

UCL

Université
catholique
de Louvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication (ESPO)
Institut des sciences du travail (TRAV)

L'évolution de la gestion des organisations et son impact sur la communication et le bien-être des travailleurs

Partie I : Le rôle du manager a-t-il évolué suite aux différentes transformations de l'organisation ?

Partie II : Comment la communication du management peut-elle influencer le bien-être du travailleur ?

Mémoire réalisé par

Marie Maron

Promoteur(s)

Julien Raone

Thomas Périlleux

Année académique 2016-2017

Master 60 en sciences du travail

Remerciements

Je tiens à remercier mes promoteurs, Messieurs Julien Raone et Thomas Périlleux pour le temps consacré ainsi que leurs conseils qui furent d'une aide très précieuse pour l'orientation de ce travail.

Merci à ma famille, mes amis et mes collègues pour leur soutien, leur patience et leur tolérance durant ces deux années d'étude.

Merci aux différentes personnes pour leur travail de relecture.

Partie I : Théorie des organisations

Table des matières

1	Le rôle du manager	3
1.1	Définitions de la notion de rôle.....	3
1.2	Définition du manager.....	3
1.3	Évolution à travers le temps.....	4
1.3.1	Fayol et l'administration.....	4
1.3.2	L'expérience Hawthorne et le courant des relations humaines	5
1.3.3	Mintzberg et les relations interpersonnelles	5
1.3.4	Le manager d'aujourd'hui	6
1.4	Être manager, ça s'apprend ?.....	7
1.5	Conclusion intermédiaire	8
2	Les transformations des organisations du travail.....	10
2.1	Les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT)	10
2.1.1	Les différentes formes d'organisation du travail à travers le temps	10
2.1.2	Influence sur le manager.....	13
2.2	Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).....	16
2.2.1	Influence sur le manager.....	17
3	Conclusion	22
4	Bibliographie.....	24

Partie II : Psychosociologie

1	La communication	34
1.1	Définition	34
1.2	La communication organisationnelle	35
1.2.1	Transmission d'informations et relations interpersonnelles	35
1.2.2	Quelques principes importants de la communication	42
1.2.3	Les règles de la communication	45
1.2.4	Le discours contradictoire et les injonctions paradoxales	48
2	Les relations pathologiques.....	52
2.1	Christophe Dejours et l'analyse psychodynamique des situations de travail.....	52
2.1.1	La communication pathologique	52
3	Pistes	54
3.1	Stratégies défensives.....	54
3.1.1	Stratégie collective de Christophe Dejours	54
3.1.2	Stratégie individuelle de De Gaulejac : l'humour	55
3.2	Pistes de solution.....	57
3.2.1	Espaces de discussion de Christophe Dejours.....	57
3.2.2	Opérer des changements de Watzlawick.....	57
4	Conclusion	58
5	Bibliographie.....	60

Partie I – Théorie des organisations

Le rôle du management a-t-il évolué suite aux diverses transformations de l'organisation ?

Introduction

Depuis plusieurs dizaines d'années, les entreprises font face à diverses transformations. Ces dernières ne sont pas sans conséquence puisqu'elles amènent les entreprises à repenser leur organisation.

Suite à la lecture de travaux scientifiques portant sur le rôle de ces managers, il est apparu que ce dernier n'a pas toujours connu la même destinée. Les causes sont multiples. En effet, plusieurs conditions influencent ce rôle: l'époque, le contexte socio-économique, la stratégie d'entreprise, etc. Son rôle doit donc être considéré en fonction de l'ensemble de ces différents paramètres.

Cependant, une question persiste. Quelle est l'influence de ces différentes conditions sur le manager et son rôle ? De plus, face aux diverses transformations de l'entreprise, la fonction du manager a-t-elle été impactée, voire repensée ? Il semble dès lors pertinent d'analyser cette notion de manager.

La réflexion de ce travail portera donc sur l'influence des transformations de l'entreprise sur la fonction du manager au sein des organisations : en quoi les transformations de l'entreprise appellent-elles à repenser la fonction du manager au sein des organisations ?

Afin de répondre à la question de recherche énoncée supra, la réflexion s'articulera en deux phases.

À travers la première partie de ce travail, nous définirons la notion de manager, essentielle pour la compréhension de ce travail. Nous aurons également l'occasion de passer en revue quelques points de repère permettant de situer le rôle du manager au fil du temps.

La seconde partie s'attèlera d'une part à présenter diverses transformations des entreprises et d'autre part, l'influence de ces dernières sur le rôle du manager.

1 Le rôle du manager

Notre question de départ « Le rôle du manager a-t-il évolué suite aux différentes transformations de l'organisation ? » porte sur plusieurs concepts, dont deux, qu'il nous semble essentiel de définir dans ce premier chapitre: le rôle et le manager.

1.1 Définitions de la notion de rôle

Selon Desmarais et al. (2010), la notion de rôle s'apparentait, à l'origine, à ce que devait répéter un acteur dans une pièce de théâtre. Au XI^e siècle, cette notion connaît une dimension davantage sociale et professionnelle. Ce concept renvoie à la perception des relations entre l'organisation et ses individus.

L'auteur définit cette notion comme :

Un ensemble de comportements et d'attitudes d'une personne focale qui résultent des processus d'ajustements mutuels entre cette personne focale et un système de prescriptions nécessairement contradictoires et ambiguës (*ibidem*, page 77).

1.2 Définition du manager

Diverses définitions du manager existent selon les sources consultées. Omniprésente dans les organisations, cette notion prête souvent à de nombreuses interprétations.

Emprunté à l'anglais « to manage », le manager signifie « celui qui s'occupe de (quelque chose), qui conduit » (Trésor de la langue française)¹

Selon le Larousse², le manager serait la personne qui organise, qui gère et dirige un service, une équipe.

Cette définition semble rejoindre la conception fonctionnaliste classique des rôles des managers décrivant un ensemble d'activités prescrites en lien étroit avec les objectifs de l'entreprise. À l'inverse de cette approche, la conception interactionniste mentionne que les activités du manager sont influencées par les interactions sociales dans lesquelles il est impliqué.

Desmarais et al. (2010) définissent le rôle du manager en allant au-delà de cette dualité. Pour eux, le rôle essentiel du manager est un rôle de traduction.

¹ Trésor de la langue française [en ligne], www.atilf.fr, consulté le 25 avril 2017.

² Larousse[en ligne], <http://www.larousse.fr>, consultée le 18 mars 2017.

Ce rôle traduit les attentes des diverses parties prenantes ainsi que les contraintes du contexte dans lequel elles évoluent au travers trois processus :

- la création de relations de qualité dans le but de trouver un consensus sur les actions à mener (interpersonnel) ;
- la prise de recul par rapport aux règles et attentes des différentes parties prenantes afin de faire face aux pressions contradictoires (organisationnel) ;
- la création de sens au départ d'interprétations diverses des parties prenantes afin de réduire la confusion (stratégique).

Cette dernière définition permet d'avancer différentes interrogations. Comment le rôle du manager a-t-il évolué au fil du temps ? Ses préoccupations sont-elles restées semblables ?

1.3 Évolution à travers le temps

Dans cette partie, nous allons découvrir, à travers différents auteurs, des pratiques très variées du rôle du manager ainsi que l'évolution de ce dernier selon différentes périodes.

1.3.1 Fayol et l'administration

Au début du XXe siècle, cinq éléments d' « administration » permettaient de définir le rôle du manager : la prévoyance, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle (Fayol, 1917).

D'après cet auteur, la prévoyance permet de planifier, de préparer l'avenir. L'organisation fait appel aux ressources matérielles et humaines pour un fonctionnement optimal de l'entreprise. Le commandement, lui, fait en sorte de faire exécuter les obligations des travailleurs afin que les objectifs de l'organisation soient atteints. La coordination permet, quant à elle, d'adapter les moyens de l'entreprise aux objectifs recherchés.

Et enfin, le contrôle a pour objectif de vérifier la bonne exécution du plan de départ, d'ajuster et de surveiller la bonne exécution du travail.

Comme le nom l'indique, ces rôles sont considérés comme des éléments d' « administration ».

Il est néanmoins utile de rappeler que l'époque de Fayol, pionnier de l'organisation de l'entreprise, est celle de la révolution industrielle, période précédant Taylor et son organisation scientifique du travail. À cette période, l'homme était considéré comme exécutant et le patron comme personne incarnant la terreur (Fayol, 1917).

Cette conception théorique définit les premiers éléments de la fonction managériale. Jusqu'à présent, nous constatons que la prise en considération du travailleur en tant qu'être humain n'intervient pas. Cette première approche suscitera par ailleurs de nombreuses critiques à cet égard.

1.3.2 L'expérience Hawthorne et le courant des relations humaines

L'expérience d'Hawthorne (Western Electric Company, Chicago, 1927-1932), suivie de près par le psychologue et sociologue américain Elton Mayo, donne les prémisses du courant des relations humaines (Bramel et al., 1980, page 440).

L'expérience d'Hawthorne a montré que faire l'objet d'une attention particulière permet d'accroître l'estime de soi. De plus, être associé aux objectifs d'une expérience, pouvoir prendre un minimum d'initiative et appartenir à un groupe a un effet bénéfique sur la productivité des travailleurs (*ibidem*).

Ces différentes études ont donc permis de comprendre le développement du comportement organisationnel.

Raymond Miles (1975) vient corroborer les conclusions de Mayo dans son ouvrage sur la théorie du manager. Il considère que :

Si les dirigeants souhaitent améliorer le bien-être de leurs travailleurs et que ces derniers servent les intérêts de l'entreprise, il serait opportun de les traiter comme des êtres humains, reconnaître leurs besoins, les écouter, mais également les impliquer dans les décisions relatives à l'organisation du travail (1975, p. 40).

1.3.3 Mintzberg et les relations interpersonnelles

Dans le courant des années 1970, une nouvelle image du travail du cadre a été développée.

Mintzberg (1979, pp. 48-136) regroupe les dix rôles du cadre en trois catégories : les relations interpersonnelles (le symbole, l'agent de liaison et le leader), le traitement de l'information (l'observateur, le diffuseur et le porte-parole) et la prise de décisions (l'entrepreneur, le régulateur, le répartisseur de ressources et le négociateur).

À côté des devoirs d'information et de décision, nous voyons apparaître la notion de leader. Ce rôle consiste entre autres à motiver et à discipliner les travailleurs.

Bergeron (1979, p. 24) définit ainsi le leadership comme suit : les activités par lesquelles un supérieur hiérarchique influence le comportement de ses subalternes dans le sens d'une réalisation volontairement plus efficace des objectifs de l'organisation.

Bien que chaque manager possède des caractéristiques personnelles distinctives, il est cependant complexe d'identifier les traits essentiels du leader ayant un impact sur le rôle de celui-ci. Nous avons cependant de ne pas approfondir cette notion au travers de ce travail, car

ce qui nous intéressait dans un premier temps était le rôle du manager qui pas toujours un leader.

Avec Mintzberg (*ibidem*), le rôle du manager évolue. L'importance des relations interpersonnelles voit le jour. Ce qui n'était pas le cas dans l'administration d'Henri Fayol.

L'être humain, dans le cadre de l'organisation du travail, avait déjà une place dès le début du XX^e siècle. Cependant, ce n'est pas au sens de la définition moderne d'une personne à part entière qu'il faut l'entendre, mais plutôt comme une ressource économique pour atteindre un objectif.

Mintzberg, quant à lui, né un siècle après Fayol, a montré que l'activité du dirigeant est plus complexe que ce que l'on croit. Les relations interpersonnelles au sein de l'organisation prennent de plus en plus d'importance.

Le manager est dorénavant vu d'un autre œil, un homme à l'écoute des autres et ouvert au dialogue.

1.3.4 Le manager d'aujourd'hui

Quelques années plus tard, en 1981, cette dimension humaine est reprise parmi les trois axes majeurs que requiert le manager aux côtés des dimensions technique et conceptuelle (Luthans, 1981).

Il est important que le manager dispose d'une expertise technique. Cependant, elle n'est plus sur le devant de la scène même si elle reste essentielle.

En effet, pour améliorer l'efficacité des entreprises et a fortiori celle du manager dans une gestion moderne, davantage d'efforts doivent être fournis vis-à-vis de la dimension conceptuelle et de la dimension humaine. Dimensions qui traditionnellement étaient mises de côté par les directions. Par conceptuel, on entend l'obtention de résultats de qualité (*ibidem*).

Luthans (1981) a observé que les managers efficaces accordent une plus grande attention à la communication et aux activités de gestion des ressources humaines.

Tant les compétences techniques prévalaient jusqu'à la fin du XIX^e siècle, tant les compétences relationnelles et la compréhension du comportement humain ont pris une place prépondérante et nécessite actuellement une attention maximale de la part des dirigeants dans notre monde moderne.

En effet, ces trois dernières décennies, l'importance des relations interpersonnelles sur le milieu de travail a fait l'objet d'une prise de conscience. Force est de constater que le système

organisationnel, couplé à une bonne compréhension du comportement humain, influencent la satisfaction de l'individu au travail et par conséquent, un impact sur sa productivité. (Robbins et al., 2015).

Cependant, face à ce nouveau défi, les cadres et les dirigeants ne sont pas toujours préparés. Leurs parcours professionnels ainsi que l'expérience ne suffisent pas à toujours eux seuls (Dauphin, 2011).

Ce constat nous amène à réfléchir à la formation de ces managers.

1.4 Être manager, ça s'apprend ?

Les managers ne sont pas toujours compétents pour diriger, motiver les travailleurs. Souvent, ils bénéficient d'expérience, mais beaucoup plus rarement de formations. En effet, les fonctions de managers sont exercées par des personnes expérimentées dans des autres domaines ou qui connaissent l'entreprise. Promus à des postes de direction via diverses voies (évolution de carrière, place politisée, etc.), ces dirigeants n'ont pas toujours les bonnes capacités pour gérer une équipe (Université de Lausanne, 2011). D'où l'importance de former efficacement ces individus.

Desmarais et al. (2010) estime que gérer les conflits de l'organisation, connaître son environnement, communiquer sur les raisons des décisions qui sont prises, résister le cas échéant aux différentes parties prenantes apparaît comme une compétence clé du manager.

Contrairement à ce que les individus pourraient penser, ces compétences ne sont pas innées, elles s'apprennent (Thévenet, 2004).

Delavallée (2006) corrobore les propos de Thévenet en estimant qu'on ne s'institue pas manager, on le devient. Savoir ce qu'il faut faire est une première étape, être capable de le faire en est une autre. Ainsi dit, être manager ne se réduit pas à l'acquisition de connaissance.

Cependant, le succès du rôle de manager dépendra de plusieurs paramètres : les contraintes et capacités de l'entreprise, mais également les ressources personnelles de l'individu (Desmarais, op.cit.).

1.5 Conclusion intermédiaire

Au terme de ce premier chapitre, nous avons pu découvrir l'évolution du rôle de manager au fil du temps ainsi que différents points de repère.

Différents changements se sont opérés au niveau du rôle de ce dernier. En effet, les pratiques d'encadrement des sociétés contemporaines ne sont plus comparables à celles du XIXe siècle.

La question serait ici de se demander ce qui a présidé à ces changements ?

Ces changements sont les conséquences d'une logique d'ensemble. En effet, il existe un lien causal, une corrélation entre différents facteurs qu'il est nécessaire de prendre en considération : une approche historique, le contexte et le développement socio-économique (technologies, innovations, crises, etc.), etc. Toutes ces évolutions impactent la fonction managériale.

Mais quelles sont les véritables mutations du rôle du manager?

À l'origine, le rôle des managers a d'abord été une réponse à des contraintes de production où tout était planifié. Face à la concurrence et aux contraintes socio-économiques venues ébranler les modèles de production et de consommation, les managers d'aujourd'hui se doivent d'être réactifs tout en articulant les attentes des différentes parties prenantes (hiérarchie, travailleurs, clients, etc.) et l'atteinte des objectifs fixés (Dauphin, 2011).

Au manager auquel on demandait d'avoir une connaissance technique à l'origine, il lui est demandé aujourd'hui de jouer un rôle d'interface entre différents facteurs : la stratégie d'entreprise, l'imprévu, l'organisation, la communication, la gestion et le conseil.

Pour mener à bien toutes ces nouvelles missions, le nouveau manager se doit de considérer ses travailleurs, ressources humaines, dont il a besoin pour répondre aux objectifs fixés.

En effet, les conditions de travail ainsi qu'un changement dans la considération de la personne ont été constatés. Aussi, au travers notre analyse, nous pouvons constater que les relations interpersonnelles au sein de l'organisation ont évolué.

Assimilé dans un premier temps comme une ressource économique devant s'adapter aux machines (homme-machine) et soumis aux exigences et contraintes de sa hiérarchie, le travailleur fut au fil du temps considéré en tant que personne humaine.

Ajoutés à leurs rôles de gestion, les managers modernes sont donc amenés à gérer des interactions de toutes natures dans des contextes incertains afin d'éviter les conflits sociaux dans les entreprises (Dauphin, 2011).

Le rôle émergent du manager actuel est donc devenu plus complexe qu'à son origine. De nouvelles perspectives s'offrent donc sur son activité. Afin de répondre à la complexification des relations sociales, du travail et des modèles organisationnels, le manager moderne devra se doter de nouvelles compétences.

En résumé, les changements observés sont de différentes natures. Ils opèrent au niveau :

- De l'organisation du travail ;
- De la gestion ;
- De la conception de l'humain ;
- De la relation managériale.

Par rapport à notre question initiale, à savoir « Le rôle du manager face au travailleur a-t-il évolué suite aux différentes transformations de l'organisation ? », nous pouvons déjà constater qu'à ce stade de notre recherche, le manager du XIX^e siècle a connu une véritable mutation jusqu'à nos jours.

2 Les transformations des organisations du travail

Nous venons de définir et de retracer l'évolution du rôle de manager.

Aussi, l'ensemble des organisations, tous secteurs confondus, a été confronté à d'importantes transformations. La nature de ces changements, de ces évolutions se s'est opérée tant au niveau des nouvelles technologies que des formes d'organisation du travail (Aubert et al., 2006)

La question qui nous intéresse à présent est de savoir si les différentes transformations de l'entreprise impactent également la fonction du manager au sein des organisations ?

Pour ce faire, deux transformations principales seront ici mises en évidence. Nous pourrons dans un second temps en tirer des éléments afin de compléter notre analyse.

2.1 Les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT)

2.1.1 Les différentes formes d'organisation du travail à travers le temps

Plusieurs formes d'organisation du travail ont dominé le XIX^e et XX^e siècle. Revenons un instant sur ces dernières.

2.1.1.1 Le Taylorisme et le Fordisme

Le Taylorisme

Une des formes ayant marqué le monde du travail au début du XX^e siècle jusqu'à la crise économique de 1929 est l'organisation scientifique du travail de Frederick Winslow Taylor.

Plusieurs principes définissent cette gestion du travail (Meyer et al., 1980). D'une part, une division verticale qui sépare les travailleurs qui conçoivent le travail de ceux qui exécutent ce dernier et d'autre part, une division horizontale via la parcellisation des tâches entre les opérateurs. À chaque personne est attribuée une tâche simple qui sera contrôlée, via un chronomètre, afin qu'elle devienne automatique et puisse s'accélérer.

Un autre objectif de cette nouvelle science est d'éliminer les pertes de temps appelées « la flânerie » et d'obtenir le meilleur rendement afin d'accroître les bénéfices. (Musso, 2007).

Le Fordisme

Apparaît ensuite le Fordisme qui fut développé et mis en œuvre par Henry Ford. Caractérisé par le travail à la chaîne et la production de masse via la standardisation des produits, ce

nouveau mode de production était présent dans les entreprises jusqu'à la crise pétrolière de 1973 (Meyer et al., 1980).

Ce qui distingue Ford de Taylor, c'est la vision quant à la production de masse qui présuppose une consommation de masse.

Musso (2007, page 65) vient ajouter aux propos de Meyer qu' « au-delà du contrôle de la rentabilité, le manager s'impose comme une théorie générale de l'efficacité [...]. Cette rationalité de l'efficacité s'est substituée à la théorie de l'utilité [...] ».

Dès lors, si le travailleur du XXI^e siècle, en plus d'être utile, à savoir effectuer les tâches qui lui sont demandées, se doit d'être efficace, à savoir, faire un maximum en un minimum de temps, le contrôle du manager à son égard s'est-il renforcé ?

2.1.1.2 Bureaucratie, courant des relations humaines, MBO et flexibilité

Bureaucratie

Dans ce style de management, appelé bureaucratie, les résultats produits par les individus sont contrôlés par le management. Nous pourrions dire que ce management semble d'une part offrir une certaine liberté, mais que d'autre part, cette dernière est soumise au contrôle.

Selon Weber (cité dans Raone, 2016, page 27), « cette bureaucratie est caractérisée par une domination légitime ». En effet, de par l'imposition de règles, ce management requiert des individus disciplinés.

Courant des relations humaines

Comme évoquée précédemment avec l'expérience d'Hawthorne, l'émergence du courant des relations humaines a également eu un impact sur la nouvelle manière de travailler, de voir les relations de travail. Aux États-Unis, le courant des Relations humaines apparaît dans les années trente (Raone, 2016).

En effet, face au pouvoir des dirigeants, à l'insatisfaction des travailleurs soumis aux contraintes des systèmes présentés ci-dessus, une transformation dans la manière de considérer les individus s'est opérée à la période d'après-guerre.

Dès ce moment, les objectifs personnels du travailleur ne seront plus mis de côté, mais bien pris en considération par rapport à ceux de l'entreprise.

Une des manières de considérer l'individu comme être humain à part entière est de le responsabiliser.

Management par objectifs

Le management par objectifs a été initié dans les années 1950 par Peter Drucker. Il a pour principe de « responsabiliser les travailleurs [...]. Trois principes définissent ce type de management : fixer des objectifs, c'est-à-dire des résultats à atteindre, déléguer des responsabilités et contrôler les résultats a posteriori » (Raone, 2015).

« Le management par objectifs désigne un système de définition d'objectifs (individuels ou collectifs) a priori et de contrôle de résultats a posteriori » (Ajzen et al., 2015, page 129).

Ce type de management considère l'individu comme ressource pouvant répondre aux objectifs de l'entreprise en mettant en avant la performance et l'efficacité.

Afin de rendre compatible d'une part la prise en considération des objectifs individuels des travailleurs et d'autre part, ceux de l'entreprise, le rôle du manager est de développer des outils capables de répondre à ces deux dimensions.

Flexibilité

Les diverses crises des années 1970 mettent fin à la période de forte croissance économique, appelée les Trente Glorieuses, et provoquent le développement de la flexibilité.

Selon Le Larousse³, la flexibilité est « la qualité de quelque chose qui peut s'adapter aux circonstances particulières ».

La flexibilité serait dès lors considérée comme une réponse de l'entreprise, à savoir, « une capacité d'adaptation face aux contraintes économiques auxquelles elle est confrontée : l'incertitude et l'urgence » (Everaere, 1997, page 48, cité dans Taskin, 2003, page 84).

Dans notre contexte, cette flexibilité est utilisée pour « décrire de nouveaux modes d'organisation qui se distinguent du modèle fordien de régulation de l'économie et du modèle taylorien d'organisation du travail » (Vandramin et Valenduc, 2002, cité dans Raone, 2015).

Même s'il existe plusieurs types de flexibilité (contractuelle, temporelle, financière, géographique et organisationnelle), dans ce travail, seule la flexibilité liée à l'organisation du travail sera évoquée. Dans cette dernière, nous rencontrons la polyvalence, le travail en équipe, les groupes de projet et le renforcement de la coordination (Raone, 2015).

³ Larousse[en ligne], <http://www.larousse.fr>, consultée le 18 juin 2017.

Il s'agit dès lors de la flexibilité qui impacte le plus la dimension organisationnelle de l'entreprise et dès lors, le rôle du manager.

2.1.1.3 Le télétravail, une nouvelle forme d'organisation du travail

Dans un contexte de mondialisation de l'économie et d'une recherche de rentabilité, de nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) ont été introduites. » (Meyer et al., 1980, page 103). Taskin (2012, page 6) définit les nouvelles formes d'organisation du travail comme suit :

« Un mix organisationnel de pratiques de flexibilité du temps et de l'espace de travail, d'organisation du travail [...] et de manager [...] dont la mise en œuvre est facilitée par les technologies de l'information et de la communication (TIC) [...] ».

Suite à l'avènement de ces nouvelles formes d'organisation du travail, le manager a été amené à revoir son mode de gestion tant du travail que des travailleurs.

Comme nous l'avons cité précédemment, il existe dès lors différentes formes de NFOT.

Cependant, pour notre analyse, nous avons décidé de nous concentrer sur le télétravail.

En effet, la mise en place du télétravail est un exemple de nouvelle forme d'organisation du travail.

Ce travail, à distance du siège principal de l'entreprise, permet de travailler à n'importe quel endroit et à n'importe quel moment (Scaillerez, 2016).

Diverses formes de télétravail existent : télécentre, bureau satellite, etc. Mais la forme la plus répandue est celle du travail à domicile : travailler de chez soi grâce à une connexion Internet. (Ibidem.).

S'il est admis de nos jours, le télétravail n'a pas toujours été perçu positivement. En effet, dans les années quatre-vingt, le coût des nouvelles technologies, le changement d'encadrement et d'organisation n'étaient pas vu d'un bon œil (Valenduc et Vendramin, 1997 cités dans Taskin, 2003).

2.1.2 Influence sur le manager

Par rapport à notre question de départ, à savoir, « Le rôle du manager a-t-il évolué suite aux différentes transformations de l'organisation? », le télétravail serait-il un exemple de transformation démontrant que le rôle du manager a évolué face à cette nouvelle façon de travailler ? Existe-t-il des répercussions sur ce dernier ?

Afin d'en retirer des éléments nécessaires à notre analyse, il paraît intéressant de mettre en parallèle les différents rôles du manager avec cette NFOT spécifique.

Orientation managériale

Dans ce contexte, vu la distance qui sépare le travailleur du siège de son entreprise et donc, de son manager, le type de management privilégié est le management par objectif. Comme vu précédemment, le principe directeur de Peter Drucker, considéré comme l'inventeur de cette approche, consiste à fixer aux travailleurs, de manière unilatérale ou en commun, des objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs, à atteindre au terme d'une période déterminée (David, 2013).

Par cette approche, l'auteur estime qu'il est plus facile de parvenir à motiver les collaborateurs de cette manière que de leur assigner de manière directive des tâches d'exécution.

Les procédures d'évaluation, quant à elles, se fondent sur plusieurs dimensions. Même si le comportement peut être évaluable, les éléments mesurables comme les résultats, par rapport aux objectifs fixés à atteindre, seront privilégiés. La qualité du travail, mais également le respect des délais seront des éléments sur lesquels le manager pourra se baser (Taskin, 2012).

Cependant, selon Lamond et al. (2005 cité dans Taskin, 2012), tant le processus utilisé pour atteindre les objectifs, que le contexte du télétravail sont également à prendre en considération dans ce type d'approche.

Les relations interpersonnelles

Dans ce mode d'organisation du travail, le manager accroît l'autonomie et renforce l'indépendance de ses acteurs en les responsabilisant davantage.

Cependant, le risque ne serait-il pas, à travers cette autonomie et cette responsabilisation accrues du collaborateur, de provoquer chez le travailleur une confusion des temps entre vie privée et vie professionnelle ?

Nous pourrions aussi nous intéresser à leur impact sur les relations sociales tissées au sein de l'entreprise. Une véritable révolution semble s'opérer à ce niveau.

Même si la vision hédoniste du télétravail renvoie à la capacité pour le travailleur d'aménager son temps de travail en fonction de ses besoins et de ses contraintes, une des conséquences de ce type d'organisation serait d'isoler le collaborateur de tout contact avec les différents acteurs de l'entreprise excepté quand la coopération et la coordination s'avèrent nécessaires (Largier, 2001).

Cela invite dès lors le manager à repenser sa vision classique des relations humaines au sein de l'entreprise. L'enjeu serait, pour ce dernier, est de développer et de créer des pratiques de gestion permettant de maintenir un sentiment d'appartenance et une cohésion de groupe.

Contrôle

De nombreuses entreprises marquent encore une certaine réticence par rapport à la mise en place de cette nouvelle forme d'organisation du travail. En effet, comment connaître les heures effectives de travail et le travail réellement effectué puisque c'est le salarié lui-même qui « décide » de son temps de travail.

En effet, ces derniers ne sont plus contrôlés par une pointeuse ou par la présence physique d'un chef.

Cette dimension de la relation de travail semble également être remise en question dans ce contexte. En effet, ce rôle du manager, à travers cette nouvelle forme d'organisation du travail, ne peut plus être appliqué de la même manière.

Vu la distance qui sépare le travailleur de son manager, ce dernier ne peut plus surveiller ses subordonnés et avoir une certaine emprise sur eux puisqu'ils qui échappent à son regard (Rey et al., 2006).

Dans ces nouvelles pratiques, ce sont les rapports professionnels qui sont appelés au changement. Ce sont d'autres stratégies qui sont mises en place (Scaillerez, 2016). Dans ce contexte, la logique de présence fait place à la logique de résultats.

Cependant, Rey et al., (2006) estime que cette autodiscipline est plus contraignante que les formes traditionnelles de contrôle. Pour l'auteur, cette forme d'autorité produit des effets jusque dans la sphère hors travail.

A travers cette nouvelle forme d'organisation du travail, les notions telles que la confiance, la motivation, l'implication ne seraient-elles pas des éléments-clés sur lesquels le manager pourrait se baser pour mener à bien sa mission ?

A notre question de départ « En quoi les transformations de l'entreprise appellent-elles à repenser la fonction du manager au sein des organisations ? », nous pouvons affirmer que les nouvelles formes d'organisation du travail et, en l'occurrence, le télétravail ont influencé le rôle du manager. Cette première transformation répond donc à notre question de recherche de manière affirmative.

Pour Scaillerez (2016), le manager a un rôle-clé à jouer dans la gestion de ces nouvelles organisations. Son défi est double : fixer des objectifs précis afin d'obtenir des résultats concrets. Ces nouveaux objectifs viennent donc renforcer l'aspect qualitatif et technique de son rôle. Cependant, encore faut-il que ces derniers soient formés et à même de s'adapter à ces nouveaux modes organisationnelles.

2.2 Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)

L'arrivée de l'informatique dans les années 1970, l'avènement d'internet dans les années 1990 ainsi que les nouvelles technologies de l'information et de la communication dans les années 2000, toutes ces nouvelles technologies sont venues bouleverser l'entreprise et son organisation.

Aussi, dans un contexte où les frontières des entreprises se redessinent à l'échelle globale (délocalisations, sous-traitances), l'usage des TIC se généralise (Rey et al., 2006).

Selon Elie-Dit-Cosaque (2011), l'avènement de ces technologies, outils incontournables pour les organisations modernes, a fait de notre société, une société de l'information.

Ces nouvelles technologies, utilisées initialement comme moyen d'information et de communication, modifient aujourd'hui le contexte social tant sur le plan privé que professionnel.

Dans le contexte professionnel, qui nous intéresse dans ce travail, nous pouvons penser que l'ensemble de ces nouvelles technologies viennent accroître l'efficacité de l'entreprise tant par rapport à sa recherche d'informations que la diffusion de ces dernières (Gollac et al., cités dans Quinet, 2000). À titre d'exemple, la mise en place d'un Intranet au sein de l'organisation permet cette diffusion rapide des informations.

Aussi, le développement d'outils mobiles de communication, dits objets intelligents (smartphones, tablettes, etc.) viennent s'intégrer dans le quotidien en amenant une autre dimension de la communication, à savoir, celle de la mobilité voire de la portabilité comme décrite par Rallet et al. (2009).

Cette portabilité permet au manager et au travailleur de rester en contact, même à distance comme le télétravail évoqué supra.

Par ces nouveaux dispositifs, les relations entre la hiérarchie et ses subordonnés se voient transformées. En effet, les relations interpersonnelles, concentrées auparavant au

sein de l'entreprise, s'opèrent désormais dans « un espace hybride de relations virtuelles et de relations physiques, en face en face » (*ibidem*, page 11).

À l'origine, les relations de travail (virtuelles et physiques) s'excluaient l'une l'autre. De nos jours, ces deux espaces ne forment plus qu'un, il n'existe plus de frontières entre eux. L'individu à l'heure d'aujourd'hui est un être connecté, joignable à tout moment, même à distance.

2.2.1 Influence sur le manager

Par rapport à notre question de départ, à savoir, en quoi l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la sphère professionnelle aurait-il une influence sur le rôle du manager ?

Nous allons dès lors passer en revue les éléments qu'il nous semble pertinent de mettre en avant afin de tenter de répondre à notre questionnement.

Orientation managériale

*« When you can measure what you are speaking
about and express it in numbers, you know
something about it » (Kelvin, 1891)*

Cette citation célèbre du physicien britannique Lord Kelvin peut être traduite comme suit : « Quand vous pouvez mesurer ce dont vous parlez et que vous l'exprimez en nombres, vous êtes capable de savoir quelque chose à son sujet ». Ainsi, la mesure est liée à un travail de représentation des phénomènes observés.

Face à un marché fortement concurrentiel, les entreprises se doivent d'améliorer leurs performances pour assurer la pérennité et le succès de celle-ci.

Selon Demeestère (2002), toute organisation vise à être performante. Cela signifie qu'elle s'attache à remplir sa mission et qu'elle le fait en gérant au mieux ses ressources.

L'apport des nouvelles technologies dans les organisations et leur utilisation traduit une recherche accrue de la performance. Cette dernière a plusieurs objectifs : gérer plus efficacement les différentes tâches via une plus grande réactivité et instantanéité, faciliter la communication, accélérer les processus, etc.

Dans le langage commun, la notion de « performance » se définit comme : « un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant t, en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine » (Notat, 2007, page 72).

Pour relever ce défi, les managers sont appelés à évaluer cette performance, mais quelle est-elle et comment se mesure-t-elle dans l'entreprise ?

Pour Boussard (2009), l'évaluation de la performance consiste à comparer des valeurs entre elles afin d'établir un classement. Cependant, quand il est question d'évaluer des personnes, l'objectif est de caractériser ces dernières par rapport à divers critères.

En effet, évaluer des personnes peut servir différents objectifs : établir un classement social, à savoir, des personnes les plus performantes dans l'entreprise, calculer une prime de performance, favoriser l'avancement de carrière ainsi que la progression hiérarchique et salariale, etc.

L'enjeu du management de la performance est de réussir à atteindre le meilleur niveau possible de performance pour chaque collaborateur.

Par l'intermédiaire d'objectifs fixés au niveau individuel et en lien avec ceux de l'entreprise, cette démarche permet l'implication de l'ensemble des travailleurs dans leurs missions respectives.

Grâce à divers outils tels des indicateurs, des référentiels, des statistiques, des entretiens individuels, le manager rend compte de la contribution du travailleur vis-à-vis de son entreprise.

L'ensemble de ces indicateurs (Key Performance Indicators) doit être capable de mesurer l'alignement entre la stratégie de l'entreprise et ce qui est concrètement réalisé. Il s'agit de faire en sorte que les actions décidées au niveau de la direction soient déclinées sur le terrain (Bessire, 1999).

Afin que ces mesures soient pertinentes, ces indicateurs se veulent idéalement SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, ambitieux et temporellement définis).

Ce type de management prend en compte diverses dimensions : les compétences, la motivation, les expériences de chaque collaborateur, mais aussi l'environnement dans lequel il évolue. À travers cette approche, l'objectif est de chercher à motiver son collaborateur et à l'amener au meilleur de ses capacités, de ses performances, et non de le juger uniquement sur ses résultats.

Cette approche semble davantage se préoccuper de l'individu au sein de l'entreprise.

Cependant, les critiques qui pourraient être faites à l'égard de ce type de management est que d'une part, il semble réduire des phénomènes à du langage mathématique. D'autre part, ce

type d'évaluation s'oppose à la qualification qui, elle, repose sur un autre style de classement : l'attribution d'une qualité (Boussard, 2009).

Les relations interpersonnelles

L'intégration de ces nouvelles technologies amène à repenser les interactions au sein de l'entreprise.

En effet, y a-t-il un impact de ces technologies sur la qualité de la relation entre deux protagonistes ? Via ces outils virtuels, voire artificiels, l'interaction ne se dégraderait-elle pas ? La qualité de la transmission de l'information entre deux protagonistes n'est-elle pas impactée par cette modification ?

Rallet et al. (2009, page 12) répond à nos différentes interrogations en posant le constat que « la coprésence réalisée dans une relation de face à face est à priori plus riche en interactions [...] qu'une conversation [...] à distance ».

Cependant, selon Batazzi-Alexis (2002), même si l'introduction de ces nouvelles technologies serait susceptible d'entraîner un appauvrissement des relations interpersonnelles directes, le simple fait de mettre à disposition des outils communs à l'ensemble des travailleurs favoriserait d'une part, la création de connaissances nouvelles, et ce, dans un contexte différent.

Pour l'auteur, ces nouveaux outils de communication permettent un renforcement des interactions sociales. Ces dernières seraient, en effet, plus nombreuses et variées même si la dimension espace-temps intervient et vient redéfinir ces échanges.

La particularité des interactions, via les TIC, est que ces dernières se réalisent à distance. La difficulté, voire la contrainte, qui peut exister dans ce type d'échanges est l'interprétation des messages que chaque individu peut se faire. En effet, selon l'auteur (ibidem), il importe que les relations sociales médiatisées soient précédées de relations existantes entre les acteurs.

À l'origine, les relations interpersonnelles vécues en entreprise s'organisaient uniquement, en face en face. Suite à l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication, ces interactions peuvent se tenir en dehors de l'organisation, et ce, de manière virtuelle : via les emails, SMS, vidéoconférence, etc.

Cette manière de communiquer permet au travailleur de rester en contact avec son entreprise tout en étant à distance de celle-ci. Le manager, dans ce contexte, se tient à disposition du

travailleur à tout moment, même quand l'un des protagonistes ou chacun d'eux se trouvent à l'extérieur de l'entreprise.

Selon Rallet et al. (2009), le principal inconvénient relatif à l'utilisation de ces nouvelles technologies dans la sphère professionnelle est qu'elles viennent perturber l'espace-temps.

Ces innovations sociales inciteraient en quelque sorte, si elles ne sont pas cadenassées, à une intrusion dans la vie privée des individus. Le fait d'être joignable à tout moment ne permet pas toujours aux individus de faire la part des choses entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Aussi, les individus qui occupent des positions hiérarchiques ne peuvent pas toujours prendre l'initiative de se déconnecter.

Au vu de ce qu'il apparaît précédemment, nous pouvons percevoir que l'influence des NTIC sur les qualités des relations interpersonnelles n'est pas que positive. Il apparaît dès lors important de revoir le rôle du manager en tenant compte de ces éléments.

Contrôle

Si l'autonomie et la responsabilité semblent être perçues comme des avantages grâce à ces nouveaux moyens de communication, ces derniers permettent néanmoins au manager d'avoir un contrôle renforcé des activités de ses collaborateurs (Besseyre Des Horts et al., 2006).

En effet, le manager qui, grâce à ces technologies devenues mobiles de nos jours, a la possibilité de joindre à n'importe quel moment et n'importe où ses travailleurs.

L'introduction des calendriers électroniques, via ces nouveaux outils de communication, est également l'occasion pour le supérieur hiérarchique de disposer d'une maîtrise du temps de travail et des activités de son collaborateur. Même si cet outil peut s'avérer être, à l'origine, un outil permettant l'amélioration de la coordination des activités entre les différentes parties prenantes, il n'en est pas moins perçu comme une publication de données personnelles (Isaac et al., 2007).

Des formes de contrôle comme la géolocalisation des travailleurs, la consultation de son agenda électronique deviennent de nouveaux moyens de contrôle pour le manager.

Ces différents propos reviendraient à dire que les deux notions, autonomie et contrôle, sont opposées. Cependant, elles doivent être davantage considérées comme deux concepts distincts pouvant s'accommoder (Taskin, 2007, cité dans Raone, 2015).

En effet, comme nous avons pu le voir précédemment, il est possible de disposer d'une autonomie dans son travail grâce à la fixation d'objectifs clairs, via le management par objectifs et donc, une certaine forme de contrôle.

A notre question de départ « En quoi les transformations de l'entreprise appellent-elles à repenser la fonction du manager au sein des organisations ? », nous pouvons à nouveau affirmer que les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont influencé le rôle du manager.

Cette deuxième transformation répond également à notre question de recherche de manière affirmative au vu de la théorie parcourue supra.

3 Conclusion

Dans ce travail, nous avons, dans un premier temps, étudié le parcours du rôle du manager depuis le XIX^e siècle jusqu'à aujourd'hui.

Si nous reprenons les différents rôles énumérés dans notre recherche, nous constatons que ces derniers ont toujours été présents et ce, peu importe la période. En effet, les cinq éléments d'administration du XX^e siècle que sont: la prévoyance, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle traversent les différentes périodes étudiées.

Nous pourrions penser qu'il n'existe qu'une seule manière de gérer les travailleurs puisque les hommes restent les hommes. Cependant, ne serait-ce pas une utopie ? Peut-on imaginer une nouvelle façon de gérer l'organisation ?

Dans un deuxième temps, nous avons pu nous apercevoir, au travers de l'analyse des deux transformations de l'organisation, en l'occurrence, les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) ainsi que l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, que ces transformations ont exercé une influence sur les différents rôles du manager.

Tant au fil des décennies qu'au travers des diverses transformations des entreprises, il s'est avéré que ces rôles ne sont plus exercés de la même manière. Ne devrions-nous pas dire que ces rôles ne peuvent plus être pensés de la même manière.

Le courant de relations humaines a, en effet, opéré un changement dans la vision de l'individu au travail. Ce dernier, considéré à l'origine comme homme devant s'adapter aux machines (homme-machine), est devenu un être humain à part entière considéré dans sa globalité avec des objectifs personnels, des besoins, des émotions, etc. En quelque sorte, un individu auquel la machine s'est maintenant adaptée.

L'avènement des différentes transformations dans l'organisation n'est-il déjà pas une manière de considérer davantage l'être humain dans sa relation au travail ?

Comme le dit Rousselet (1974, page 114), « Ce n'est pas uniquement le travail qui a changé, ce sont les travailleurs qui ne sont plus les mêmes ».

En ce qui concerne notre question de recherche, à savoir, « Le rôle du manager a-t-il évolué suite aux différentes transformations de l'organisation ? », nous pouvons affirmer que le rôle de ce dernier a bien évolué, face aux deux transformations de l'entreprise analysées.

L'émergence de ces transformations dans les organisations n'est peut-être que le début d'une nouvelle ère dans la manière de gérer les hommes.

En conclusion, nous pensons que le rôle du manager d'aujourd'hui et demain ne peut plus et ne doit plus être pensé comme auparavant. Dans des environnements de plus en plus turbulents, il nous semble que les bases des aptitudes nécessaires au manager moderne sont l'écoute, le soutien tout en ayant une vision globale et systémique des situations.

Nombre de scientifiques qu'ils soient sociologues, philosophes, psychologues, ont déjà fait couler beaucoup d'encre à ce sujet. Les hommes des cavernes ne réfléchissaient pas comme nous tout comme les personnes qui ont vécu dans l'Antiquité, au Moyen-Âge. Donc, a priori, les gens du futur ne réfléchiront pas comme nous.

4 Bibliographie

✓ Ouvrages publiés

- Aubert, N., Gruère, J-P., Jabes, J., Laroche, H. et Enlart, S. (2013), *Management : aspects humains et organisationnel*. 9^e édition, Paris : Presses universitaires de France.
- Cristol, D., Laizé, C. et Radu Lefebvre, M. (2011), *Leadership et manager : être leader, ça s'apprend !*, Bruxelles : De Boeck.
- Fayol, H. (1917), *Administration industrielle et générale : prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*, Paris : Dumont et Pinat.
- Hersey, P. (1989), *Le leader situationnel*, Paris : Éditions d'Organisation.
- Kahn, R. et Katz D.(1960), *Leadership Practice in Relation to Productivity and Morale*, in Dorwin Cartwright et Alvin Zander (Eds), *Group Dynamics*, (2^{ème} Edition), Evanston, Illinois, Row, Peterson and Company.
- Knights, D. et Willmott, H., (2007), *Introducing organizational behavior and manager*. London : Thomson.
- Luthans F. (1981), *Organizational behavior*, Auckland : McGraw-Hill, 3rd ed.
- Miles, RE. (1975), *Theories of Manager*, New-York : McGraw-Hill, XV.
- Mintzberg, H. (1979), *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre* », Paris : Éditions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1986), *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Éditions d'Organisation.
- Raone J. (2015). *Personnel et Organisation*. UCL
- Robbins, S. et Judge, T.(2015), *Comportements organisationnels*, Paris : Pearson.
- Taskin L. (2012), *Déspatialisation : Enjeux organisationnels et managériaux, Perspective critique et études de cas sur la transformation du contrôle dans le cadre du télétravail à domicile*, Saarbrucken : Éditions Universitaires Européennes.
- Université de Lausanne. Faculté des hautes études commerciales (2011), *Pour un manager responsable au XXI^{ème} siècle*, Paris : Pearson.

✓ Articles de revue

- Ajzen M., Donis C., Taskin L.(2015). Kaléidoscope des nouvelles formes d'organisation du travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal démocratique et collaboratif. *Gestion 2000 : management & prospective*, Vol. 31, n°3, p. 125-148.
- Aubert, P. et al. (2006). Nouvelles technologies et nouvelles formes d'organisation du travail. Quelles conséquences pour l'emploi des salariés âgés ? , *Revue économique* , Vol. 57, p. 1329-1349.
- Benko, G. (1989). Flexibilité, mobilité et modernisation de l'entreprise (Flexibility, mobility and modernisation within the firm). *Bulletin de l'Association de géographes français*, 66e année, n°2 . pp. 93-101.
- Bergeron, J-L. (1979). Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent, *Relations industrielles*, Québec, Université Laval, p 22-40.
- Besseyre Des Horts CH, Isaac H (2006). L'impact des TIC mobiles sur les activités des professionnels en entreprise, *Revue française de gestion*, n°168-169, p. 243-263.
- Bessire D. (1999). Définir la performance, *Comptabilité - Contrôle – Audit Tome 5*, p. 127-150.
- Bramel, D et Friend, R. (1980). L'expérience "Hawthorne" et les humains relations : psychologie industrielle et genèse d'un mythe, *Linx*, hors-série n°2, p 440-45.
- Colombier N. (2007). Usage des TIC, conditions de travail et satisfaction des salariés, *Réseaux* , n°143, p. 115-147.
- Dauphin, S. (2011). Théories du management, *Informations sociales 2*, n°167, p. 6-9.
- Delavallée, E. (2006). Il ne suffit pas d'être manager pour manager, *L'Expansion Management Review*, n°123, p. 12-17.
- Demeestère R. (2002). *Le contrôle de gestion dans le secteur public*, Paris : Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence
- Desmarais, C. et Abord de Chatillon, E. (2010). Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance, *Revue française de gestion* n° 205, p. 71-88.
- Henri Isaac et al. (2007). Surcharge informationnelle, urgence et TIC. L'effet temporel des technologies de l'information, *Management & Avenir*, n° 13, p. 149-168.

- Katz D. et Kahn R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons, New York
 - Kelvin L. (1891). *Lecture to the Institution of Civil Engineers, Popular Lectures and Addresses*, vol. 1, Macmillan and Co., London & New York, p. 80.
 - Meyer, D. et Zarader, R. (1980). *La dynamique de l'organisation du travail*. *Revue d'économie industrielle*, vol. 13, pp. 103-112.
 - Musso, P. (2007). *Nouveaux mots du pouvoir : fragments d'un abécédaire*. pp. 64-66.
 - Notat NN. (2007). *Une question centrale, Acteurs de l'Économie, dossier spécial performance*, octobre, p. 72.
 - Quinet, A. (2000). *Nouvelles technologies, nouvelle économie et nouvelles organisations*, *Economie et statistique*, n°339-340. *Les nouvelles technologies de l'information et de la communication en France : diffusion et contribution à la croissance*. pp. 3-14
 - Salgado M. (2013). *La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations*.
 - Scaillez, A. et Tremblay, D-G. (2016). *Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain*, *Revue de l'organisation responsable*, vol. 11, n° 1, pp. 21-31.
 - Taskin L. (2003). *Les Enjeux du télétravail pour l'organisation*, *Reflets et perspectives de la vie économique (Tome XLII)*, p. 81-94.
 - Thévenet, M. (2004). *Quand les petits chefs deviendront grands*, Paris : Éditions d'Organisation
- ✓ Actes de colloques
- *Les sciences humaines : quelle histoire ?! II. Actes du colloque de Mai 1980 de Paris X - Nanterre*. pp. 440-451

✓ Ressources électroniques

- Batazzi-Alexis P.(2002), « *Les technologies de l'information et de la communication (TIC) dans un processus d'apprentissage organisationnel : pour une coordination émergente entre le local et le global* », Communication et organisation [En ligne], , consulté le 14 mai 2017
<http://communicationorganisation.revues.org/2778>
- David, A. (2013). *La place des chercheurs dans l'innovation managériale*. Revue française de gestion, 235,(6), 91-112. Consulté le 18 juin 2017
<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-6-page-91.htm>.
- Durampart M., (2007). *Les TIC et la communication des organisations : un dispositif révélateur des émergences ambivalentes de nouvelles formes organisationnelles*, Communication et organisation [En ligne], mis en ligne le 01 juillet 2010, consulté le 30 septembre 2016.
<http://communicationorganisation.revues.org/186>
- Larousse [en ligne], consulté le 18 juin 2017
<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/manager/49024?q=manager#48933>
<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/flexibilit%C3%A9/34138>
- Rey C.et Sitnikoff, F. (2006). *Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail*, Revue Interventions économiques [En ligne], mis en ligne le 01 juillet 2006, consulté le 30 septembre 2016.
<http://interventionseconomiques.revues.org/697>
- TLFi : Trésor de la langue française [en ligne], consulté le 24 juin 2017
<http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/advanced.exe?8;s=3058266765>

Partie II – Psychosociologie des relations de travail

Comment la communication du management peut-elle influencer le bien-être du travailleur ?

Introduction

La communication est un concept qui fait partie de notre quotidien.

Depuis de nombreuses années, ce terme a pris de l'importance, au point parfois de devenir trop général ou difficile à cerner. Nouveaux outils, nouveaux supports, l'avènement et la progression fulgurante des nouvelles technologies, tout cela a transformé notre communication interpersonnelle, nos usages, nos habitudes, mais aussi ceux des professionnels.

Les entreprises se sont dotées de services de communication internes, complétant ainsi leur réseau de transmission de l'information. Ce réseau ne s'oriente plus seulement vers les clients, mais il touche également à présent les rouages internes des entreprises.

Cependant, qu'entendons-nous par communiquer ? Est-ce uniquement parler à autrui ? S'agit-il d'une communication réduite à la seule transmission d'informations ? Si le message reste souvent facilement identifiable, son mode de transmission, pour qu'il conserve et véhicule son contenu, doit être pertinent et surtout efficace.

Dans ce travail, nous nous attacherons à développer la communication interne des organisations. D'une part, comment cette dernière est-elle utilisée entre les différentes parties prenantes ? Comment le management communique-t-il avec ses subordonnés ? Existe-t-il des règles en la matière ? D'autre part, quelles sont les conséquences d'une communication détériorée sur les travailleurs ?

Voici quelques interrogations auxquelles nous tenterons de répondre au travers de ce travail.

1 La communication

Pour bien comprendre l'importance de la communication dans le contexte organisationnel, il est utile de définir ce concept.

1.1 Définition

De nombreuses définitions tentent de définir les concepts « communication », « communiquer ». Attardons-nous un instant sur quelques-unes d'entre elles.

Emprunté au latin *communicare* qui signifie mettre en commun, être en relation, les concepts « communiquer » et « communication » apparaissent dans la langue française dans la seconde moitié du XIV^e siècle (Winkin, 1981). La première signification du verbe communiquer « participer à » reste donc proche de son étymologie.

Le dictionnaire Trésor de la Langue française⁴ va dans ce même sens en mettant l'accent sur le sens commun au travers de termes tels que : « *communiquer ensemble, être en rapport mutuel, en communion avec, partager* ».

La communication impliquerait-elle d'office une relation interpersonnelle et non uniquement une transmission d'informations?

Au XVI^e siècle, la notion de communication évolue et comporte une volonté de « transmettre » (Winkin, 1981). « Transmettre » sera pertinent à cette époque et davantage au XVIII^e siècle avec le développement des moyens de communication et de transport tels le téléphone, les trains, etc. Ces moyens ont pour objectif de partir d'un point A pour aller vers un point B, c'est cette forme de transmission qui prédomine jusqu'au début du XX^e siècle (*Ibidem.*, 1981).

La définition actuelle du Larousse⁵ va dans ce sens : communiquer signifie « *faire passer quelque chose [...], transmettre à quelqu'un, [...], faire partager à quelqu'un un sentiment, un état* ».

À travers cette définition, il apparaît que communiquer n'est donc pas purement linéaire, à savoir, aller dans une seule direction, sans rétroaction possible.

⁴ Trésor de la langue française [en ligne], www.atilf.fr, consulté le 18 juin 2017

⁵ Larousse[en ligne], <http://www.larousse.fr>, consultée le 18 juin 2017

Après la Seconde Guerre mondiale, Norbert Wiener (1948, cité dans Winkin, 1981) apporte une autre approche de la communication. Suite à ses expériences en matière de mise au point d'appareils de pointage automatique pour canons anti-aériens, il crée une nouvelle discipline, la cybernétique.

L'auteur explique « *Il faut pouvoir prédire sa position future à partir de ses positions antérieures* » (*ibidem*, p. 16). C'est ici qu'apparaît la notion de feedback ou de rétroaction.

Cela signifierait-il que la communication est une relation dans laquelle une boucle de rétroaction opère entre le couple émetteur-récepteur ?

Il semble dès lors important d'analyser ce que la littérature présente sur le sujet.

1.2 La communication organisationnelle

1.2.1 Transmission d'informations et relations interpersonnelles

Lorsqu'est abordée la communication au sein de l'organisation de l'entreprise, il est nécessaire de distinguer d'une part, l'information et son système de transmission et d'autre part, la relation interpersonnelle entre les parties concernées.

« Dans les organisations, le management aura parfois tendance à réduire les problèmes de la communication aux seuls moyens d'information et de communication (TIC) » (Périlleux, 2016, Parole et Communication, p. 2).

Ce travail se concentrera essentiellement sur les relations interpersonnelles et comportementales entre les différentes parties prenantes de l'entreprise, en particulier, entre la hiérarchie et ses subordonnés.

Dans un contexte professionnel, communiquer, c'est avant tout se parler et essayer de se comprendre l'un l'autre, mais c'est aussi trouver un accord sur les tâches à accomplir et réussir en commun (Zarifian, 2010, p.135).

Pour cet auteur (Zarifian, 2010), deux caractéristiques définissent une communication : la réciprocité et la compréhension d'autrui.

La réciprocité signifie que toute communication devrait amener à un échange et non juste à la transmission d'une information. La compréhension d'autrui signifie d'une part une compréhension du contenu de ce que notre interlocuteur souhaite nous transmettre, mais d'autre part, il est important de chercher à comprendre, voire à connaître la personne avec laquelle nous interagissons.

Comme le mentionne Thomas Périlleux (2016, Des relations de travail, p.3), « *l'être humain est un être relationnel [...]. Nous sommes situés dans des rapports de dépendance réciproque qui nous constituent [...]. L'être humain existe parce qu'il est en relation* ».

Cela signifierait-il qu'à partir du moment où quelqu'un communique avec autrui, il entre en relation et que ces deux personnes forment un système dans lequel la relation de communication agit comme une boucle de rétroaction ?

1.2.1.1 L'École de Palo Alto et l'analyse systémique

L'approche systémique, apport majeur de l'École de Palo Alto, nous aide à répondre à ces interrogations.

L'École de Palo Alto désigne un groupe de scientifiques qui, sous la direction de Gregory Bateson, ont travaillé à Palo Alto, ville de Californie. Le point commun entre ces chercheurs est le développement d'une théorie intégrée de la communication se basant sur une approche systémique des relations au sein de l'organisation (Winkin, 1981).

En effet, son approche de la communication est fondée sur la notion de boucle dans laquelle un mouvement de va-et-vient s'opère et se répète entre les parties prenantes. En quelque sorte, un feed-back permanent entre les acteurs (Edmond, 2000).

Dès lors, comment pouvons-nous définir le concept de système ? Les définitions sont nombreuses.

Winkin (cité dans Bateson et al., 1981, p. 17) définit le système comme « des éléments en interaction ». Périlleux (2016), quant à lui, va plus loin en évoquant la notion de totalité que forme le système. « Un système est caractérisé par des propriétés émergentes: Le tout est plus que la somme des parties (*Ibidem.*, Parole et Communication, p.3). Cela montre que les éléments constitutifs ne peuvent à eux seuls expliquer le système. Les relations entre les éléments le constituent également.

Par conséquent, si un changement s'opère au niveau individuel, ce dernier aura des répercussions sur les autres éléments du système.

Les rapports entre les hommes et l'organisation ont été abordés selon diverses approches. Des théories rationalistes au début du XX^e siècle, où l'homme devait s'adapter à la tâche et aux machines, sont arrivées après-guerre le courant des relations humaines dans lequel le travailleur y était considéré en tant qu'être vivant et non plus comme une machine. (Edmond, 2000).

L'analyse de l'école de Palo Alto en est un exemple. Elle approche l'organisation de manière originale dans le sens où la communication ainsi que les interactions sociales sont essentielles pour une compréhension du fonctionnement d'une organisation. (Edmond, 2000).

Ce qui fait vivre et évoluer une organisation, ce sont ses acteurs : décideurs, employés, syndicats, clients, usagers... Appréhender la façon dont ils interagissent [...] est un des éléments qui permet de comprendre leur mode de fonctionnement (Edmond, 2000, page 57).

Cette analyse systémique a été, dans un premier temps, appliquée par les premiers théoriciens, tel Bateson, dans le cadre de thérapies individuelles et familiales. Elle fut ensuite étendue aux organisations par leurs successeurs (Edmond, 2000).

Mara Selvini Palazzoli (Goldbeter, 2010), psychanalyste italienne, fut une des premières à faire le lien entre la thérapie familiale et l'intervention en organisation. L'expérience acquise lors de thérapies familiales ainsi que les découvertes liées au fonctionnement de cette « petite organisation » ont pu être mises à profit et transposées aux organisations.

1.2.1.1.1 Analyse d'un cas singulier

En parallèle de la littérature relative à l'analyse systémique, un cas singulier va être exposé. Il s'agit d'une expérience professionnelle où une communication problématique se répercute sur l'organisation et ses travailleurs.

Pour présenter ce cas, la position adoptée est celle du travailleur.

Les noms des personnes citées ont volontairement été modifiés afin de garantir leur confidentialité.

Récit

En 2010, Cathy travaille au sein du service santé d'une institution publique. Ce service est dirigé par Monsieur Libaert depuis de nombreuses années.

En 2014, une restructuration s'opère au sein de l'institution entre les différents services.

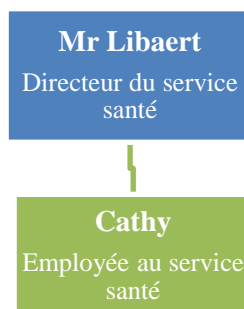
Le service santé fusionne avec le service social, avec à sa tête, Madame Mas comme directrice. D'une part, Monsieur Libaert reste directeur du service santé et se trouve donc au même niveau hiérarchique que Madame Mas pour le service social, en exerçant les mêmes fonctions que cette dernière. D'autre part, ajoutée à son statut de directrice du Social, Madame Mas accède à une seconde fonction avec un niveau

hiérarchique supérieur en tant que directrice de l'ensemble des deux services, ce qui signifie que Madame Mas devient la supérieure hiérarchique de Monsieur Libaert.

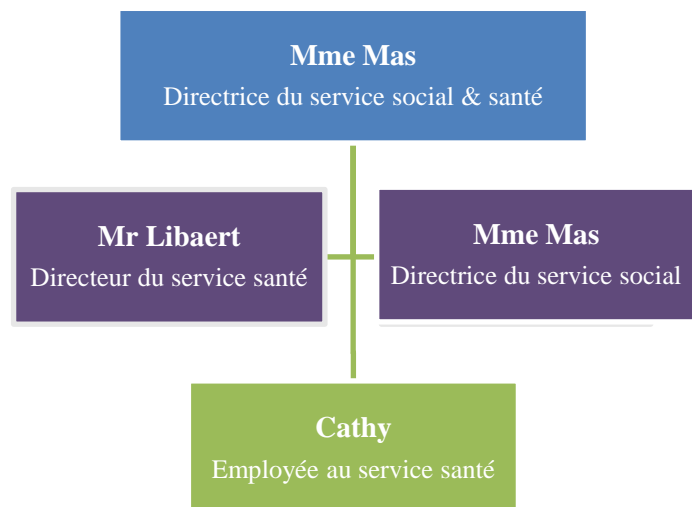
Chaque employé dépendait dès lors de deux directions.

Organiagramme

Organiagramme du service santé à l'entrée en fonction de Cathy



Organiagramme après la réorganisation de l'institution



Une certaine hostilité manifeste s'est très rapidement installée entre ces deux directeurs. Madame Mas n'accordait aucune crédibilité à Monsieur Libaert et l'empêchait au fil du temps d'assumer sa fonction de directeur. De son côté, peut-être Monsieur Libaert se sentait-il lésé par cette nouvelle position à laquelle Madame Mas avait accédé ?

Les individus avaient, avec Monsieur Libaert, leurs propres modes de fonctionnement. Les travailleurs étaient très autonomes, leur directeur leur laissant beaucoup de liberté. Leur travail, dans lequel ils pouvaient s'épanouir, avait du sens.

Au fur et à mesure, les tensions entre les deux directeurs devenaient de plus en plus importantes. Lors des réunions, les subordonnés recevaient systématiquement une série de messages complètement contradictoires. Était-ce pour chacun d'entre eux une manière de marquer leur territoire en tant que directeur? Ces deux personnes s'étaient engagées dans une spirale d'interactions négatives l'une vis-à-vis de l'autre.

Il n'y avait plus de référent unique pour les différentes tâches réalisées par chacun. Le personnel en était déstabilisé.

Madame Mas revendiquait une position haute, supérieure et estimait que ses employés devaient travailler sous sa seule autorité sans se préoccuper de la présence de Monsieur Libaert, ce qui est contraire à l'obligation, pour les travailleurs, de respecter la ligne hiérarchique.

Lors de diverses rencontres individuelles pour leurs dossiers, Madame Mas n'hésitait pas à mener son enquête, de manière informelle, et posait une série de questions aux travailleurs sur Monsieur Libaert : était-il présent au bureau ? S'investissait-il dans ses dossiers ?

Monsieur Libaert informa un jour ses employés que Madame Mas avait mené une enquête à son sujet. Il devait être convoqué chez le Directeur général.

Au fil des semaines, Monsieur Libaert rappelait aux travailleurs qu'ils ne devaient pas répondre favorablement aux diverses demandes de Madame Mas. En tant que travailleurs face à leur hiérarchie directe, ils respectaient donc ces consignes.

Cependant, plus le temps avançait et plus Madame Mas posait problème. À chaque fois que les individus interrogeaient leur hiérarchie par rapport à leurs projets par exemple, ils se heurtaient à des fins de non-recevoir.

Elle boycottait leurs projets à la dernière minute, ordonnait à certains collègues de stopper leur projet pour travailler sur un autre, etc.

Bref, les tensions entre Monsieur Libaert et Madame Mas commençaient à avoir des répercussions sur l'organisation du travail ainsi que sur le bien-être des travailleurs.

Toute l'équipe était heurtée par ce fonctionnement. Leur environnement de travail se dégradait jour après jour : pleurs, cris, perte de sang-froid faisaient partie de leur quotidien. Les travailleurs devenaient de plus en plus hostiles vis-à-vis de Madame Mas, personne envers laquelle ils avaient de moins en moins de considération.

De son côté, elle tentait au maximum de les éviter. De plus, les demandes qu'elle formulait à Monsieur Libaert ne leur étaient pas relayées et ils ne pouvaient donc y répondre. De ce fait, aux yeux de Madame Mas, ces individus n'étaient pas des travailleurs consciencieux.

Semaine après semaine, mois après mois, les relations se dégradèrent. Madame Mas attaqua verbalement les employés tant individuellement que collectivement.

Le point de non-retour

Un jour, un des employés s'est senti attaqué par Madame Mas. Lors d'une réunion en présence de Monsieur Libaert, Madame Mas a pointé du doigt ce travailleur sur un ton agressif, pour lui reprocher de ne pas lui avoir transmis une information. Monsieur Libaert tentant de défendre ce travailleur, le ton est monté crescendo.

Quinze jours après cet événement, une collègue se faisait boycotter son projet à nouveau par cette directrice. Employée modèle, calme et posée, cette dernière a perdu pied.

Ce jour-là, le point de non-retour a été franchi.

Les travailleurs se sont alors tous rassemblés en équipe afin de trouver des pistes de solutions à cette situation. Il ne leur était plus possible de continuer ainsi.

Malgré les conseils de leur directeur, Monsieur Libaert, qui leur disait que cette situation s'arrangerait, ils avaient décidé entre collègues de faire appel au SIPP (Service Interne de Prévention et Protection au travail). Avec la personne de confiance, ils ont pu aborder le problème collectif rencontré au sein de leur service. Cependant, chaque personne a également pu faire part individuellement de son ressenti. Différentes pistes de solutions leur ont été présentées, mais il leur a été conseillé de prendre le temps de réfléchir.

Aussi, l'ensemble des travailleurs avait décidé d'informer les deux protagonistes de leur démarche par courriel. Aucun d'eux n'a réagi. Seule réaction : éviter davantage les travailleurs et leur faire comprendre que le problème, c'était eux !

Nouvelle direction : Communication unilatérale, communication bancale

En mars 2016, un mail de Madame Mas informait les employés qu'une nouvelle directrice, Madame Robert arrivait le lendemain matin et que leur directeur, Monsieur Libaert, était évincé de leur service. Quelle frustration de recevoir uniquement un mail sans aucune information préalable. Une fois de plus, cette situation laissait à désirer en matière de communication et de management.

Cette directrice, Madame Robert est restée quatre mois. Suite à une volonté de Madame Mas de restructurer à nouveau le service, Madame Robert a été mutée à d'autres fonctions. Sa remplaçante, Madame Yves, lors de sa première réunion, a fait

un laïus sur l'honnêteté et la transparence. Cependant, au quotidien, les travailleurs se sont vite rendu compte que cette volonté était tronquée.

À ce jour, le 20 juin 2017, ayant vécu trois changements de direction et entretenant des relations problématiques avec leur directrice, les travailleurs se sentent démotivés.

Plusieurs personnes du service ne se sentent pas bien, d'autres parviennent à trouver des trucs et ficelles pour tenir. La confiance est totalement rompue avec ce management. L'équipe est devenue plus soudée que jamais, tout le monde s'entraide. D'autres ont déjà fait le choix de s'en aller.

L'enjeu par rapport au cas présenté supra est de comprendre comment la communication du management peut provoquer le mal-être des travailleurs?

L'apport de la théorie de l'École de Palo Alto et son analyse systémique permettent d'analyser et d'apporter quelques pistes de compréhension par rapport à ce cas singulier.

Une première réflexion serait de dire que l'expérience professionnelle présentée démontre bien une des caractéristiques du système, la totalité. En effet, lors d'une transformation d'un élément du système, à savoir, la décision de plusieurs individus (éléments) de faire appel au SIPP afin d'atténuer les tensions au niveau relationnel, ce comportement a engendré un changement de comportement chez Madame Mas.

Cependant, ce changement, du point de vue du travailleur, n'a pas été dans le sens escompté. En effet, Madame Mas s'est montrée davantage hostile vis-à-vis de l'équipe par la suite. En quelque sorte, le système a été impacté dans son ensemble suite à un changement de comportement de l'équipe, à savoir, décider de ne plus subir ces comportements pathologiques de la part de la hiérarchie.

Dans son article sur l'approche systémique des organisations, Edmond (2000) explique que les travailleurs peuvent se sentir persécutés personnellement alors que des comportements pathologiques ne sont en fait qu'une réponse adaptée à un dysfonctionnement organisationnel.

« L'apparent message de dépréciation du directeur envers ses travailleurs n'est en fait qu'un message de non-belligérance et de respect des territoires en direction d'un autre membre de la hiérarchie » (Edmond, 2000, p. 61).

Une série de réflexions se pose à ce stade: si ces comportements pathologiques sont une réponse à un dysfonctionnement, il est donc utile de mettre le doigt sur la cause de ce dysfonctionnement. Peut-être au moment où le problème est survenu. Aussi, quid des travailleurs, ces patients désignés, adjectif donné par l'École de Palo Alto, sont-ils juste des pions dans cette lutte pour le pouvoir ?

C'est ici que les différentes règles de la communication proposées par l'École de Palo Alto, avec entre autres des scientifiques comme Bateson, Goffman et Watzlawick (cités dans Winkin, 1981), aident à analyser le cas singulier présenté.

1.2.2 Quelques principes importants de la communication

1.2.2.1 Le télégraphe et l'orchestre

Deux modèles théoriques de la communication sont proposés par l'école de Palo Alto (Winkin, 1981) : le télégraphe et l'orchestre.

Le télégraphe

L'approche analytique de la communication dans le télégraphe est basée sur la seule transmission d'informations. L'émetteur envoie un message au récepteur et exerce une influence sur ce dernier. À la lecture de notre exemple, le modèle télégraphique serait le plus pertinent pour illustrer la situation. Ce modèle du télégraphe est donc purement linéaire et s'oppose à la rétroaction développée dans la cybernétique de Wiener.

De plus, le modèle télégraphique présente plusieurs outils pour analyser la situation. (Périlleux, 2016)

Premièrement, il faut s'assurer que le message envoyé et les signaux qui l'accompagnent soient correctement interprétés par le destinataire. Or, encore faut-il que le destinataire soit à même de comprendre ces signaux. A priori, Madame Mas ne semble pas se préoccuper de la bonne compréhension et interprétation des messages envoyés à ses différentes destinataires.

Deuxièmement, selon ce modèle, le degré d'incertitude relatif à la relation est censé diminuer. L'échange d'information contribuerait à orienter davantage le récepteur du message sur l'orientation souhaitée par l'émetteur.

Dans notre cas, l'incertitude des travailleurs quant à l'objectif des deux protagonistes n'est nullement réduite. Que du contraire, par leurs discours contradictoires, ils ne font qu'accentuer cette incertitude.

Enfin, selon le modèle, l'importance du contenu, son ajustement est également à prendre en considération.

Nous pouvons penser que ce modèle, développé par Shannon (cité dans Winkin, page 17-20) va *a contrario* de l'analyse systémique des scientifiques de l'École de Palo Alto ainsi que de la rétroaction de Wiener. Cependant, il semble être représentatif du fonctionnement communicationnel de certaines entreprises, dans lequel le récepteur du message, dans ce cas précis, les différents travailleurs du service santé n'ont pas de droit de réponse, de répartie possible face aux messages qu'ils reçoivent.

L'orchestre

Attardons-nous à présent sur le modèle orchestral de la communication. En quoi cette théorie pourrait-elle être compatible avec notre cas pratique ?

Le modèle de l'orchestre, présenté par les chercheurs de Palo Alto, est une analogie entre la communication et un orchestre. Ces derniers conçoivent la communication dans son ensemble. En effet, chaque personne impliquée dans une relation participe à la communication dans cette interaction, un peu comme la participation d'un musicien à un orchestre.

Périlleux (2016, Parole et communication, p.9) ajoute à cette notion d'orchestre deux dimensions de la communication, l'une extensive, l'autre restrictive.

La dimension extensive montre qu'une compréhension mutuelle n'est pas nécessaire lorsque nous communiquons. Cette manière de communiquer pourrait faire écho au Taylorisme, où un clivage s'opérait entre les penseurs, à savoir, ceux qui dirigent d'un côté et les exécutants de l'autre.

La dimension restrictive, quant à elle, mettra davantage l'accent sur la dimension intentionnelle.

Ce modèle de l'orchestre pourrait nous amener à comprendre le comportement des travailleurs face à leur hiérarchie. Au fil du temps, l'ambiance s'étant dégradée, les travailleurs ne parviennent plus à se comporter comme si de rien n'était. Leur manière de communiquer avec leur hiérarchie se modifie également au fil du temps. En quelque sorte, nous pourrions dire qu'il y a une réaction face à un comportement, celui de leur hiérarchie.

1.2.2.2 Le Cadrage et le recadrage

La notion de contexte semble donc signifiante pour ces auteurs. Selon eux, les paroles, les gestes, les comportements sont significatifs uniquement que si nous les resituons dans un contexte.

Watzlawick et al. (1972) précise que nous ne pouvons comprendre le comportement d'autrui sans connaître le contexte dans lequel il s'inscrit. Ajoutée au contenu de l'interaction, la situation peut nous apporter des éléments de réponse concernant le comportement d'autrui.

Les notions de cadrage et de recadrage, mises en évidence par cet auteur, nous paraissent pertinentes dans notre analyse.

Le cadrage est l'opération par laquelle le récepteur du message est informé du contexte dans lequel s'inscrit la communication. En quelque sorte, le travail d'interprétation est facilité en donnant au récepteur des informations qui se situent en dehors du message explicite. Des éléments tels que les gestes, l'attitude, les habitudes, etc. peuvent apporter des éléments de compréhension de la situation. Habituellement, cette contextualisation est tacite et n'est donc pas explicitée lors de l'interaction.

Dans le cas qui nous occupe, l'ensemble des travailleurs s'interroge sur le comportement de la hiérarchie. Pourquoi agit-elle de la sorte avec eux et surtout, pourquoi les messages envoyés (oralement, par mail, etc.) sont-ils unilatéraux et sans aucune explication (revers de situation par rapport à un projet, etc.) ? Cela entraîne une totale incompréhension de la part des travailleurs et a pour conséquence le renforcement de l'hostilité.

Dans ce contexte, un recadrage serait opportun. Cette action consiste à concevoir la situation sous un autre angle. Il s'agit de changer le sens initial du contexte ainsi que le point de vue de départ et les placer dans un autre cadre (Watzlawick et al., 1975).

L'enjeu d'une situation professionnelle, telle qu'évoquée, serait de comprendre le dysfonctionnement organisationnel qu'il peut y avoir dans une entreprise. Dès lors, le recadrage ne serait-il pas une piste de solution face à des difficultés de communication et de compréhension entre individus ? Cette opération permettrait éventuellement aux personnes de prendre du recul en considérant la situation sous une perspective nouvelle.

Le recadrage pourrait être une solution à envisager lorsqu'une organisation rencontre des difficultés liées au contexte dans lequel elle évolue. En redéfinissant le contexte dans lequel évolue leur relation, les travailleurs seraient peut-être plus à même de comprendre certains

comportements de la part de leur hiérarchie. En conséquence, leurs réactions et comportements pourraient, à leur tour, être amenés à changer.

Cependant, même si un recadrage s'opère et permet d'apporter des éléments de compréhension, il n'en reste pas moins que d'autres éléments semblent nécessaires pour apprendre à communiquer. En effet, même si d'après nos définitions, communiquer signifie « participer à, partager, transmettre », des règles sont nécessaires pour interagir avec l'autre.

1.2.3 Les règles de la communication

Dans le texte de Watzlawick et al. (1972), différentes règles de la communication sont présentées. Reprenons celles qui pourraient être utiles pour la compréhension de ce cas concret et nous aider à mieux cerner la problématique qui nous occupe de manière générale.

1.2.3.1 Les niveaux de la communication : contenu et relation

Comme expliqué supra, dans toute communication, il y a deux volets. Nous distinguons d'une part, l'information (le contenu) et son système de transmission et, d'autre part, la relation interpersonnelle entre les parties concernées.

Dans notre cas, nous pouvons nous interroger sur la place laissée à la relation face au contenu. Comme mentionne Watzlawick et al. (1972, point 2-31), « *Des relations « malades » se caractérisent par un débat incessant sur la nature de la relation et le contenu de la communication finit par perdre toute importance* ».

Dans notre cas singulier, le contenu ne semble plus être au centre des préoccupations. La relation qui se détériore au fil du temps tend en effet à prendre le dessus et ne paraît offrir aucune issue favorable.

1.2.3.2 La ponctuation des séquences

La notion de « ponctuation de la séquence des faits » développée par les chercheurs de l'École de Palo Alto permet de décoder certains conflits. Dans une relation, la communication peut sembler continue. Selon les auteurs, il y a toujours une ponctuation, un départ et une suite qui structure cette relation. Cependant, chaque partie prenante de la relation découpe l'échange selon sa propre interprétation. La manière de ponctuer la séquence des faits n'aboutit dès lors pas toujours à un accord de l'ensemble des protagonistes. Ces derniers peuvent avoir des avis divergents, ce qui peut entraîner des conflits et avoir un impact sur la relation (Watzlawick et al., 1972, point 2-42).

Dans notre exemple, Madame Mas pourrait penser que si elle ne contrôle pas la manière de fonctionner de ses travailleurs en leur donnant des consignes strictes, ils ne feront pas leur travail. À l'inverse, les travailleurs pensent que chacune de leur initiative est mise à mal, car leur directrice veut tout contrôler.

Cette règle ne serait-elle pas pertinente dans le cas singulier qui nous occupe ainsi que dans de nombreuses relations de travail? Le désaccord sur la manière de ponctuer la séquence des faits ne serait-il pas une des causes de nombreux conflits dans les relations de travail ? Dès lors, ne serait-il pas opportun de chercher à quelle séquence correspondent ces relations pathologiques afin de sortir de l'impasse?

1.2.3.3 On ne peut pas ne pas communiquer

Dans les années 1950, Bateson, Goffman et Watzlawick (cités dans Winkin, pages 20-25) décident d'effectuer des recherches sur la communication interpersonnelle, sans se soucier de la conception linéaire développée par Shannon. Les gestes, les regards, les expressions, tant celles de notre visage, de notre posture que de notre intonation, etc., ces codes qui accompagnent la communication sont des éléments à prendre en considération.

Pour eux, « *on ne peut pas ne pas communiquer. [...] La communication est un tout intégré* » (ibidem, page 23-24). Cela revient à dire que les communications verbale et non verbale ne doivent pas être scindées.

Si nous reprenons notre exemple, cette autre manière de concevoir la communication confirme à quel point la communication non verbale apporte des informations complémentaires par rapport aux mots qui sont transmis. À plusieurs reprises, Madame Mas a fait usage de cette communication non verbale : pointer du doigt une personne, mouvement de ses lèvres lorsqu'il y a une discorde avec Monsieur Libaert, etc. Tous ces gestes ont une signification particulière.

1.2.3.4 Les modes de communication : digital et analogique

Les modes de communication rejoignent la littérature vue supra quand nous évoquions le fait qu'il est impossible de ne pas communiquer.

Ces deux modes de communication nous apportent davantage d'informations sur les interactions. Ils coexistent dans tout message, d'une part, la communication analogique, volet non verbal de la communication (gestes, mimiques, attitude, etc.) et d'autre part, la communication digitale basée sur le contenu du message.

Cela nous amène à réfléchir aux sens contradictoires que peut avoir un message.

Dans notre analyse, cela nous amène à nous questionner par rapport au discours de la hiérarchie? Représente-t-il une volonté d'intimidation cachée derrière un message poli, une injonction derrière une proposition d'échange ?

Selon Edmond et al. (2000, p. 70), cette manière de communiquer apparaît généralement dans les situations où l'émetteur ne peut faire part explicitement de son avis. Soumis à de multiples tensions de par sa position hiérarchique entre les acteurs opérationnels et sa propre hiérarchie, le management intermédiaire a parfois recours à ces comportements contradictoires.

Dans notre cas, les travailleurs pourraient se demander si Madame Mas n'adopte pas ces comportements aberrants à leur encontre afin de répondre aux objectifs fixés à un niveau hiérarchique supérieur, ces objectifs n'étant bien entendu pas portés à la connaissance des travailleurs.

Comme écrit Edmond (2000, p. 71), « cette stratégie menée par cette hiérarchie intermédiaire devient logique si l'objectif de cette dernière n'est pas d'être efficace, mais uniquement de n'encourir aucun reproche ».

En se comportant de la sorte, comment un management peut-il contribuer de manière efficace à une de ses missions, celle du développement et du maintien du bien-être de ses travailleurs? L'enjeu serait de se demander si le management intermédiaire se pose soit comme un élément de solution contribuant au bien-être du travailleur, soit comme une place d'exacerbation des tensions ayant une influence négative sur ce bien-être.

1.2.3.5 La métacommunication

Pour l'École de Palo Alto, la relation est la manière dont on doit considérer la communication par rapport au contenu. La relation peut être saine (elle donne priorité au contenu) ou perturbée (elle rejette le contenu à l'arrière-plan, elle est parasitée), mais elle est, avant tout, un comportement donc aussi une communication. (Goldbeter, 2007)

La métacommunication est donc une attitude choisie par les protagonistes pour communiquer sur leur communication. Il s'agit de fixer un moment durant lequel les personnes vont discuter de leur propre communication. Il faut dès lors que les personnes soient d'accord sur cette démarche.

Ne pas métacommuniquer risque de laisser la communication s'enfermer dans le conflit. Il faut savoir dire : « Il y a quelque chose qui ne va pas. ». Métacommuniquer signifierait donc

parler sur la manière dont on communique les uns avec les autres tout en prenant du recul par rapport au contenu de l'échange.

Cet outil d'intervention pourrait également s'avérer utile pour percevoir autrement la relation interpersonnelle. Cela permettrait à chacun des protagonistes de s'exprimer en la matière et le cas échéant, faire évoluer sa perception de la relation.

1.2.3.6 Les types d'interactions : symétriques et complémentaires

Watzlawick définit la symétrie comme :

Des comportements égalitaires entre deux protagonistes avec une volonté de minimisation d'une différence. La complémentarité, quant à elle, a lieu quand un des deux protagonistes vient compléter la position inférieure de l'autre, avec ici, une maximisation de la différence (Watzlawick, 1972, page 67)

À la lecture de l'organigramme, nous pouvons qualifier la relation entre Monsieur Libaert et Madame Mas de relation symétrique. Cependant, sur le terrain, cette relation s'avère s'être transformée en une relation complémentaire rigidifiée (ibidem, pages 106-107). Une situation où nous retrouvons un dominant et un dominé.

Quant à la relation avec les travailleurs, cette dernière semble être comparable, à savoir, une relation que Madame Mas semble vouloir dominer.

Pour qu'une relation puisse être saine, les deux types d'interactions devraient s'alterner. En quelque sorte, une situation dynamique où rien n'est figé (Watzlawick, 1972).

Ce type de relation, qui renvoie à la position de dominant-dominé, voire de persécuteur-persécuté, ne serait-elle pas un des éléments répondant à notre question de recherche, à savoir, un des éléments ayant un impact sur la communication et qui pourrait engendrer un mal-être chez les travailleurs dans la relation avec leur hiérarchie ?

1.2.4 Le discours contradictoire et les injonctions paradoxales

Les différentes règles de la communication que nous venons de voir supra ne sont pas toujours respectées, voire non reconnues ou non envisageables dans certaines organisations. Cependant, si ces principes ne sont pas pris en considération, des conséquences peuvent impacter sur le comportement de l'individu et affecter la communication.

La contradiction

Une des éléments qui peut perturber la communication serait notamment la contradiction. Cette dernière est définie comme « *une opposition que l'on manifeste contre quelqu'un en contredisant ce qu'il dit ou ce qu'il pense* » (Le dictionnaire Trésor de la Langue française)⁶.

La contradiction peut se présenter à différents niveaux : dans le discours, dans l'attitude, dans le comportement. Qui d'entre nous ne s'est jamais entendu dire « *Vous devez faire plus avec moins* » [...] « *Il n'y a pas de problèmes, il n'y a que des solutions* » (De Gaulejac, 2015, page 12). Ces situations incohérentes sont devenues habituelles et considérées presque comme normales dans le monde du travail.

Pour Vincent De Gaulejac, la contradiction est en quelque sorte un compromis pour faire face aux nouveaux défis que les organisations infligent : rentabilité, efficacité, la loi du « toujours plus ». Thomas Périlleux (Périlleux, 2016, Exister dans l'entreprise ?, p.3) ajoute que la hiérarchie, en tenant ces discours incohérents, tente de répondre aussi bien aux intérêts de son entreprise qu'aux attentes de ses travailleurs.

Injonctions paradoxales

Ces injonctions paradoxales, pour reprendre le terme utilisé par les psychologues, sont « une forme de communication dans laquelle les interlocuteurs sont soumis à deux exigences parfaitement incompatibles auxquelles ils doivent impérativement répondre » (De Gaulejac, 2015, page 12-13). Ces incohérences ne sont pas sans conséquence pour le travailleur qui doit, malgré elles, trouver du sens à son travail. Ces injonctions paradoxales peuvent générer chez ce dernier mal-être, angoisse, découragement/

Ce phénomène s'illustre très bien dans notre cas singulier. Les travailleurs, recevant des injonctions contradictoires des deux directeurs, ne savent plus comment agir et cela provoque chez ces derniers une dégradation de leur santé physique et mentale : pleurs, cris, perte de sang-froid, répercussions sur la santé.

La multiplication de ces symptômes dans les organisations caractérise les organisations modernes du XXI^e siècle. « Les maladies psychiques disent quelque chose de l'état du monde » (De Gaulejac, 2015, page 200). Nous pourrions dès lors déduire que ces symptômes révèlent à quel point notre société surinvestit le travail et désinvestit les relations humaines.

⁶ Trésor de la langue française [en ligne], www.atilf.fr, consulté le 02 juillet 2017

Confrontés sans cesse à cette forme de perversion dans la communication, les travailleurs auront besoin de trouver un responsable de leur mal-être. De prime abord, ils accuseront leur hiérarchie. Peut-être serait-il utile de changer de point de vue en considérant que ces comportements ne sont qu'un effet et que la cause réside alors dans l'organisation qui encourage ces comportements (De Gaulejac, 2015).

Face à ce constat, nous pourrions nous demander si les travailleurs ont la capacité de s'adapter à cette manière de communiquer ? À cette question, De Gaulejac (op .cit., page 204) répondra que « Certains vivent le paradoxe dans le registre de l'incohérence et de la folie, d'autres comme une source d'énergie et de créativité ».

Pour les plus vulnérables, différents mécanismes existent. Ces derniers seront présentés ultérieurement dans ce travail.

Conclusion intermédiaire

L'approche de l'École de Palo Alto et son analyse systémique de l'organisation ainsi que l'apport de la théorie de De Gaulejac sur les paradoxes ont permis d'appréhender la communication sous une autre dimension que nous ne connaissions peut-être pas.

Pour toute organisation, quelle qu'elle soit, avoir connaissance de cette théorie et de ses différentes règles pourrait être un premier pas vers une meilleure compréhension des difficultés qui peuvent survenir au sein d'un service. La connaissance de ces pistes de réflexion et de solution sur la communication et leur impact sur le comportement pourrait également s'avérer être utile pour l'organisation qui, confrontée à des difficultés ou conflits, souhaiterait tenter une première démarche d'amélioration vers un mieux-être au travail.

Cependant, il paraît opportun de s'intéresser aux conséquences de cette communication problématique avec les travailleurs.

Une façon de clarifier l'approche systémique de l'École de Palo Alto est de la contraster avec l'approche psychodynamique de Christophe Dejours.

2 Les relations pathologiques

La souffrance au travail est de plus en plus répandue dans nos organisations, mais ne semble pas souvent reconnue. La santé au travail est devenue un enjeu important des relations sociales en entreprise. De nombreux facteurs peuvent influencer le bien-être du travailleur: les contraintes de travail, le sens du travail, l'exercice du pouvoir, etc.

Aussi, P. Watzlavick (1972) évoque dans son travail la communication pathologique. Pour mettre en lien le bien-être du travailleur et la communication au sein de l'entreprise, il nous paraît dès lors important pour notre analyse de développer ce point de vue et de le compléter avec l'approche psychodynamique de C. Dejours

2.1 Christophe Dejours et l'analyse psychodynamique des situations de travail

Christophe Dejours, médecin, psychiatre et psychanalyste, s'intéresse au rapport subjectif que les travailleurs entretiennent avec leur travail (Périlleux, 2016).

Contrairement à l'analyse psychopathologique des relations de travail qui s'attardait sur les causes professionnelles des maladies mentales, la psychodynamique des situations de travail de Christophe Dejours s'est intéressée à la façon dont les travailleurs parviennent à tenir face aux contraintes professionnelles (Ibid., 2016).

Par rapport à l'École de Palo Alto qui s'intéresse aux interactions humaines ainsi qu'au système dans lequel s'inscrit la relation de travail, l'intérêt de Dejours est différent, il réfléchit, sur base d'expériences et de pratiques de terrain, à comment le travailleur fait face aux contraintes du travail.

2.1.1 La communication pathologique

À travers ce chapitre, nous allons mettre en évidence l'approche de la communication de C. Dejours. Celle-ci nous permettra de compléter notre analyse et d'en dégager des éléments pouvant nous aider à répondre notre questionnement de départ.

2.1.1.1 La stratégie de la distorsion communicationnelle

Quand l'École de Palo Alto parle de modes analogique et digital, De Gaulejac de paradoxes, Christophe Dejours, aborde, lui, la distorsion communicationnelle.

Selon cet auteur, les points de vue différents des individus sur l'organisation du travail ne peuvent se résoudre que via des compromis. En effet, aucune étude ne serait à même de

déterminer qui a raison ou tort. Ces compromis peuvent se construire au sein de discussions, lors notamment de réunions d'équipe. Cependant, la confrontation d'opinions parfois divergentes n'est pas toujours chose aisée. C'est dans cette confrontation qu'apparaissent certaines pathologies de la communication.

Plusieurs formes de distorsion existent. Cependant, dans le cadre de notre analyse, nous retiendrons la distorsion communicationnelle, terme emprunté à Habermas et à sa théorie de l'agir communicationnel (Habermas, 1981 cité dans Dejours, 1998).

Pour Dejours (*Ibidem.*, page 74), « cette distorsion, stratégie consciente, aurait comme origine le déni du réel du travail associé au déni de la souffrance du travailleur dans le rapport au travail ». Or, qu'est-ce ce « réel du travail » ?

2.1.1.2 Le réel du travail

La notion de *réel* développée par Dejours (1998, page 30) est « ce qui résiste aux connaissances, aux savoirs, aux savoir-faire [...] à la maîtrise ».

Le réel est cet écart, ce décalage entre la tâche prescrite et la tâche effective. C'est cette réalité qui fait face au travailleur, celle qui n'a pas toujours été prévue. Dans toute situation de travail, des imprévus peuvent survenir. Si les consignes devaient être respectées à la lettre par les travailleurs, en tant que simple exécutant, de nombreuses situations seraient malmenées. Le fait d'exécuter à la lettre ces directives pourrait être comparé à la grève du zèle. Pour Dejours (2009, page 26), le zèle est une certaine forme d'intelligence et à la fois, la manière dont est mobilisée cette intelligence.

Selon l'auteur (1998), le travail, c'est faire face à l'échec. C'est dans les expériences pénibles, désagréables que nous nous construisons. Comme le dit Périlleux (2016), le travail nous façonne. Encore faut-il que les efforts endurés pour surmonter ces situations pénibles soient reconnus.

S'agirait-il ici un élément de réponse à notre question de recherche ?

2.1.1.3 La reconnaissance versus la souffrance

On doit à Christophe Dejours (1998) d'avoir souligné toute l'importance de la reconnaissance interindividuelle dans l'activité professionnelle. Selon lui, si le travail accompli par le travailleur ainsi que les efforts endurés par ce dernier ne sont pas reconnus ou sont niés, la

santé mentale du travailleur peut être impactée. La reconnaissance joue un rôle majeur dans la souffrance ou *a contrario*, le plaisir au travail.

Selon Dejours (1998), ce sont les cadres qui sont à l'origine du déni de ces efforts. Mais il n'y a pas que le manque de reconnaissance de la hiérarchie. En effet, pour l'auteur, le travailleur aurait sa part de responsabilité. Par son silence ou sa rétention d'informations, ses efforts ne sont pas portés à la connaissance de sa hiérarchie. La raison de ce silence ? Face aux contradictions de la hiérarchie, voire les menaces proférées par cette dernière, le travailleur préfère parfois se taire. Dejours (1998, page 75) dira « De façon paradoxale, les travailleurs eux-mêmes deviennent complices du déni du réel du travail ».

Le manque de reconnaissance est présent à différents niveaux dans le récit. À titre d'exemple, lorsque les travailleurs décident de prévenir leur hiérarchie de leur démarche envers le SIPP, cette dernière ne réagit pas.

Ces notions de réel et de reconnaissance semblent être des éléments pouvant nous aider à répondre à notre question de départ. Ils peuvent représenter des facteurs qui contribuent tant au bien-être qu'au mal-être du travailleur.

3 Pistes

« L'équipe est devenue plus soudée que jamais, tout le monde s'entraide ».

Cette phrase issue du récit de Cathy pose la question de Dejours (1998, page 39): « Comment les travailleurs parviennent-ils à maintenir un équilibre psychique malgré les contraintes de la situation de travail ? »

Nous pourrions, à ce sujet, comparer les théories des différents auteurs cités dans ce travail.

3.1 Stratégies défensives

3.1.1 Stratégie collective de Christophe Dejours

Quand la reconnaissance du travail par le management fait défaut, cela n'est pas sans conséquence sur le bien-être du travailleur. Pour parer à cette carence et lutter contre les répercussions qu'elle pourrait engendrer, le travailleur déploie des mécanismes de défense tant individuels que collectifs (Dejours, 1998, 38-40).

La mise en place de stratégies de défenses collectives peut se traduire par des attitudes ou des comportements sains (entraide, solidarité) qui sont utiles à la santé mentale dans la mesure où ils contribuent à la cohérence du collectif de travail.

Il apparaît ainsi que, lorsque plusieurs sujets d'un même collectif de travail éprouvent individuellement une souffrance, ceux-ci unissent leurs efforts pour construire une stratégie défensive commune en regard d'une organisation du travail qui pourrait blesser chacun. « S'unir dans l'adversité [...] préserve la vulnérabilité individuelle. Le principe est collectif, mais la souffrance reste toujours singulière »⁷.

D'autres stratégies collectives peuvent également être mises en œuvre. L'objectif de ces dernières est autre. Par exemple, les travailleurs, par le biais d'épreuves où le risque est accentué, voudront se prouver qu'ils sont capables de surmonter leur peur.

Cependant, toutes ces stratégies défensives ne risquent-elles pas de mener à une insensibilité à la souffrance ? Ne permettent-elles pas uniquement de rendre cette souffrance supportable ?

Un lien pourrait être fait ici tant avec notre cas qu'avec la théorie de Palo Alto quand il parle de symétrie et de complémentarité. En effet, la relation complémentaire rigidifiée qui lie nos deux protagonistes révèle un mal-être. L'hostilité serait une forme de stratégie de défense utilisée pour sauvegarder leur pouvoir respectif.

De manière plus globale, ces moyens de défense ne seraient-ils pas les stratégies les plus utilisées dans la réalité de nombreuses organisations face à une lutte de pouvoir ?

Les mécanismes de défense collective proposés par Christophe Dejours ont pour objectif de trouver une solution pour faire face à la situation problématique, pour tenir face à cette dernière.

3.1.2 Stratégie individuelle de De Gaulejac : l'humour

L'humour

De Gaulejac (2015, page 234-235) présente, quant à lui, une des stratégies individuelles : l'humour. Ce dernier est une manière de communiquer d'une manière déformée sur des choses vraies qui ne peuvent être dites ou qui comportent un risque si elles sont dévoilées. Par

⁷ Canoui, P., Mauranges, A., 1998, *Le syndrome d'épuisement professionnel des soignants : de l'analyse du burn out aux réponses*, Paris, Masson

cette réaction défensive et créatrice, le travailleur dénonce les difficultés auxquelles il fait face dans son travail tout en se préservant. Cependant, l'auteur (De Gaulejac, 2015, page 236) précise que cette stratégie défensive doit « *être maniée avec précaution* ».

La stratégie individuelle de l'humour présentée par De Gaulejac serait une illustration de la contradiction entre les modes digitale et analogique chez Palo Alto.

Pour rappel, ces scientifiques font remarquer qu'un message peut comporter des sens contradictoires, via les mots (le verbal) et via les gestes, l'attitude (le non-verbal). Edmond et al. (2000, page 70) mentionne que cette manière de communiquer apparait généralement dans les situations où l'émetteur ne peut faire part explicitement de son avis.

Nous pouvons déduire que les deux modes de communication chez Palo Alto et la stratégie individuelle de De Gaulejac ont un objectif commun, celui de pouvoir s'exprimer malgré les contraintes imposées par l'organisation.

Là où Dejours parle de mesures défensives collectives et De Gaulejac, de stratégies individuelles, la perspective de l'École de Palo Alto semble avoir une approche davantage collective et collaborative pour traiter ce sujet.

3.2 Pistes de solution

3.2.1 Espaces de discussion de Christophe Dejours

Dejours (1998, page 72) parle d'« *espaces de discussions* ». À l'instar des espaces publics où l'on discute, ces espaces de discussions se trouvent à l'intérieur de l'entreprise.

Au sein de ces espaces, il est question de confronter les opinions de chacun afin de trouver les compromis mentionnés dans le point 2.2.1. Ces lieux permettent entre autres de discuter et de rendre visibles des difficultés rencontrées au sein de l'organisation, notamment, les contradictions comme énoncées supra. Les arguments liés aux interactions, aux tensions générées par ces dernières, au ressenti de la personne, etc. occupent une place prépondérante dans ces échanges. L'objectif de ces échanges est d'atténuer ces tensions afin de travailler dans un contexte positif et d'éventuellement transformer la souffrance en plaisir (Detchessahar, 2011). « Ces dynamiques apparaissent comme un élément-clé de la santé au travail » (*ibidem.*, page 97).

Cependant, cette confrontation n'est pas sans difficulté. Ces échanges supposent certaines règles que nous ne développerons pas dans ce travail.

Si nous comparons nos différents auteurs, cet espace de discussion de Dejours ne rejoint-il pas la métacommunication de l'École de Palo Alto, qui propose de parler sur la manière dont on communique les uns avec les autres, tout en prenant du recul par rapport au contenu de l'échange ?

3.2.2 Opérer des changements de Watzlawick

Différents changements peuvent intervenir dans un système (Watzlawick, 1990). Soit on modifie un élément du système, soit on opère un changement plus profond en modifiant les règles de ce système. Cependant, il faut être conscient qu'appliquer des changements, si minimes soient-ils, dans une organisation n'est pas chose aisée du fait de sa structure, ses objectifs, sa dépendance à des sous-structures, etc. De plus, l'auteur précise qu'opérer des grands bouleversements n'est pas toujours le meilleur moyen. La seule réponse qui pourrait être obtenue en retour serait la résistance.

Tant le recadrage que la métacommunication seraient des pistes envisageables pour effectuer un changement plus profond: changement des habitudes en matière de communication, redéfinition de la relation, etc.

4 Conclusion

Dans ce travail, nous avons, dans un premier temps, étudié la notion de communication.

Il est apparu que cette dernière comportait deux volets : la transmission d'informations et les relations interpersonnelles.

Par rapport à notre question de recherche « Comment la communication du management peut-elle influencer le bien-être du travailleur ? », notre attention s'est donc portée sur la deuxième dimension.

L'apport des théories telles celle de l'Ecole de Palo Alto nous a permis d'apprendre davantage sur cette communication.

Dans un deuxième temps, nous avons pu nous apercevoir, au travers d'un cas singulier, que cette communication pouvait être problématique dans le cadre de relations de travail.

Grâce à l'approche de Christophe Dejours, nous avons pu comprendre comment les travailleurs pouvaient faire face quand ils sont confrontés aux contraintes de travail. En effet, diverses pistes de solution ont pu être analysées.

En ce qui concerne notre question de recherche, à savoir, « Comment la communication du management peut-elle influencer le bien-être du travailleur », nous pouvons dire qu'il existe diverses manières de communiquer en entreprise. Comme nous avons pu le constater, certaines façons se voudront constructives et positives via la prise en considération de certaines règles de communication, d'autres se présenteront comme nocives et destructrices via l'utilisation volontaire de formes de distortions.

5 Bibliographie

✓ Ouvrages

- Anolli L., Di Blasio P., Selvini Palazzoli M. (1984). *Dans les coulisses de l'organisation*, Paris : ESF, Collection : Sciences humaines appliquées, 228 p.
- Charles H., Maron M., Simon M. (2017), travail de groupe, *Analyse psychosociologique des relations de travail*, UCL.
- Cirillo S., Selvini Palazzoli M. (1983). *Le Magicien sans magie : ou comment changer la condition paradoxale du psychologue dans l'école*, Paris : ESF.
- Dejours C. (1998). *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*, Paris : Seuil
- Dejours C. (2009). *Travail vivant. Sexualité et travail*, Paris : Payot
- Périlleux T. (2016). *Analyse psychosociologique des relations de travail*, UCL.
- Selvini Palazzoli M. *Dans les coulisses de l'organisation*, 1984
- Watzlawick P., Nardonne G. *L'art du changement : thérapie stratégique et hypnothérapie sans transe*, Bordeaux-le-Bouscat : L'esprit du temps, 1990, 218 p.

✓ Articles de revues scientifiques

- Bateson G., Birdwhistell R., Goffman E. (1981). *La nouvelle communication. Textes recueillis et présentés par Yves Winkin*. Traduction de D. Bansard, Paris : Seuil.
- De Gaulejac V., Hanique F. (2015). *Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou, Extraits*.
- Dejours C. (1993). *Tavail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*, (réédition), Paris, Bayard.
- Edmond M., Picard D. (2000). *L'approche systémique des organisations. Communication et langages*, n°125. pp. 56-72.
- Gaillard JP. et al. (2011). *Vers une neuro-éco-systémique. Manifeste pour l'urgence d'un changement* », *Thérapie Familiale (Vol. 32)*, p. 171-190.
- Goldbeter-Merinfled E. (2001). *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, (no 26), p. 5-13.

- Goldbeter-Merinfeld E. (2010). Approches analytiques, approches systémiques : Quels ponts ? Introduction, *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux* (n° 45), p. 5-14.
- Goldbeter-Merinfeld E. (2007). *Humour? Surprise ? Est-ce sérieux en psychothérapie ?*, *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux* 2007/2 (n° 39), p. 57-72.
- Gusdorf G. (1977). *La parole*, Paris : *Les Presses universitaires de France*, 1re édition, 1952. 8e édition, 1977, 126 pp.
- Nizet J., Rigaux N. (2005), *La sociologie de Erving Goffman* », Paris, La Découverte
- Pépin Y., Dionne P. et Ouellet G. (1991). *La communication interpersonnelle et organisationnelle: l'effet Palo-Alto. Relations industrielles* 463 (1991): 674–677.
- Selvini M., Selvini Palazzoli M. (2002). Une histoire emblématique de résilience, *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux* (no 29), p. 193-201.
- Watzlawick P., Helmick Beavin J., Jackson D. (1972). *Une logique de la communication*, Traduit de l'américain par Janine Morche, éditions du Seuil ; 280 p.
- Watzlawick P., Helmick Beavin J., Jackson D.(1972). *Propositions pour une axiomatique de la communication et La communication pathologique*, 1972 : pp. 45-116.
- Watzlawick P., Weakland J. et Fisch R. (1975). *Changements – Paradoxes et psychothérapie*, Paris, Seuil, 1975
- Winkin Y. (1981). Le télégraphe et l'orchestre » in G. Bateson et alii, « *La nouvelle communication* », Paris, Seuil, 1981 : pp.13-26
- Zarifian P. (2010). La communication dans le travail », *Communication et organisation*, 38 |135-146.

✓ Ressources électroniques

- Larousse, [en ligne], <http://www.larousse.fr> (consulté le 18 juin 2017)
- Trésor de la langue française, [en ligne], www.atilf.fr (consulté le 18 juin 2017)

Partie III – Note d’articulation

Sensible au bien-être de la personne de manière générale, j'ai souhaité, dans le cadre de ce travail, m'intéresser à l'influence de la communication du manager sur le travailleur dans le contexte de l'organisation du travail.

Le milieu de travail peut épanouir comme il peut engendrer certaines souffrances chez les sujets humains.

De nombreux facteurs peuvent influencer le bien-être du travailleur: les individus (les collègues, la hiérarchie, les personnes externes à l'entreprise), les contraintes de travail, le sens du travail, l'exercice du pouvoir, etc. La santé au travail est devenue un enjeu important des relations sociales en entreprise.

Cependant, quid de la dimension de la communication au sujet du bien-être au travail et plus particulièrement, celle du management?

La réalisation de ce travail s'est déroulée en plusieurs phases.

Dans un premier temps, nous avons effectué des recherches sur le sujet dans la littérature scientifique. Ces recherches nous ont permis de découvrir différents concepts-clés utiles pour répondre à nos différentes questions de départ.

Ensuite, nous avons pu regrouper les diverses informations sous deux angles différents (Partie I et partie II), mais entre lesquels un lien pouvait s'établir.

Nous terminons enfin ce travail par cette note d'articulation qui, au travers des deux disciplines choisies, nous permet de répondre plus largement à notre question de recherche de base.

À travers ce travail, nous avons traité une problématique actuelle de notre société: la communication au sein des entreprises. En effet, comme les références académiques ainsi que le cas singulier évoqué dans ce travail, ce sujet suscite de nombreuses interrogations, et ce, à divers points de vue: économique, psychologique, managérial, éthique, etc.

Afin de cadrer notre réflexion et de limiter nos recherches, la focale a été placée sur le manager dans la première partie et sur les travailleurs et, en particulier, les employés dans la seconde. Cela signifie qu'il serait également intéressant à l'avenir de confronter les deux points de vue.

Le fait que la communication, importante dans toute relation interpersonnelle, puisse impacter le bien-être de l'individu dans le contexte organisationnel, et ce malgré de nombreux efforts réalisés par les entreprises en la matière (mise en place d'outils, de services de

communication, de formations), nous a encouragé à réaliser ce travail, et ce, à travers deux disciplines bien distinctes que sont la théorie des organisations et psychosociologie des relations de travail.

La première discipline nous a permis d'aborder et de comprendre le rôle du manager dans un contexte organisationnel, son évolution au fil du temps jusqu'à nos jours ainsi que l'impact des transformations de l'entreprise sur ce rôle.

La deuxième discipline a permis de mettre en évidence un des rôles du manager, la communication.

Suite à de nombreuses lectures de travaux scientifiques traitant de la communication, il nous est apparu, en effet, que celle-ci est une dimension importante à prendre en considération dans toute relation interpersonnelle. Cependant, une zone d'ombre restait inexplicée, celle de la communication du manager vis-à-vis de ses travailleurs.

Croiser ces deux disciplines choisies apporte donc une complémentarité intéressante.

D'une part, ce croisement apporte la possibilité de pouvoir s'interroger sur les liens d'influence entre le rôle du manager dans l'entreprise et d'autre part, le rôle de la communication dans un contexte professionnel.

Dans un premier temps, nous souhaitons nous intéresser au rôle du manager, ses diverses fonctions au sein d'une entreprise. La théorie des organisations nous est dès lors apparue comme la discipline la plus adéquate.

Cette science étudie les organisations, aussi bien marchandes que non marchandes, dans tous les secteurs confondus (entreprise, hôpital, association, administration...) pour en analyser le fonctionnement, la structure et le développement à des fins de meilleure compréhension, en vue, si nécessaire d'être en mesure de proposer une correction ou une amélioration.

Cette discipline se situe à l'interface entre l'économie des organisations, la sociologie des organisations et le management. Les grands thèmes de cette science sont le pouvoir, les relations et rapports sociaux, l'analyse des configurations et la communication dans les groupes. Ces différentes dimensions nous permettent donc de comprendre et d'expliquer, en l'occurrence, le rôle du manager dans notre cas.

Même si tout le monde a déjà entendu parler de la notion de manager, nous ne connaissons pas toujours de quoi ce rôle ressort. Dès lors, il nous a semblé important de commencer ce travail par préciser les notions de « rôle » et de « manager ».

À travers cette discipline, nous avons pu redécouvrir les différents rôles du manager. Nous avons pu nous apercevoir certains changements de ceux-ci au fil du temps.

Les causes sont multiples : l'époque, le contexte socio-économique, la stratégie d'entreprise, etc. Comme explicité dans cette partie, il est important que son rôle soit pris en considération selon différents paramètres. Hors contexte, ce dernier n'est pas significatif.

Parallèlement à cela, il nous a également semblé intéressant de voir en quoi les différentes transformations des entreprises appelaient à repenser le rôle du manager.

Cependant, dans le cadre de ce travail, seules deux transformations de l'entreprise ont été analysées : les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) et l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

Ces deux transformations nous ont en effet permis de découvrir que le rôle du management du XIXe siècle ne pouvait plus être pensé de la même manière aujourd'hui.

En effet, de nombreux paramètres tels les conditions spatio-temporelles, la connectivité impactent le rôle du manager. Ce dernier est amené à penser différemment son mode de gestion, de contrôle et sa vision des relations interpersonnelles.

C'est cette dernière dimension qui nous intéresse dans ce travail.

Comment la communication utilisée jadis, par exemple, un message adressé en face à face pourrait encore produire les mêmes effets, dans cette société de l'information comme disait Elie-Dit-Cosaque (2011), quand ce même message se transmet à distance ? Comme dirait Batazzi-Alexis (2002), il n'est pas toujours aisé de décoder des messages transmis à distance.

Cet élément contribue de manière significative à notre question de recherche.

Si le courant des relations humaines a amené une part considérable dans la prise en considération de l'être humain, l'ensemble des transformations de l'entreprise s'est également révélé comme élément allant dans ce sens.

Sans nul doute, d'autres transformations auraient également pu nous être analysées dans ce travail afin de nous apporter davantage d'éléments de réponse par rapport à notre question de recherche. Cependant, nous avons décidé de nous focaliser sur celles mentionnées supra.

Toutes ces influences, qu'elles soient directes ou indirectes, sur l'organisation et a fortiori, sur le manager, nous amènent à affirmer que tant le contexte (économique, démographique,

temporel, etc.) dans lequel a évolué le manager que les diverses transformations de l'entreprise ont impacté sa communication vis-à-vis des travailleurs.

Pour comprendre davantage l'impact de cette communication au sein de l'organisation, la discipline psychosociologique des relations de travail nous est apparue comme un choix pertinent pour apporter un complément d'information à ce travail.

Cette science a pour objectif d'analyser les interactions entre les processus sociaux et les processus psychiques afin de comprendre des conduites concrètes. Son émergence provient du fait que seule la psychologie ou seule la sociologie était incapable de rendre compte de l'intégralité des conduites humaines concrètes (Maisonneuve, 1973 : p.8, cité dans Périlleux, p.9).

Quand le terme « communication » est évoqué, il est nécessaire de distinguer la transmission d'informations et les relations interpersonnelles.

Vu la problématique à laquelle nous tentons de répondre à travers ce travail, nous avons privilégié l'analyse des relations interpersonnelles.

L'expérience d'Hawthorne, évoquée supra, prouve à quel point le travailleur, quand il fait l'objet d'une attention particulière, se sent considéré. Cette considération n'étant bien entendu pas sans conséquence sur son bien-être.

Comme écrit précédemment, le courant des relations humaines donne les prémisses de la prise en considération de l'individu au travail.

Le concept « communication » nous a permis d'entrevoir que les termes tels « partager, être en rapport mutuel » le définissaient.

La théorie de l'École de Palo Alto nous a permis d'apprendre davantage sur les relations interpersonnelles. Sa théorie fondée sur une approche systémique des relations nous a fait prendre conscience de l'importance du feed-back entre les acteurs impliqués dans une communication.

Nous avons pu voir, au travers de cette approche, que communiquer ne s'effectuait pas sans règles. À titre d'exemple, les modes de communication (digital et analogique) pourraient rejoindre un élément vu supra en théorie des organisations quand nous évoquons les nouvelles technologies de l'information et de la communication. En effet, ces modes nous apportent des informations sur les interactions. La communication analogique, ce volet non verbal de la communication à travers les gestes, attitudes nous apportent davantage d'informations sur la relation.

Afin d'illustrer au mieux cette communication dans le contexte professionnel, il nous a semblé intéressant de présenter un cas singulier.

À travers ce dernier, nous avons pu faire le constat qu'une communication problématique peut engendrer de nombreuses répercussions. L'approche de Christophe Dejours nous, à ce propos, permis de répondre à nos nombreuses questions relatives à cette communication pathologique.

L'auteur approche les relations de travail d'une manière différente des scientifiques de Palo Alto. Selon lui, il importe de se demander comment les travailleurs parviennent à tenir face aux contraintes de travail.

Diverses contraintes existent dans notre relation au travail, mais celle qui nous intéresse dans ce travail est cette communication du manager envers le travailleur.

En fait, quid si les règles mentionnées sont bafouées ? Christophe Dejours a permis d'apporter quelques éléments de réponse par rapport à notre questionnement. Le travailleur, face à des discours contradictoires, face au déni de son travail et d'autres formes de distorsion communicationnelle, peut se retrouver en état de souffrance par rapport à son travail.

Tous ces éléments ont pu nous amener à nous interroger s'il existait des solutions face à cette communication problématique ? Vu l'importance des relations sociales dans nos entreprises modernes, la distance évoquée supra suite à l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication ainsi que d'autres formes d'organisation du travail nous ont amenés à réfléchir aux diverses pistes de solution qu'une entreprise pourrait faire usage quand elle se retrouve face à une communication pénible.

La théorie des organisations nous a permis d'apprendre davantage sur le rôle du manager, et en particulier, son rôle au niveau des relations interpersonnelles. Nous avons vu que ce rôle avait évolué au fil du temps et que les transformations de l'entreprise l'ont impacté.

La psychosociologie des relations de travail nous a permis d'approfondir cette notion de communication et de l'impact sur le travailleur.

En tenant compte de tous ces éléments, nous pensons que l'évolution de la gestion des organisations, l'évolution dans sa manière de gérer les personnes peut générer chez le travailleur tant une source de plaisir que de souffrance.

Si le manager, dans son rôle de communicateur, ne prend pas en considération les règles qu'il existe en la matière, alors, cela risque d'impacter sa relation avec le travailleur.

Cependant, ces fonctions de managers ne sont pas toujours pourvues par des personnes expérimentées.

Mon expérience professionnelle a pu me montrer qu'une communication problématique dans le cadre des relations de travail peut avoir de lourdes conséquences sur le travailleur. Cependant, même si nous avons choisi de placer la focale sur le manager dans la première partie et sur le travailleur dans la seconde, nous pourrions analyser chaque acteur en parallèle des théories énoncées supra. En effet, il serait trop facile d'une part de rejeter la responsabilité sur seul, le manager.

Dans ce travail, nous avons évoqué le bien-être du travailleur. Cependant, nous avons choisi de ne pas aborder les troubles psychosociaux même si ces derniers semblent représenter un terrain intéressant par rapport à notre recherche.

Par rapport à notre problématique de départ, une des pistes potentielles serait de former l'ensemble des acteurs d'une entreprise à ces règles de communication afin de leur faire prendre conscience de l'importance que celle-ci revêt.

L'émergence de ces transformations dans les organisations n'est peut-être que le début d'une nouvelle ère dans la manière de gérer les hommes.

Voici quelques pistes de recherche qu'il nous paraîtrait important d'aborder à l'avenir :

- Il conviendrait de vérifier quelles sont les organisations les plus enclines à s'adapter à ces nouveaux modes d'organisation ?
- Quid du manager intermédiaire, qui placé entre sa propre hiérarchie et ses subordonnés, rencontre peut-être également une communication problématique ?

Ce sont là un ensemble de questions qu'il conviendrait d'approfondir dans les recherches futures.

Place des Doyens, 1 bte L2.01.04, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique www.uclouvain.be/trav



