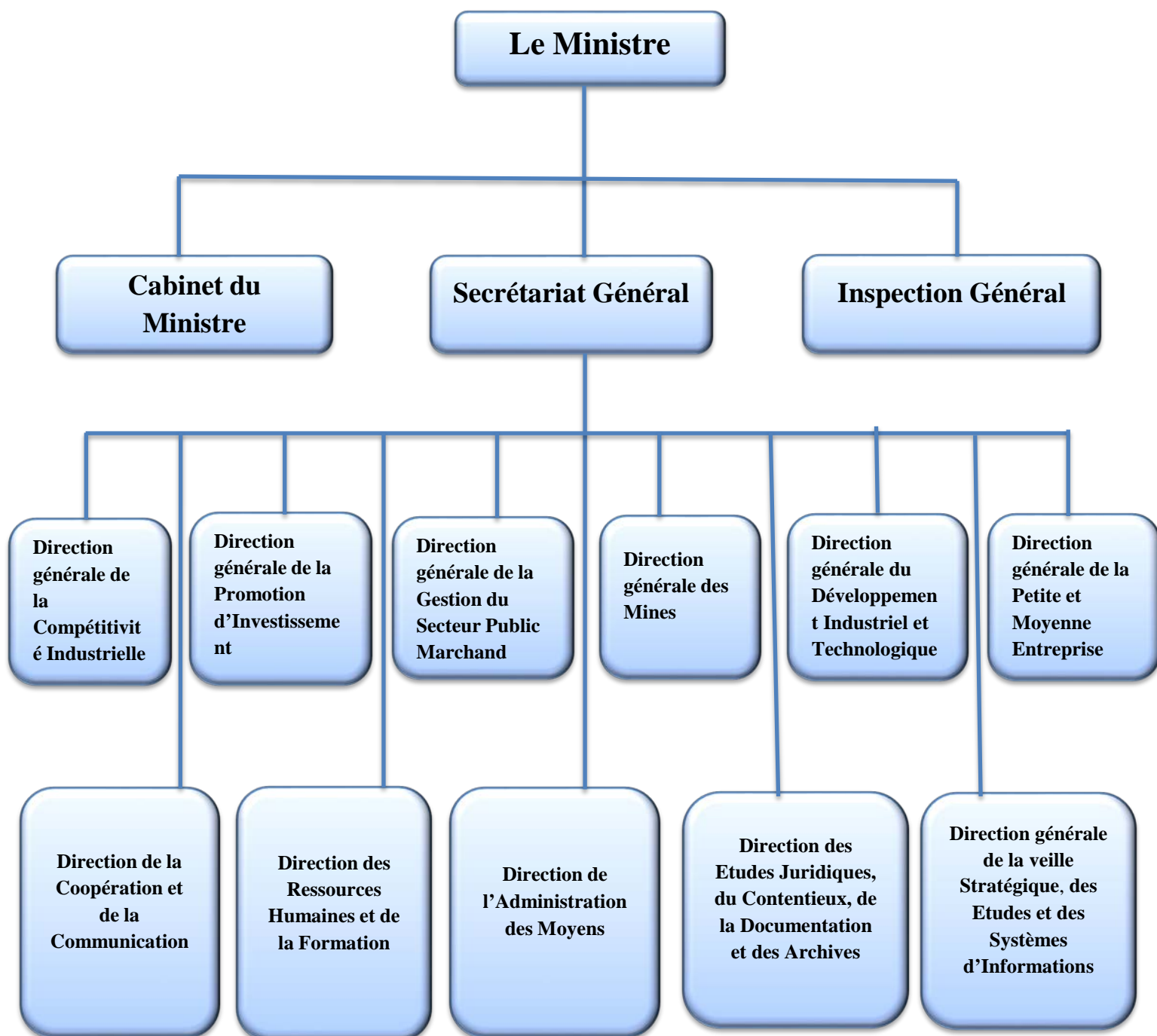
Rejeter les propos (vous- avez tort !)

Déni des propos (son collègue cadre n'est pas une source de l'information !)

Annexe N°03 : Liste répartition de l'échantillon d'étude

Les cadres	Effectifs globale (population ciblée)	Effectif de l'échantillon
Secrétaire général (SG)	01	01
Directeur général	07	06
Chef de cabinet	01	01
Inspecteur général	01	01
Chef division	19	10
CES	08	06
Inspecteur	08	06
CES (bureaux ministériels de la sûreté interne d'établissement)	01	01
Directeur	04	02
Chef d'étude	52	20
Sous-directeur	10	8
Directeur d'étude	94	50
Total	206	112

Annexe N°04 : l'organigramme de Ministère de L'Industrie et des Mines :



Source : <http://www.industrie.gov.dz>, consulté le samedi 26 mai 2018 à 08H00.