

Sommaire

Introduction	6
Problématique	12
Hypothèses de recherches	19
I – Première partie : Cadre théorique de la recherche	21
Chapitre I	21
<i>La communication interne, organisation, fonctionnement et déficit</i>	21
I. 1. La communication interne	22
I. 1.1 Définition de la communication interne	22
I. 2. Les objectifs de la communication interne	29
I.2.1. Au service du projet de l'entreprise	29
I.2.2. Accompagner le management	30
I.2.3. Relier et unifier	31
I.3. Les outils de la communication	33
I.3.1. La communication orale	33
I.3.2. La communication directe	34
I.3.3. La communication médiatique	34
I.4. L'audit de la communication interne	36
I.5. Principaux types de communications	37

I.5.1. La communication de groupe	37
I.5.2. La communication de masse	38
I.5.3. La communication interpersonnelle	38
I.6. Fonctionnement et déficit, définition	39
I.6.1. Pourquoi une communication interne en entreprise ?	39
<i>Conclusion partielle</i>	40
Chapitre II	42
<i>L'évolution de la Gestion des Ressources Humaines dans les entreprises</i>	<i>42</i>
II.1. Les théories des organisations	42
II.1.1. Les théories à orientations normatives	43
II.1.1.1. Les théories classiques	43
II.1.1.2. Les théories dites des relations humaines et les Néo-relations humaines	44
II.1.2. Les théories à orientations diagnostiques	45
II.1.2.1. L'approche systémique des organisations	45
II.1.2.2. L'approche sociologique des organisations	45
II.2. La différence entre les théories à orientations normatives et à orientations diagnostiques	47
II.3. La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), fonctionnement et déficit, définition	48
II.3.1. Définition	49
II.3.1.2. Les objectifs de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	50
II.4. Les outils de pilotage de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	51
II.4.1. Les outils d'observations de la démographie	51

II.4.2. Les outils d'analyses de l'emploi et de l'observation sociale	51
II.4.3. Les outils de suivi des Ressources Humaines	52
<i>Conclusion partielle</i>	56
Chapitre III	58
<i>La communication interne dans l'entreprise et la relation interprofessionnelle</i>	
<i>Le rapport entre la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et la communication interne</i>	58
III.1. De l'incertitude économique à la mutation sociale dans les entreprises	59
III.1.1. Les transformations des rapports sociaux sous l'effet de la crise	63
III.1.2. La pression concurrentielle « la logique du marché »	64
III.1.3. Une stratégie de management « chaotique »	65
III.1.4 Une stratégie de management contradictoire aux objectifs de l'entreprise	65
III.2. Le rapport entre le domaine de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines (GPEC) et la communication interne	67
III.2.1. Communication interne, conduite du changement, légitimité et paradoxes	71
III.2.2. Gérer des attentes de nature différente	72
III.2.3. La communication interne et la gestion des ressources humaines faces aux crises dans les entreprises	73
<i>Conclusion partielle</i>	73

II – Deuxième partie : Cadre méthodologique de la recherche	75
Chapitre I	76
<i>Présentation de l'entreprise Arkopharma Carros</i>	76
I.1. Caractéristique du groupe Arkopharma	76
I.1.1. Historique	76
I.1.2. Activité	78
I.1.3. Valeurs, stratégie et force de l'entreprise	78
I.1.4. Gestion des Ressources humaines	79
I.4.1. Composition de la gouvernance de l'entreprise	81
I.1.5. Dispositif de contrôle interne de l'entreprise	82
I.5.1. Audit interne	82
I.5.2. Suivi managérial	82
I.5.3. Directoire	82
I.5.4. Information et Communication	82
I.2. Spécificité de l'entreprise Arkopharma Carros	83
I.2.1. La communication interne et ses outils	83
I.2.2. Les outils de communication interne oraux et écrites	83
I.2.3. Les outils de la communication interne oraux	83
I.2.4. Les outils de la communication interne écrites	85
I.2.3. Justification du choix de l'entreprise Arkopharma	86

Chapitre II	88
<i>Méthodologie de la recherche</i>	88
II.1. Méthode quantitative	88
II.1.1. Justification du choix d'une enquête quantitative	90
II.2. Les outils méthodologiques	91
II.2.1. Le questionnaire	93
II.2.2. Justification du choix des questions	97
Chapitre III	98
<i>Présentation des résultats</i>	98
III.1. Analyses et commentaires de l'enquête	98
Synthèse	139
Conclusion générale	142
Bibliographie	145
Annexe	146

INTRODUCTION

L'esprit d'équipe, la gestion collective, l'équilibre structurel, la cohésion sont définis comme un ensemble de croyance partagée qui façonnent l'existence des hommes dans une entreprise et leur font considérer comme des « acteurs du changement » aussi bien au sein de leur organisation que de son environnement interne et externe.

En ce sens le management participatif, la communication interne, rapproche, maintient la cohésion interne. Le spécialiste et sociologue de la gestion des compétences en entreprise écrit : « l'efficacité ne se nourrit pas exclusivement de cohérence, mais aussi de cohésion, chaque individu dans l'organisation se dit être capable de gérer, décider pour la bonne marche de la chose commune, qu'elle pouvait apprendre et apporter des solutions ».¹

En effet, le phénomène de management d'une ressources, (consiste à administrer une entité, l'art de diriger des hommes afin d'obtenir une performance satisfaisante), la communication interne joue un rôle important, c'est en ce sens qu'elle crée la cohésion, le dialogue, des liens. La plupart des processus de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences participe et dépend à la fois de cette forme de communication qui cherche à unir les personnes pour atteindre des objectifs communes d'une organisation. Les pratiques de gestion des ressources humaines participent à la communication car ils se traduisent par des décisions que le personnel décrypte comme des signes de communication direct ou indirect qui traduisent l'intégration, la reconnaissance ou l'indifférence de son effort et, selon le cas, le contenu des messages seront ou non « fiable ». Le management des ressources humaines dépend également de la communication car sans elle ils ne produisent pas d'effets attendus, non seulement sur la compréhension de la politique mise en place, mais et surtout sur l'adhésion à cette politique par le personnel.

Le développement de la gestion des ressources humaines s'est imposé aux entreprises au fur des années, la mondialisation, la concurrence, la mutation de plus en plus rapide des techniques et des technologies, la nécessité d'être à l'écoute des clients, la rapidité des innovations, la difficulté grandissante à prévoir et à gérer la planification des besoins des entreprises, sont autant de données qui ont poussé les entreprises à prendre conscience de

¹ DÉTRIE, P., MESLIN-BOYER, C., « La communication interne au service du management », Éditions Liaisons, Paris, Avril 1996, p.19.

l'importance du « facteur humain », à renouveler les politiques et les pratiques sociales des entreprises. Mais, aussi d'intégrer la communication dans l'entreprise comme un facteur de changement dans le système de développement de l'entreprise. Différents approches et concepts sont apparus au cours de ces dix dernières années.

Perçue comme une stratégie de développement de l'entreprise, la fonction de gestion des ressources humaines est de nos jours une partie intégrante et essentielle dans la politique sociale, économique, et financière des organisations.

Au cours de ces trente dernières années le développement de ce qu'on appelle « le facteur humain », puis la « fonction de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », issue de l'évolution des ressources humaines dans les organisations a considérablement évolué en passant d'une gestion quantitative de « masse », à une gestion qualitative efficace et restreinte faisant de l'homme un « acteur » considérable et incontournable. Tournées d'abord sur l'administration de leur salarié, les entreprises ont évoluées progressivement vers la gestion et le développement de leurs ressources humaines, en adaptant leur ressources en fonction de leur besoin à court moyen et long terme, mais aussi en gardant un certain équilibre entre leurs besoins et les compétences disponibles en suivant l'environnement de l'organisation.

Les crises économiques et financières que traverse le monde ont été à la base de profondes mutations dans les organisations. Ces mutations sont accompagnées de grand bouleversement sociaux qui poussent de plus en plus les entreprises à réorienter leurs systèmes de communication et de gestion vers un système tourné davantage sur l'appropriation des rôles, la création du sens, l'innovation, et la cohésion interne.

D'une part, des actionnaires qui cherchent de plus en plus à évaluer les entreprises par les moyens autres que les résultats financiers : ils cherchent de plus en plus à évaluer le capital immatériel (dont les compétences des salariés, les capacités de l'entreprise à communiquer, à gérer les crises font parties des nouvelles exigences). De l'autre, la mutation rapide de l'environnement technologique, la mondialisation de la communication grâce à internet, la nécessaire flexibilité du travail liée à la réduction du temps de travail, les nombreux départs à la retraite dû à l'évolution démographique et l'établissement de la norme « ISO » dans les entreprises.

Cela dit, il faut donc préparer et multiplier les compétences en suivant l'évolution interne et externe de l'entreprise. La formation du personnel et son implication doivent désormais être un impératif incontournable pour l'évolution de l'entreprise.

Face à ces nouveaux enjeux, les chercheurs en gestion de ressources humaines et en communication sont partagés entre une posture instrumentale critique c'est-à-dire proposé des outils de gestions comme des réponses à des situations des pratiques sociales dans les organisations.

Tout d'abord, la communication interne a connue un développement fulgurante depuis les années 70 à 80, laissant place de nos jours à des scènes souvent spectaculaires dans le seul but d'être vue qu'être efficace. Les ambitions ne sont plus lisibles que sur papier, mais pas à travers les actes.

Ce changement n'est cependant pas une remise en question de la communication interne dans l'entreprise, c'est juste un constat sur le changement d'une communication motivante, instrumentale, à une communication plus stratégique. Ce constat est visible aujourd'hui dans les organisations, pour s'en apercevoir, il suffit d'écouter le discours de certains responsables d'entreprises, nous pouvons citer par exemple : France télécoms, suite au cas de suicide constatés dans l'organisation. Le discours du PDG était je cite « nous allons faire de France télécoms un lieu où il fait bon vivre pour l'ensemble de nos personnels, il sera question d'être plus à l'écoute, et à faire participé le personnel aux politiques de décision de l'entreprise ».

La communication reste et demeure au centre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Encore faudrait-il que cette conception soit partagée par tous pour susciter auprès de chacun une volonté permanente de progrès et de coopération. Ce challenge est véritablement celui de la communication. Il ne s'agit pas de prétendre réconcilier entreprise et salariés, mais de contribuer à ce que l'entreprise devienne un lieu où il fait bon de travailler. C'est-à-dire une organisation à la fois efficace et intégratrice qui développe l'appropriation des objectifs, la cohésion et le travail en commun. Dans un tel contexte, les pratiques managériales doivent fortement évoluer et davantage sur la communication interne en matière de gestion des ressources humaines. Pourtant, la légitimité de la communication dans le fonctionnement des entreprises et son impact réel dans les organisations renvoie à certaines incompréhensions de la part des salariés qui s'expriment souvent des situations malentendu ou d'incompréhension. Cet état de fait peut être repéré à plusieurs niveaux :

D'une part, la différence entre le message véhiculé en interne, et celui véhiculé en externe laissant ainsi le personnel interne dans un système de dit et de non dit. Cet état de fait met souvent à mal la stratégie globale de l'entreprise et empêche davantage le sentiment d'appartenance d'avoir un impact réel sur le personnel de l'entreprise. Hors, pour résister face une crise, l'entreprise à besoin qu'il y est un esprit d'équipe et de dialogue au sein d'elle, une étape primordiale pour garantir un développement économique solide et fiable.

De l'autre, l'angoisse souvent provoqué par des évènements inattendus, qui transforment parfois de façon très dure l'image essentielle de la communication en avantage secondaire. C'est le cas aujourd'hui, les entreprises traversent une certaines difficultés surtout d'ordres économiques. La crise de 2008 illustre bien ce passage. Ce moment de difficulté économique amène certaines entreprises à réorienter leur stratégie sur la seule logique de productivité, au risque de désorganiser ce qui était déjà acquis en termes de politique de communication entraînant ainsi la mise à mal du plan social ainsi que l'impact de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) sur l'entreprise.

Ce changement n'arrange pas la politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences car, en répondant à un évènement imprévu, la communication d'entreprise se préoccupe souvent à la gestion des conflits externes, dans ce cas précis, la communication est souvent considéré comme un instrument censée tout faire.

Pour finir, si la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la communication d'entreprise traversent autant de difficultés, c'est sans doute parce qu'elles sont vue comme étant à la mesure de résoudre tout les mots dont souffre l'entreprise en ce temps de difficulté économique.

Sur le plan social et économique, la motivation des salariés est nécessaire pour soutenir ou ajuster l'environnement économique des entreprises. Dans les années 50, 60 d'importants travaux vont apparaître dans le domaine de la motivation. Un changement lié au développement de l'école des relations humaines, les travaux d'Abraham Maslow sur la pyramide des besoins vont remettre en cause le système taylorien, il s'agit désormais de considérer et améliorer les conditions du travail des salariés. L'école des relations humaines

se tourne vers une vision interactionniste des rapports humains et des relations humaines au travail. Pour Maslow avec sa pyramide des besoins « l'individu agit parce qu'il est motivé ».²

En effet, la difficulté à déterminer le comportement de l'homme est aussi difficile comme celui de prévoir l'avenir économique des entreprises. On arrive à une situation où on prend conscience de la place de l'individu dans l'organisation, comme un élément central pour assurer un bon fonctionnement de la communication interne et de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Désormais, « développer les compétences des salariés à court et long terme, et les reconnaître comme des acteurs intégrants de l'entreprise doit être une priorité dans la politique stratégique de l'entreprise. Mais, pour faire face à tels enjeux, nombreux sont les entreprises à avoir opté pour un management basé sur la communication interpersonnelle en rapport avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétence, ce mode de gestion s'impose de plus en plus comme l'une des solutions pouvant permettre aux entreprises d'augmenter leur productivité et accroître leur capacité concurrentielle »³. Elle permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter ses systèmes d'informations, les compétences des ses employés sur l'utilisation des technologies et en même temps répondre aux besoins des salariés en matière de formation mais et surtout du bien être sociale. Elle donne aussi les moyens nécessaires aux entreprises pour gérer le raccourcissement de la durée de vie des savoirs-faires des employés, et les incitent à développer leur employabilité, à construire un projet professionnel qui aura les capacités nécessaires pour s'adapter à la mutation de leur environnement social, économique, et financier.

Cette nouvelle étape dans l'évolution des entreprises pose certaines questions :

D'une part, pourquoi les entreprises sont-elles ainsi amenées à prévoir, planifier leur besoins en ressources humaines, matériels, et financiers ? Pourquoi sont-elles menées à communiquer auprès de leurs salariés, et de leur environnement externe ? Pourquoi la communication interne est-elle devenue aussi important dans les entreprises ? La communication interpersonnelle est une partie intégrante dans l'étude du facteur humain, ainsi que les différents outils de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), de la communication interpersonnelle.

² Harper and Row, « Abraham Maslow, Motivation and personality », New York, 1954, p.91.

³ ZARIFIAN, P., « Travail et communication », Essai sociologique sur le travail de la grande entreprise industrielle, Editions P.U.F, collections « sociologie d'aujourd'hui », Avril 1996, p.5.

De l'autre, pourquoi le bon fonctionnement d'une entreprise dépend aussi de sa stratégie de communication interne et de sa politique de gestion des ressources humaines ? Le premier chapitre de ce travail va apporter des réponses précises à ces différentes interrogations, en plaçant la communication interne dans la perspective de la responsabilité sociale de l'organisation.

De plus, je dois préciser si c'est la dimension humaine qui fait la performance de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou si c'est l'aspect économique de l'entreprise ? En quoi consiste l'évolution de la politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines ? Le deuxième chapitre, après avoir rappelé les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines, accentuer sur les différentes décisions stratégiques à mettre en place et plus précisément sur la vision de la politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines.

Enfin, le troisième chapitre de la partie théorique va conclure avec l'étude des relations interactionnelles, interpersonnelles sur le lieu du travail et la rencontre de deux domaines : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines et la communication interne.

Notre problématique se tournera davantage sur les impacts de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur les entreprises, et sur l'efficacité de l'apport de la communication interne dans la politique de gestion des ressources humaines dans les organisations. Une mise en place d'une étude quantitative au sein de l'entreprise pharmaceutique Arkopharma Carros faisant partie du leader mondial de la fabrication de la phytothérapie (une pratique traditionnelle, parfois très ancienne basée sur l'utilisation de plantes selon les vertus découvertes empiriquement), des médicaments naturels et des compléments alimentaires, nous allons faire une étude de terrain pour confirmer ou non si l'application de la stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines ayant comme apport de base la communication interne peut avoir des impacts positives ou négatives sur les entreprises en période de crise. La place de l'individu et celle de la communication interne sera une partie intégrante voire même centrale de notre étude.

Problématique

Mise en situation sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines (GPEC) :

Au cours des 90, l'économie mondiale a traversée des moments difficiles, une situation qui a changé en partie certains acquis de la fonction de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui est issue d'une évolution de la fonction des « ressources humaines » dans les entreprises. Ce revirement de la politique de gestion des ressources des entreprises est souvent empiété aux différentes crises qu'ont traversées les entreprises depuis les années 90. Même si la situation économique actuelle semble être plus favorable à l'économie des entreprises, la politique de développement des ressources humaines dans les entreprises, reste elle assignée non pas des politiques de développement des ressources humaines mais à des objectifs de rentabilité à court terme qui mettent à mal la stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines reste confrontée de nos jours à des changements très importants comme : la mondialisation, des échanges, ou la course à la croissance, la flexibilité du travail liée à la réduction du temps de travail, la mobilité dans les entreprises, l'avènement des nouvelles technologies, les licenciements, les exclusions. Tous cela, nous amène à dire que l'emploi est devenu incertain pour beaucoup et les entreprises s'engouffrent sur une politique de gestion des ressources humaines en cercle vicieux, tourné davantage sur la prévision de l'économie qu'aux ressources humaines.

Dans ce domaine de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences issues de l'évolution des ressources humaines qui veut finir avec la traditionnelle « gestion du personnel » aux finalités avant tout administrative et comptable ne pourra produire des effets sans l'implication des différents acteurs de l'entreprise.

Cette évolution des ressources humaines à travers la mise en place dans les entreprises de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, nous amènes à réfléchir sur l'efficacité de cette nouvelle forme de d'interaction, et de relation sociale qui semble être trop liées à des logiques et à des structures anciennes.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences devrait à priori, être favorable à l'implication des salariés. Or, on constate sur le terrain que ce lien n'est pas toujours évident. Une des voies pour expliquer cet état de fait est certainement lié à une prise en compte partielle et surtout quantitative des salariés. Une réalité qui nous montre bien la présence encore de la logique et de certaines structures du concept de Taylor qui met en place une organisation scientifique du travail qui relègue les salariés au second plan. Fort malheureusement, c'est l'une des structures que les dirigeants d'aujourd'hui se permettent sous l'effet de la conjoncture économique à mettre en place. Bien que l'organisation scientifique du travail mise en place par Taylor ait fait évoluer les organisations mais il est nécessaire pour toute organisation que l'homme soit au centre, réfléchir à cette question constitue le point de départ d'une nouvelle approche.

En effet, « seule une analyse naïve permet de voir, dans une approche quantitative, comme un moyen de mieux (contrôler) les ressources humaines. Pour rendre compte d'une réalité, il est primordial d'intégrer dans la réflexion le caractère humain des salariés »⁴. Forcer les salariés à rentrer dans une logique de compétence est toujours possible, mais bien souvent source d'inefficacité. Tout l'enjeu est donc de trouver selon quelles modalités les salariés peuvent être impliqués, mais il nous faut poser la question de savoir quel est le rôle de l'implication organisationnelle dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines ? L'implication organisationnelle comme moyen d'humaniser et d'enrichir les relations interpersonnelles dans l'organisation.

La psychologie sociale a toujours mis en valeur la liberté de la personne comme caractéristique fondamentale : « s'il est possible d'envisager la probabilité d'occurrence d'un comportement, l'individu reste toujours libre et détient le choix final »⁵. Cela dit, il n'est donc pas possible d'impliquer les personnes. Il est possible de créer des conditions propices au développement de l'implication ; on parle alors de conditions nécessaires. Une condition nécessaire de base est la confiance. Mais, il existe quelques outils bien placés pour permettre d'unir et de mettre en valeur « le facteur humain, les relations interpersonnelles, l'implication des salariés »⁶, ce sont deux disciplines intégrantes des sciences humaines et sociales : la

⁴ MUCCHIELLI, A., « *Rôle et communication dans les organisations* », Editions E.S.F, Paris, 1983.

⁵ Guillevic, C. « *La psychologie du travail* », Ed. Nathan, Paris, chap. 6, p. 127 – 138.

⁶ MARTORY, B., CROZET, D., « *Gestion des Ressources Humaines, Pilotage social et performances* », Editions DUNOD, 4ème éditions, Paris, 2001

communication interne et les ressources humaines. D'où est issue dans les années 70 la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines.

Face à l'avènement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) que sont, entre autres, Internet, les réseaux sociaux etc... et leur nombreuses applications, les organisations se retrouvent face à la mondialisation de l'information, de la communication, de l'économie, des rapports sociaux, de l'interculturel et tant d'autres phénomènes organisationnelles qui ouvrent le champ à une concurrence impitoyable. Qui dit concurrence dit performance et surtout compétences de la main d'œuvre. Comme pour dire que pour rester compétitif, il faut toujours avoir une vision stratégique et prévisionnelle qui garantit une avance sur ses concurrents directs. Cette stratégie passe avant tout par une bonne stratégie de communication, de formation, et surtout par le bien être des salariés dans l'organisation. La communication est un élément capital en matière de management. Elle permet non seulement l'établissement d'un climat de confiance, mais aussi favorise davantage de possibilité de dialogue moins soumis à un système hiérarchique dans la recherche de l'information, « les salariés sont invités à passer d'une logique d'obéissance à une logique de responsabilité et d'autocontrôle »⁷. Cet état de fait jouera fortement sur le rendement de l'organisation.

La mise en place d'une démarche compétitive dans l'entreprise doit impliquer les acteurs sociaux de l'entreprise, les donner une certaine lisibilité des enjeux économique et des responsabilités qui leurs incombent. Cette démarche de responsabilité demandée aux salariés doit requérir certaines conditions. D'un coté c'est de permettre aux personnels d'avoir des données claires, lisibles leur permettant, non seulement de mesurer le pour et le contre, les menaces réelles sur l'entreprise, mais aussi d'apprécier les opportunités dont elle peut bénéficier. De l'autre, c'est les situations de travail, dans lesquelles les salariés vivent au quotidien, ne les privent pas d'autres responsabilités auxquelles ils peuvent légitimement prétendre. L'évolution des relations professionnelles, la garantie pour un lendemain meilleur sont donc à mettre en perspective avec celle de l'ensemble des relations du travail dans l'entreprise.

Depuis vingt-cinq ans la gestion des ressources humaines n'en fini pas de se renouveler. Aucun observateur ne peut nier l'ampleur et l'amplitude des mouvements qui ont touché cette

⁷*Op. cit., p. 75*

fonction dans les organisations, à l'objet et au statut singuliers, depuis un quart de siècle. L'évolution des problématiques, des méthodologies et des pratiques rend compte des multiples changements intervenus dans l'approche et le traitement des problèmes des salariés.

Ainsi, si la fonction des ressources humaines a connu des profondes mutations dans les 80, ses développements ont été plus contradictoires dans cette dernière décennie, et le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences souffre toujours d'un certain nombre de problèmes qui entament la portée réelle de ses transformations (notamment le manque de lisibilité des vrais enjeux pour les salariés par rapport à la gestion prévisionnelles des emplois et des compétences). Cet état de fait, montre bien des carences qui provoquent régulièrement des sentiments d'incrédibilité du dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences chez les salariés des entreprises. Le dispositif est souvent taxé d'immorale, et ne pas intégrer la « dimension humaine », un manque de financement pour sa mise en place complète n'est pas exclut des critiques ainsi que son sens jugé trop administratif de la part des salariés des entreprises.

Ces dernière décennie, fortement accès sur la symbolique de renouveau véhiculé par une certaine avancé de l'homme sur son environnement, modifiera-t-elle ces anomalies ou accentuera-t-elle les décalages ? la réponse à cette question est bien difficile à formuler, d'autant que l'évolution futur de la gestion des ressources humaines dans les entreprises est intimement liées à la manière dont les responsables de la gestion des ressources humaines résoudre, dans leur entreprise, la mise en place d'une politique respectant de plus les rapports sociaux, l'épanouissement individuelle et ou collective, le bien être social, et en les mettant en avant, ainsi que la reformulation des outils de communication interne, de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences où les responsables de la communication d'entreprise vont étroitement collaborer avec les responsables des ressources humaines.

Deux domaines qui collaborent très peu, mise sous « le même enceinte » qui est l'entreprise. Elle les découpe en deux départements différents. Chacune des deux a ses fonctions et devoirs à accomplir en vers l'entreprise. Mais en suivant les traces de leurs parcours, les deux aboutissent à un élément qui est le « facteur humain ». Aujourd'hui, la question qui entoure l'évolution de la fonction de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines dans les entreprises, une chose parait importante, c'est que les responsables la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines continueront d'être ou deviendront ces acteurs privilégiés du changement dans les

entreprises. Les réalités socio-économiques et les mutations qui s'en suivent mettent de plus en plus les organisations dans une situation de remise en question perpétuelle. Ces réalités ont un impact considérable sur les transformations de l'environnement au point de contraindre les organisations sans cesse à revoir leur structure et à porter plus d'attention sur l'état de leurs ressources humaines. On assiste à une mondialisation croissante des moyens de d'informations et de communications, de l'économie, des rapports sociaux et culturels qui bouleversent complètement les lieux de production des biens, les lieux de conception, les modes se désertifient au profit d'autres lieux aux salaires plus faibles ou à la législation plus souple en termes d'exploitation. En plus, l'environnement, social, technique, technologique et économique a connu de profondes transformations qui se sont manifestées par des changements dans les modes de relations, de production. L'entreprise se doit de prendre en compte, du point de vue des emplois, des rapports sociaux, et des compétences en son sein, les fluctuations internes et externes qui s'imposent à elle et qui ont forcément une répercussion sur sa façon de communiquer et sur sa compétitivité.

L'objet de recherche mis en question sera les orientations de la recherche sur la « dimension humaine » dans le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines des entreprises, ainsi que les conceptions psychosociologiques de la notion de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines. Le dispositif communicationnel fera partie d'une étude de cas des problèmes posés par la dimension humaine dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La communication interne comme outil de mise en place d'un circuit d'information et d'amélioration des relations interpersonnelles et interprofessionnelles et qui va mettre davantage en valeur le côté humain dans la gestion des ressources humaines. Une recherche profonde sur le modèle humain depuis que l'homme existe continu à perdre son humanité dans l'espace du travail au profit de l'économie. C'est pourquoi la communication interne doit être un vrai apport de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines, afin d'avoir un impact réel sur les organisations.

Avant d'optimiser une santé économique, il est primordial de s'acquérir de l'efficacité de l'aspect humain dans l'organisation. Il s'agira maintenant de déterminer de quel côté ce pense l'évolution des ressources humaines, est-ce le côté économique ou social qui prend la tête dans la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences? Mais, si on regarde et on analyse l'évolution des entreprises, on remarque vite que la santé économique est davantage le « faiseur de roi » qui prédomine très fortement le social, toute l'évolution des

entreprises semble bien privilégier le profit économique qu'aux relations interprofessionnelles.

Anticiper les mutations dans l'entreprise passe d'abord par l'anticipation des conditions de travaux des salariés qui sont plus proche de la réalité. « Tous les outils de gestion des compétences, des ressources humaines paraissent obsolètes, vains s'ils ne comportent pas un dispositif de communication interne efficace et l'adhésion des salariés. Forcer les salariés à rentrer dans une logique de production est toujours possible, mais bien souvent, source d'inefficacité. Pour que l'entreprise assure sa survie, il est désormais impossible d'ignorer la place de l'individu dans l'organisation »⁸. « La communication interne engage l'entreprise en tant que système d'information et de décision car elle organise le flux d'informations qui circulent à l'intérieur et/ou entre l'organisation et son environnement dans le but de garantir et de faciliter les relations internes et externes condition sine qu'à non de la réussite à long terme des dispositifs mises en place par l'organisation »⁹.

Cependant, « la stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines peut être considérée soit comme un ensemble programmé de variables d'ajustements servant la stricte logique économique de l'entreprise (le social devient subordonné de l'économie du marché), soit comme un ensemble de leviers d'action visant la valorisation des hommes de l'entreprise (le social s'inscrit dans une logique propre) »¹⁰. Dans une économie de marché, l'efficacité économique et la compétitivité de l'entreprise auraient du mal à se satisfaire de la seule politique sociale, l'entreprise se doit de définir ses stratégies en phase avec les besoins et les contraintes du marché.

Une mise en place d'une étude quantitative pour pouvoir analyser les hypothèses de recherches émergentes se présentera sous forme de questionnaire selon lequel une analyse des résultats sera établi.

Des réponses précises dont nous avons besoin dans ce cas d'étude mettront en évidence l'évolution de la dimension humaine au sein de l'entreprise et aussi la manière dont elle reflète sur la solidité socio-économique et financière notamment en temps de crise.

⁸ MIEGE, B., « *La société conquise par la communication* », tome 1 *logique sociale*, Editions Presses Universitaire de Grenoble, P.43.

⁹ SCHWEBIG, P., « *Les communication de l'entreprise au-delà de l'image* », Ed. Ediscience International, Paris, 1994.

¹⁰ DRUCKER, P., « *L'avenir du management* », Editions Village Mondial, Paris, 1999, P.32.

La Gestion prévisionnelle emplois et des compétences en tant qu'outil de management des ressources humaines peut-elle impacter les entreprises en période de crise ?

La problématique telle que posée induit d'autres questions secondaires. Entre autres il s'agira de voir :

-Comment s'organise la communication interne dans le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)?

-Comment peut-on lier communication interne et performance managériale des ressources humaines dans l'entreprise ?

-Quels sont les avantages d'un management basé sur la communication ?

Hypothèses de recherches

Afin de répondre à cette problématique nous nous baserons sur trois hypothèses de recherches :

Nous pouvons définir l'hypothèse « comme étant une proposition de réponse à la question posée ou une réponse dont la recherche a pour but de vérifier le bien fondé ou le mal fondé de la question que l'on se pose »¹¹. Dans le cadre de notre travail, en prenant compte de la problématique du sujet ; nous pensons que :

H1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences issues de l'évolution des ressources humaines se trouvent de nos jours dans un contexte qui fait réapparaître la question des relations humaines dans les organisations. La dimension humaine se trouve encore reléguée au second plan dans la structure organisationnelle des entreprises. Perçu comme un moyen pour dynamiser, moderniser la structure organisationnelle, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences reste encore attachée à des logiques et à des structures anciennes. Peut-on dire que l'individu se trouve désormais au premier plan dans les entreprises avec la stratégie gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?

H2. Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la mise en place des stratégies qui prennent en compte de plus le « facteur humain » dans les l'entreprises, ainsi que la modernisation des moyens de communication interne et externe favorisant davantage la collaboration entre les différents services de l'entreprise plus particulièrement la Direction de ressources humaines et celui de la communication. De nos jours cette politique stratégique est loin d'être généralisée à tous les niveaux hiérarchico-fonctionnel de l'entreprise. Est-ce que le facteur humain est pris en compte sur l'ensemble des différents points qui forment la politique stratégique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et comment l'individu se voit dans cette logique organisationnelle?

¹¹ GRAWITZ, M., « Méthode des sciences sociales », Editions Dalloz, 11^{ème} éditions, 2002, Paris, 1971, P.18

H3. Toute politique stratégique qui s'inscrit pour la dynamique, et ou le bon fonctionnement de l'entreprise, doit passer d'abord par la prise en compte de la dimension humaine qui doit être prise en compte par les entreprises avant d'optimiser une santé économique. Aujourd'hui nous nous trouvons entre la logique économique et la logique sociale où la logique économique domine encore. Avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines, de quelle évolution parle-t-on, le social, l'économie ou les deux en même temps

I – Première partie : Cadre théorique de la recherche

Chapitre I

La communication interne, organisation, fonctionnement et déficits

Nous introduisons la communication interne comme un élément centrale de notre étude tout d'abord en citant Norbert Wienert :

« Tout organisation est cohésionnée dans son action grâce à la possession des moyens qui permettent d'acquérir, d'utiliser, de retenir et de transmettre l'information »¹². « C'est début est la fin de tout dispositif d'organisation »¹³.

Alex Mucchielli :

« Rôle et communication dans les organisations ».

Les questions à traiter seront liées à la communication et l'information, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines. Dans une « société de communication », nous allons étudier le cas d'entreprise, son évolution économique et surtout son évolution sociale à travers la communication interne et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines facteur de fonctionnement des organisations, ainsi que les impacts et les contraintes empêchant ce fonctionnement

Pour commencer notre recherche la communication interne fera l'objet principal, elle est au cœur des préoccupations managériales de l'entreprise et constitue une dimension essentielle de la stratégie des organisations. Puis nous allons nous appuyer sur plusieurs aspects dont le management, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines et de la communication interpersonnelle pour approfondir et situer notre problématique au centre de l'organisation.

¹² WIENERT, N., « Cybernetics or control and communication in animal and machine » P.161

¹³ LIBAERT, T., « La communication dans un monde incertain », management, communication d'entreprise, Editions Village Mondial, Paris, juin 2008, P.10

I.1. La communication interne

I.1.1 Définition de la communication interne

« La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis »¹⁴.

En entreprise plus d'ailleurs, l'information, qui est la matière première de la décision, n'est pas donnée mais elle est construite. La communication d'entreprise peut être définie comme la production d'informations sur le milieu interne et externe et comme la création d'interfaces.

La communication interne ne peut être ni conçue ni pratiquée de manière indépendante. Elle accompagne la stratégie de l'entreprise, c'est-à-dire le projet économique, social et financier.

La communication d'une organisation (entreprise, administration, association) recouvre un ensemble de structures et de procédures qui lui permettent de se situer et de se positionner dans son environnement, qui ont pour fonction l'émission, l'écoute et l'échange de messages, ainsi qu'elles visent à adapter le projet de l'organisation, ses produits ou ses procédures aux contraintes, opportunités et menaces émanant de son environnement mais aussi elles ont pour objectif d'influencer les représentations des interlocuteurs.

Notre posture de recherche nous amène à sélectionner (et **surligner** ici) ce qui nous apparaît essentiel dans les définitions et caractéristiques de la communication interne proposées dans les ouvrages de Nicole d'Almeida, B. Lamizet et A. Silem¹⁵, de A. Mucchielli¹⁶ ainsi que de P. Détrie et C. Broyez¹⁷.

¹⁴ D'ALMEIDA, N., « La communication interne de l'entreprise », Ed. DUNOD, Paris, 2004

¹⁵ LAMIZET, B., SILEM, A., « Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information de la communication », in : Ed. Ellipse, Paris, 1997.

¹⁶ MUCCHIELLI, A., « La communication interne », in : Ed. Armand Colin, Paris, 2001

Pour B. Lamizet et A. Silem :

« La communication interne est la communication dans les organisations destinée à **obtenir l'adhésion des membres aux objectifs de celles-ci** ».

« Cette communication s'inscrit dans une logique de mobilisation, de motivation du personnel »

« La communication interne vise à « **tenir** » le personnel, tout en lui donnant l'illusion qu'il est un acteur de l'entreprise »

Sur un plan plus managérial, la communication d'entreprise ne se réduit pas seulement aux techniques et moyens de communication développés par les services de communication. En effet, ceux-ci, dans certaines organisations, s'inscrivent et servent un système et une méthode de travail beaucoup plus global : le management participatif. La communication devient stratégique en ce qu'elle est l'ingrédient nécessaire à la possibilité du **management participatif, à l'adhésion à la culture d'entreprise, à la cohésion du groupe.** »

Nous avons relevé, dans les travaux de A. Mucchielli¹⁸, au regard de la nouvelle définition et du nous paradigme de la communication interne proposés par ce dernier, les précisions suivantes :

« On appellera communication interne un ensemble d'actions, d'échanges élaborés et mis en œuvre par la hiérarchie impliquée dans une situation prise en compte. Ce plan de communication a comme objectif de répondre aux questions de la problématique principale de la situation définie au départ par la hiérarchie en faisant, le plus possible, construire la réponse par les acteurs concernés »

« Le modèle systémique et constructiviste de la communication fait de la communication (sous toutes ses formes) une **réponse des-acteurs-en situation au problème de la situation.** La communication interne apparaît, de ce fait, comme une construction collective des hommes »

« La communication interne à nécessairement **une dimension participative.** Cette participation est une réponse pertinente des acteurs de toute organisation aux difficultés

¹⁷ DÉTRIE, P., BROYEZ, C., « La communication interne au service du management », in : Ed. Liaisons, Paris, 2001.

¹⁸ *Ibid.*

multiples que doit surmonter l'entreprise, notamment en sollicitant l'intelligence collective, créative des acteurs eux-mêmes.

Enfin nous retenons dans l'ouvrage de P. Détrie et C. Broyez¹⁹

« La communication interne est un ensemble de principes d'actions et de pratiques visant à donner du sens et favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun »

« La communication interne n'a qu'une seule finalité : améliorer l'efficacité individuelle et collective, de façon directe ou indirecte. Le reste n'est que littéraire. »

« La communication interne recouvre le champ des valeurs de l'entreprise. »

Les auteurs proposent un éclairage sur l'apport de la communication interne dans tout dispositif d'organisation dans une entreprise, notamment son importance sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines d'une entreprise.

L'évolution du contexte économique et social conduit à un changement ou repositionnement de la fonction de gestion des ressources humaines. Crise économique, délocalisation, fusion, internalisation, la logique financière conduit de nos jours à des décisions qu'il est plus en plus difficile d'exprimer sans l'adhésion des salariés. En outre, la crise économique que traverse le monde d'entreprise sème aujourd'hui le doute et la confiance pour l'avenir, le retour du doute voire de la méfiance génère une relation de plus en plus tendue et distante entre les salariés, à l'égard de leur entreprise. Cet état de fait met de plus en plus mal le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pourtant censé donner de confiance aux salariés pour leur avenir professionnelle. Dans ce cadre, le rôle de la communication interne est très important. Cela suppose que l'intégralité des paramètres propres à favoriser la contribution des salariés aux objectifs de l'entreprise soit mise en œuvre.

Du point de vue du domaine de la communication, Libaert, T.²⁰ rajoute que : « La communication c'est le début et la fin de tout dispositif organisationnel, elle se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ LIBAERT, T., « *La communication dans un monde incertain* », *management, communication d'entreprise*, Editions Village Mondial, Paris, juin 2008.

philosophie, comme un instrument de construction d'une solidité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur ».

La communication étant une sciences récente, elle ne se réfère pas à une seule théorie, à un paradigme unique mais plutôt à un ensemble de théories, à une diversité paradigmatique se positionnant au carrefour de nombreuses disciplines telles la gestion, la linguistique, la sémiotique, la sociologie, la psychologie... Cette richesse permet d'envisager une synthèse de différentes théories de la communication en agrégeant deux conceptions différentes : la communication simple support de transmission d'un message ou le tout communication suggérant que toute action communique même si ce n'est pas sa finalité première. Enfin il convient de préciser qu'une communication se différencie d'une simple information. Cette dernière est le contenu d'un message alors que la communication est un système intégrant différents acteurs et actions, entre autres des informations. Informer vient du latin « informare », donner forme, façonner l'esprit, communiquer, du latin « communicare », signifie mettre en commun, être en contact avec. « Informer est surtout du ressort de la technique, communiquer est un problème de relations humaines »²¹.

La communication « impératif de cohérence dans la stratégie de l'entreprise »

-les publics auxquels les entreprises s'adressent sont de moins en moins étanches : il y a entre eux un nombre croissant d'interaction et de convergences. Un salarié est un vecteur de l'image de son entreprise, il est aussi un consommateur, un citoyen, voire un membre actif d'associations. Les messages développés auprès des différents publics doivent donc être cohérents et non pas contradictoire.

-La communication engage l'entreprise en tant que système d'information et de décision dans son milieu. Elle organise et gère les flux d'informations qui circulent à l'intérieur de l'organisation (communication interne) ou entre l'organisation et son environnement externe (communication externe). Elle concerne les échanges d'informations qui lui permettent de fonctionner en tant que système et de se positionner dans son environnement.

²¹ WIENERT, N., « Cybernetics or control and communication in animal and machine », P.161

-L'identité d'une organisation est le système résultant de l'interaction de quatre types de facteurs : les facteurs politiques (histoire et personnalité des dirigeants, caractéristique du pouvoir de tutelle), structure (type d'organisation et de répartition du pouvoir, procédures et système de gestion retenu) et symboliques (rites, langages et symboles organisant l'équilibre interne du groupe social). Ce dernier point renvoie à un imaginaire organisationnel qui permet au salarié de se situer et d'engager.

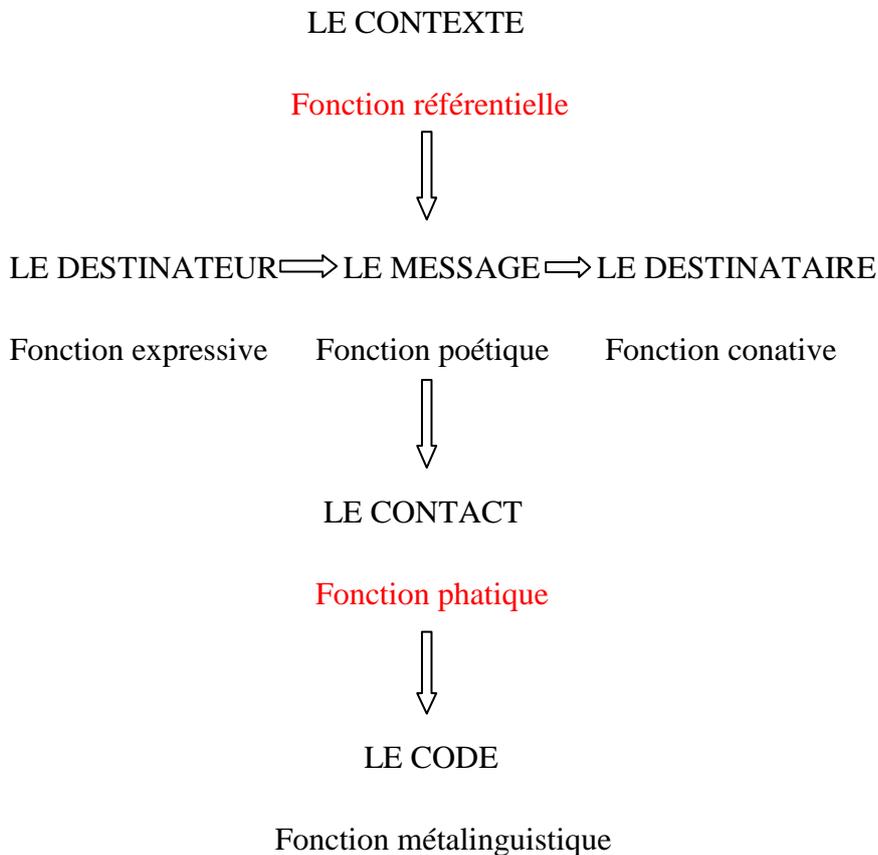
Il s'agit là d'un des moteurs de la motivation et de l'implication de soi. L'identité d'une organisation permet de distinguer cette organisation par rapport à d'autres, elle permet aux publics interne d'avoir une vision globale de l'entreprise et de la comprendre comme une unité.

La cohérence communicationnelle suppose dans chaque entreprise un choix d'organisation et de structures capable de créer des liens et de favoriser ainsi les relations professionnelles sources d'efficacité dans l'entreprise. La structure accompagne la stratégie et non l'inverse, elle est moyen créé et mis au service de la stratégie.

Le destinataire de la communication interne

L'impact d'une décision dépend entièrement du destinataire, c'est à lui d'interpréter le contenu du message reçu pour le traduire en pratique ou non. Différentes études sur le récepteur ont montré que pour obtenir l'efficacité d'un message, le destinataire doit prendre en compte du récepteur, c'est-à-dire étudier en avance son environnement, ses attentes, vérifier la compatibilité du canal avec le récepteur. Les sciences de la communication ont également mis en évidence la qualité active du récepteur. En effet, loin d'être passive, toute personne a une perception sélective. Le message est filtré, rejeté ou accepté, interprété, reformulé avant d'être approprié par le récepteur qui applique ainsi un traitement de l'information obtenue. Une communication de qualité suppose une très bonne connaissance du récepteur, c'est-à-dire des cibles pour leur adapter les messages ainsi également une vérification permanente de la qualité de la relation établie. Cela dit, il faut rompre avec la perception mécanique du message de la part du destinataire. L'apport de Jakobson « montre que la communication implique de nombreux facteurs remplissant des fonctions diversifiées qui concourent tous à la signification du message », le modèle de Jakobson développe une réflexion sur le message dans la

communication verbale. Ce modèle est composé de six (6) facteurs : le destinateur ; le message ; le destinataire ; le contexte ; le code ; le contact.



Le message suppose un codage et un décodage, d'où l'introduction du facteur **code**.

Le contact est la liaison physique et psychologique entre l'émetteur et le récepteur.

Le contexte est l'ensemble des conditions sociales.

La principale originalité de ce modèle, c'est qu'à ces six (6) facteurs correspond six (6) fonctions :

La fonction expressive : Consiste à informer l'émetteur sur la personnalité de celui qui transmet le message : volonté d'exprimer les pensées, les critiques à leur égard (communication de crise)

La fonction conative : cette fonction va efforcer le destinateur à agir sur le destinataire (inciter à écouter, à agir, à émouvoir). Cette fonction apparaît clairement dans les situations ou

la finalité de la communication est de faire agir le destinataire, dans le sens souhaité par le destinataire.

La fonction phatique : Cette fonction est relative au contact. Elle permet de provoquer et de maintenir le contact.

La fonction métalinguistique : Cette fonction s'exerce lorsque l'échange porte sur le code lui-même et que les partenaires vérifient qu'ils utilisent bien le même code. Cette fonction consiste donc à utiliser un langage pour expliquer un autre langage.

La fonction référentielle : Cette fonction est orienté vers le contexte dans la mesure où c'est de lui que va dépendre le message.

La fonction poétique : Ne se limite pas à la seule poésie, car tous message est expressif. Cette fonction se rapporte à la forme du message dans la mesure où elle a une valeur expressive propre.

En analysant ces six (6) fonction du langage, dont Jakobson dit « qu'elles n'excluent pas les unes les autres, mais que souvent elles se superposent » on peut remarquer que :

-3 d'entre elles (expressive – conatif – phatique) sont du domaine du langage analogique, c'est-à-dire de la **relation**.

-Les 3 autres (référentielle – métalinguistique – poétique) sont du domaine du langage digital, c'est-à-dire du **contenu**.

Les supports de la communication interne

Les différents supports de la communication interne jouent un rôle central dans l'efficacité et la solidité de la communication du fait de leur nature et de leurs caractéristiques. Loin d'être que de simple moyen de transmission du contenu d'un message entre destinataire et destinataire, les supports de la communication interne donnent à la stratégie interne la possibilité de traduire et de transmettre la ligne idéologique de l'entreprise à ses salariés et à son environnement externe. Les différentes de supports utilisés par la communication interne se divisent en deux 2) groupes : d'un côté nous avons les canaux contrôlables par l'entreprise, de l'autre les canaux incontrôlables par l'entreprise.

-les canaux contrôlables par l'entreprise : ils sont qualifiés ainsi car l'entreprise, sûre de la communication, a la responsabilité et le contrôle total du message diffusé, de sa définition, de sa construction, de sa mise en œuvre.

-Les canaux non contrôlables par l'entreprise : ainsi qualifiés car l'entreprise, source de la communication, n'a pas la maîtrise du message diffusé par ces canaux. Ces canaux peuvent être divisés en deux canaux : les canaux de masses qui sont les réseaux sociaux, la presse électronique, et les canaux personnels comme la bouche à l'oreille. Les entreprises sont confrontés de nos jours à une amplification des canaux de masses notamment les réseaux sociaux qui sont considéré par un grand nombre de salariés comme des lieux de libertés où ils peuvent s'exprimer plus librement.

I.2. Les objectifs de la communication interne

L'objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande/offre d'information dans l'organisation. Les caractéristiques de la demande doivent être intégrées : demande évolutive dans le temps (en fonction des évènements), variable selon les lieux et les contextes et différente selon les populations. Face à cela, l'offre doit être régulière et adaptée. La communication interne exige fréquence et régularité, elle évite les coupures et les silences.

Les messages qu'elle produit doivent être reçus et compris, ils doivent « passer ». La forme est un aspect important qui, en tenant compte a priori des mécanismes de réception, permet une bonne réception des messages.

I.2.1. Au service du projet d'entreprise :

La communication interne accompagne le projet socio-économique de l'entreprise dont elle représente les objectifs et les modalités. La communication dans repose sur des projets concrets découlant d'objectifs réels. Ceux-ci sont tirés des orientations stratégiques et des engagements budgétaires.

La communication interne apporte un concours précieux à l'accomplissement de la stratégie de l'organisation. Elle est au service à la fois de la pérennité et de la volonté de changement de l'organisation. Restructurations, regroupements, fusions, modernisation, délocalisation sont autant des mutations qu'il convient d'expliquer afin de faciliter le changement, ne serait-ce qu'en atténuant les réactions de résistance des salariés. La communication interne est le support d'évolution (organisationnelles, techniques, commerciales...) qui concernent directement le personnel dans son action, ses représentations et son implication.

I.2.2. Accompagner le management

L'imbrication de la communication et du management résulte de la pratique quotidienne des relations organisées aux différents niveaux hiérarchiques entre les individus et les équipes de travail.

Chaque type d'organisation correspond à un style de management et de communication. Les organisations modernes dites « cellulaires » ou en « réseau » reposent sur la réduction de la ligne hiérarchique et sur le travail de projets transversaux. Elles sont irriguées par la communication : multiplication des échanges, des réunions de travail collectif et communication inter métiers. La communication recherche actuelle de modes de management plus participatifs suppose un développement de relations, de dialogue et d'écoute.

Information et communication sont aujourd'hui des compétences exigées de tout cadre quelque soit son métier ou son secteur d'activité. Pour mener à bien sa mission, l'encadrement doit être bien informé par la direction et aidé dans son rôle communicant. Aucune activité professionnelle de ce niveau ne peut se dérouler sans les capacités suivantes : capacité à rechercher et à traiter l'information, capacité à travailler en équipe et à coopérer de façon efficace, capacité à écouter, à comprendre le client afin de prendre les initiatives appropriées, capacité à expliquer, à convaincre et à fédérer une équipe. Ces capacités sont les composantes des nouveaux objectifs professionnels de l'encadrement qui joue un rôle déterminant dans l'accomplissement du processus productif et dans l'amélioration des rapports humains ; le cadre est aujourd'hui moins chef qui donne des ordres et en vérifie l'application qu'un pilote qui fixe des objectifs, anime et coordonne une équipe.

Un des objectifs de la fonction interne consiste à aider le management dans son rôle d'information, d'écoute et de dialogue.

La communication interne favorise les échanges de connaissances, d'expériences pour faire partager, développer et accélérer le progrès. En décloisonnant les secteurs d'activités et en facilitant les transferts d'expériences, elle renforce la cohérence et la réactivité des organisations.

La communication doit être une fonction intégrante du management. En dehors des fonctions classiques de la gestion : la planification, l'organisation et la coordination, la direction et le contrôle. L'acte de communiquer est fondamentale dans ces fonctions :

Planifier signifie qu'il faut expliquer les objectifs, la mission, les projets et les orientations de l'entreprise ;

Organiser implique la mise en place de mécanismes de coordination, de structures, donc l'instauration de procédures formelles ou informelles de communication ;

Diriger veut dire motiver le personnel, le mobiliser autour du projet d'entreprise ; il faut sensibiliser les individus aux buts de l'entreprise, donc les informer, il faut ensuite mettre en place des actes de communication : réunir, former, constituer des groupes et des lieux d'échanges de l'information, etc. ; dans tous les cas, il faudra écouter ;

Contrôler signifie que l'on dispose d'un système de rétroaction, d'information rapide et de moyens d'intervention pour corriger les déviations inefficaces d'objectifs.

I.2.3. Relier et unifier

Le troisième grand objectif de la communication interne est de mettre en commun un langage, une culture, un ensemble de valeurs afin de développer une appartenance à l'entreprise. Elle crée un commun qui permet à chacun d'orienter et adapter son comportement professionnel. La communication interne participe à la construction d'image unifiée et positive de l'entreprise. L'image que le salarié a de son entreprise, des qualités requises pour y réussir et de son fonctionnement global, conditionne en grande partie la motivation et l'implication de chacun.

Stratégie et impact sur les pratiques internes de l'entreprise

La communication interne et profits de connaissance : les membres de l'entreprise doivent rechercher à atteindre des profits de connaissances générateurs de sources de différenciation.

Quels sont les facteurs à prendre en compte dans la perspective de performance et dans une économie fondée sur la connaissance ? Il n'est pas aisé de dégager une approche générique tant la variété des contextes peut impliquer des différences : le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, le degré d'internalisation... Néanmoins, plusieurs critères peuvent être mis en exergue. Chacun d'entre eux influence directement les pratiques de la firme : innover, instaurer une recherche permanente de facteurs de compétitivité, développer une culture de la performance cognitive, identifier les signaux faibles, irriguer l'organisation tout entière de la vision stratégique de l'entreprise.

L'information et la connaissance sont indissociables dans les activités aussi bien des collaborateurs que des entreprises. Ces concepts influencent les modalités de création de valeur des entreprises et organisations. Ils forment les fondements des stratégies et de leurs compétences fondamentales. L'articulation de l'information et de la connaissance est un objectif stratégique pour les managers. Elle conditionne les capacités des entreprises à évaluer, croître et innover.

Ainsi, ces dimensions ont un impact sur les structures des organisations. La firme doit gérer des problématiques nouvelles : la circulation d'information et de connaissance ; leur capitalisation ; leur mise à jour... Les organisations doivent privilégier la gestion de leurs actifs de connaissances par la coordination efficace de leurs ressources et de leurs compétences. La variété des enjeux associés à l'économie fondée sur la connaissance renvoie à de nouveaux besoins fonctionnels internes aux entreprises. Des outils doivent répondre à ces nouvelles exigences en facilitant la réactivité et la flexibilité des organisations et de leurs membres. Ils doivent proposer des solutions en adéquation avec les enjeux de communication et de partage d'informations et de connaissances.

I.3. Les outils de la communication interne

Trois types de techniques peuvent être utilisés, la plupart du temps ce sont la communication orale, la communication directe et la communication médiatique.

I.3.1. La communication interne orale

L'oral est l'outil de communication interne le plus ancien et le plus utilisé, il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens disponibles. En fait, si l'écrit procure l'information, l'oral en fournit le sens au travers du dialogue et de l'échange. L'individu adhère d'autant mieux à un projet qu'il a le sentiment d'avoir pu y contribuer. L'oral permet de ce point de vue une interactivité immédiate. Cette tendance s'explique d'abord par une saturation de l'écrit, chaque employé reçoit quotidiennement de nombreuses informations sous forme écrite, qu'elles soient matérielles ou virtuelles. En effet, la communication orale permet de développer une relation de proximité adaptée pour des messages très personnalisés et très individuels comme le sont souvent les messages issus de la direction des ressources humaines.

La communication de proximité est constituée par l'ensemble des échanges qui s'opèrent localement sur le lieu de l'activité professionnelle du salarié. Ces rencontres peuvent s'effectuer au niveau du management direct (encadrement) par une présence physique des visites sur le terrain. Cette communication comporte trois éléments importants qui sont l'écoute (permet au management de mesurer le climat sociale), la diffusion des messages (directement adressés vers les salariés) et le symbole (la présence physique des manager sur le terrain opère comme une marque de respect et de valorisation du salarié).

La communication orale se décline sous différentes formes : les rôles communicationnels du cadre : entretien individuel, l'entretien informel, les actes de la vie professionnelles ; la gestion des réunions : les réunions d'informations (réunions de service, réunions interservices) et les réunions d'évènements internes (mutation d'un collaborateur, départ à la retraite, obtention d'un important contrat commercial, vœux annuels du présidents= de l'entreprise) ; les réunions de dialogue, visioconférence et web-conférences ; les conventions et séminaires.

En fonction de notre étude de recherche (le groupe Arkopharma et en particulier Arkopharma de Carros – cote d’azur) nous abordons quelques formes de la communication orale.

Le briefing est une petite forme de réunion, exposant des données assez brèves, conductrices au bon déroulement quotidien du travail dans l’entreprise.

Les réunions d’informations ont l’objectif d’informer, de souder une équipe par rapport à un thème particulier et de faire de rencontre des réactions de la part des salariés. Ces réunions restent un outil de communication essentiel d’échange d’informations techniques en vue d’un objectif d’atteinte des résultats.

I.3.2. La communication interne directe

La communication directe offre une personnalisation et une individualisation des messages diffusés. Utilisant des supports de communication à la différence de la communication orale, ces techniques nécessitent, pour le responsable de la communication interne, de disposer d’une base de données complète et actualisée sur l’ensemble des salariés de l’entreprise. Souvent utilisées avec une finalité informative, ces techniques sont indispensables à un plan de communication interne en permettant la transmission de messages parfaitement adaptés à chaque personne ciblée. SMS ou e-mail, courrier, téléphone, permettent de mieux exploiter la démarche de segmentation interne de l’entreprise en individualisant des messages déjà adaptés à chaque segment de la population salarié interne de l’entreprise.

I.3.3. La communication médiatique

La communication interne des entreprises peut utiliser trois types de médias, en fonction de ses objectifs, pour toucher les cibles sélectionnées :

Les médias écrits présentent des avantages sur la rapidité de mise en œuvre, la capacité de conservation, le traitement individuel et la faculté de relecture. Les médias écrits sont les plus classiques et toujours les plus utilisés par les entreprises.

Les médias électroniques : les communications électroniques présentent les avantages de rapidité de diffusion, d’accès multiple au réseau, d’échange instantané, de vitesse de

transmission et d'interactivité. Les médias électroniques occupent de plus en plus de place dans les plans de communication des entreprises.

Les médias audiovisuels, outil de communication interne, l'audiovisuel est aujourd'hui encore sous-utilisé : ses outils sont souvent chers, parfois complexes exigeant de recourir à des spécialistes. Ce sont les grandes entreprises qui ont recours à ces nouveaux médias. Elles seules peuvent dégager les sommes nécessaires et mettre en place la logistique nécessaire.

Les entreprises peuvent également avoir recours à la communication événementielle, très souvent intégrée dans des stratégies de communication sur la marque (communication marketing).

L'outil essentiel des médias écrits est le journal d'entreprise. Conçu comme un vecteur d'informations vers les salariés de l'entreprise, le journal d'entreprise permet une parfaite maîtrise du contenu rédactionnel. Outil souple et contrôlable, il lui souvent reproché d'avoir une tonalité trop hiérarchique et un manque d'interactivité. A ceci s'ajoute des tendances négative ; la réduction des budgets de communication interne qui amène à remplacer le journal interne par le progrès des nouvelles technologies de la communication (Intranet, messageries, etc.) qui se posent en substitue du journal interne classique.

Les outils de la communication traditionnelle sont constitués de l'ensemble de moyens édités sur support papier, comme la revue de presse (diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise), la documentation (l'ensemble des informations relatives aux activités de l'entreprise communiquées par le biais d'un lieu spécialement aménagé dans l'entreprise), les notes flash (support écrit visant à informer les salariés de manière rapide et brève), le panneau d'affichage (bien géré, c'est un outil d'information efficace qui permet de prévenir, sensibiliser ou informer les salariés d'une entreprise), la boîte à idées (matérialisée par une urne dans laquelle les salariés peuvent introduire leurs suggestions ou interrogations, une technique ancienne à communication ascendante)

Les supports technologiques (médias audiovisuels et électroniques) seront cités brièvement pour compléter l'ensemble des outils écrits de la communication interne (messagerie électronique, intranet, forums de discussion ou de travail de groupe).

I.4. L'audit de la communication interne

Nous abordons cette partie, parce que c'est un des éléments très important dans le développement de la communication au sein de notre entreprise de recherche : l'entreprise Arkopharma.

« Conduire un audit signifie établir le diagnostic d'une situation dans une perspective de compréhension et de décision »²². L'objectif global est de comprendre les caractéristiques d'une situation présente et de les intégrer dans la conduite d'un projet en cours. Les démarches d'audit sont aujourd'hui adoptées dans la plupart des domaines de l'entreprise : audit financier, audit commercial (étude de marché), audit informatique, audit social, audit de qualité, audit de communication.

L'audit est le point de rencontre de deux logiques :

Une logique de veille :

Il s'agit d'être à l'écoute de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Dans les grandes entreprises ont été créées des structures dont la mission est de surveiller l'innovation technologique, l'évolution des marchés, l'état d'esprit des consommateurs et le climat social interne. Exercer une veille consiste à relever à la fois les tendances « lourde » et les signaux faibles précurseurs d'une évolution des processus collectifs. Il s'agit donc de mesurer des tendances, de discerner des indices et de construire des indicateurs.

Une logique de gestion et de développement :

L'audit répond aux besoins des dirigeants chargés de concevoir et de conduire la stratégie de l'entreprise. L'audit permet d'évaluer une situation en termes d'efficacité. Il consiste à dresser le constat d'une situation en mettant en évidence ces caractéristiques.

L'audit est un instrument qui permet d'observer l'entreprise dans son fonctionnement, ses résultats, ses dysfonctionnements, ses menaces et opportunités. Il permet d'évaluer la capacité d'autorégulation d'une organisation. C'est donc un outil stratégique qui met en lumière des écarts par rapport à des objectifs et des prévisions.

²² D'ALMEIDA, N., « La communication interne de l'entreprise », Ed. DUNOD, p. 76.

Les missions de l'audit de communication interne (définies par l'Association française de communication interne)

Mesurer l'impact d'un outil de communication

Mesure les réactions à une décision mise en œuvre

Identifier dans l'opinion des salariés, les freins ou les points d'appui en vue d'une décision à venir

Connaître les besoins d'informations de différents publics internes.

L'audit vérifie la cohérence de la politique de communication et la gestion des résultats obtenus. Il permet d'évaluer les ressources et les contraintes de l'organisation dans le domaine de la communication.

I.5. Les principaux types de communications

La science de la communication englobe un champ très vaste que l'on peut diviser en plusieurs niveaux. Chaque niveau englobe ceux qui se situent en dessous de lui. Ainsi la communication de masse est le niveau qui se situe au sommet de cette pyramide et concerne donc tous les autres niveaux. Elle se rapporte à plus de personnes dans le temps et l'espace que les autres et traite tous les niveaux inférieurs. D'où selon McQuail « il existe une certaine prédominance de la recherche pour la communication de masse ».

Mais il existe, selon d'autres théories, un découpage en trois niveaux de communications fondamentales :

I.5.1. La communication de groupe

La communication de groupe part de plus d'un émetteur s'adressant à une catégorie d'individus bien définis, par un message (communication) ciblé sur leur compréhension et leur culture propre.

C'est celle qui est apparue avec les formes modernes de culture, souvent axées sur la culture de masse (société de consommation), dont la publicité ciblée est plus récente et la plus manifeste.

Les effets de la communication de groupe se situent entre ceux de la communication interpersonnelle et ceux de la communication de masse.

La communication de groupe est aussi complexe et multiple car elle est liée à la taille du groupe, la fonction du groupe, et la personnalité des membres qui le compose.

On peut également intégrer cette notion dans la communication interne à une entité. Les groupes peuvent alors être des catégories de personnels, des individus au sein d'un même service, etc.

On peut aussi intégrer cette notion à une communication externe ciblée vers certains partenaires ou parties prenantes de l'entité.

I.5.2. La communication de masse

La communication de masse c'est un émetteur (ou un ensemble d'émetteurs liés entre eux) s'adressant à tous les récepteurs disponibles. Là, la compréhension est considérée comme la moins efficace, car le bruit est fort, mais les récepteurs bien plus nombreux. Elle dispose rarement d'une rétroaction, ou alors très lente (des campagnes jugées agaçantes par des consommateurs, conduisant à des baisses de ventes du produit vanté).

Ce type de communication a été conceptualisé avec l'apparition des notions d'organisation de masse dont quatre éléments sont la standardisation, le fordisme, le taylorisme et la publicité...

I.5.3. La communication interpersonnelle

La communication interpersonnelle sera abordée dans les trois chapitres de notre première partie, puisque c'est un élément central pour la recherche en question concernant la place de l'individu dans les entreprises. Il sera mis en scène plus loin l'approche systémique faisant partie des théories organisationnelles, ainsi qu'en troisième chapitre les rapports entre la

communication et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines.

La communication interpersonnelle est basée sur l'échange – émetteur – récepteur.

Entre humains, c'est la base de la vie en société. C'est là en général que la compréhension est la meilleure, mais le nombre de récepteurs est limité à une seule personne. La rétroaction est quasi systématique. La communication n'est pas qu'orale. Elle est aussi non verbale. Des gestes risquent de faire passer un message comme plus fort, plus prononcé que ce que l'on dit.

On dit parfois que la communication est holistique – c'est-à-dire qu'elle fait intervenir le tout de l'homme – pour souligner l'importance de l'environnement, des interférences environnementales dans la communication.

Pour l'école de Palo Alto, « on ne peut pas ne pas communiquer ». Que l'on se taise ou que l'on parle, tout est communication. Nos gestes, notre posture, nos mimiques, notre façon d'être, notre façon de dire, notre façon de ne pas dire, toutes ces choses « parlent » à notre récepteur. La communication est aussi une forme de manipulation. En effet, nous communiquons souvent pour manipuler, modifier l'environnement ou le comportement d'autrui. Elle n'a été formalisée qu'aux cours des deux derniers siècles.

Le but essentiel de la communication interpersonnelle est de créer une entente mutuelle. Elle vise donc à élargir les connaissances, et, en conséquence, modifier l'attitude et le comportement des individus.

I.6. Fonctionnement et déficit, définition

I.6.1. Pourquoi une communication interne ?

L'entreprise étant un groupe d'hommes et de femmes travaillant ensemble, il est essentiel de les faire adhérer au même projet, d'orienter leurs efforts dans la même direction. Quelle que soit la taille de l'entreprise, la direction doit présenter son projet d'identité de l'organisation et son développement. Ce projet ne peut être mis en œuvre sans le concours de l'ensemble du personnel de l'entreprise. La communication interne permet ainsi d'accompagner le management dans sa démarche de fédération de l'action et du travail de chacun, dans sa volonté d'unifier et de coordonner l'activité de l'ensemble du personnel. La

base de développement d'une communication interne est, en général, l'audit social de l'entreprise qui permet de mesurer le degré de connaissance et d'adhésion du personnel au projet d'entreprise ; la communication interne contribue à améliorer la connaissance et l'adhésion, sachant que de nombreuses études et de nombreux chercheurs (Maslow, 1975 ; Thévenet, 1992) ont démontré que le personnel motivé et impliqué dans la vie de l'entreprise gagnait en efficacité et contribuait ainsi à la rentabilité de la structure.

Conclusion partielle

La communication interne dans l'entreprise est une étape essentielle à la bonne santé de celle-ci. Comme nous avons pu le voir au cours de notre étude, la communication interne se décline sous de multiples facettes, aussi bien au niveau matériel (moyens écrits, oraux...), qu'au niveau relationnel (être à l'écoute des employés). La communication interne est un pilier de la dynamique sociale, économique et financière des entreprises et ou organisations. Nous avons pris comme source de référence de la communication dans notre étude, la Direction générale, la Direction des ressources, et les salariés les quelles sont les tenants et les aboutissants de toutes mesures internes de l'entreprise.

Le but global de la communication consiste à gérer de manière optimale le couple demande/offre d'information dans l'organisation, en suivant son évolution dans le temps, variable selon les lieux et les contextes et différente selon les populations. La communication interne exige fréquence et régularité ; elle évite les coupures et les silences. Les messages qu'elle produit doivent être reçus et compris, ils doivent « passer ». La communication interne accompagne le projet socio-économique de l'entreprise dont elle présente les objectifs et les modalités, elle accompagne le management dans son rôle d'encadrement

Et dans l'accomplissement du processus productif et dans l'amélioration des rapports humains en créant ainsi un langage, une culture, un ensemble de valeurs qui sont appliquées à l'entreprise.

La communication interne apporte un concours précieux à l'accomplissement de la stratégie de l'organisation. Elle est au service à la fois à la pérennité et de la volonté de

changement de l'organisation. Restructurations, regroupements, fusions, modernisation, délocalisation sont autant de mutations qu'il convient d'expliquer afin de faciliter le changement. Elle est le support d'évolutions (organisationnelles, techniques, commerciales...) qui concernent directement le personnel dans son action, ses représentations et son implication.

Afin de déployer une stratégie efficace ou service de l'entreprise, la communication interne se sert des outils oraux et écrits pour mieux connaître son environnement interne et mieux appliquer une politique donnée. Les différents types de communications nous amènent à s'interroger davantage sur la communication interpersonnelle et son importance au sein de l'entreprise notamment sur son efficacité dans l'établissement et la consolidation des relations entre les individus.

La communication interne tourne entre bon fonctionnement et déficit, les « bruits de couloir, les potins d'ascenseur et d'autres rumeurs chuchotées pendant les pauses cigarette, pose café, empoisonnent régulièrement la vie de l'entreprise », c'est sont des symptômes avérés d'un problème de communication interne. « S'il n'y a pas d'information, on la crée », prévient **Jean-Philippe Cathelin**, directeur du cabinet, spécialisé en communication interne. Pout comprendre le degré de fonctionnement et du déficit de la communication interne, nous avons passé en revue le point de vue des sciences humaines et sociales.

Chapitre II

L'évolution de la gestion des ressources humaines dans les entreprises

Après notre étude sur la communication interne basée sur le facteur humain, l'interaction..., nous allons poursuivre notre étude sur l'évolution des ressources humaines dans les organisations pour tenter de cerner et de comprendre la dimension humaine dans l'entreprise et son impact dans les organisations.

Notre étude nous amènera à suivre le parcours de cette évolution à travers les sciences humaines et des théories des organisations et nous permettra d'évoquer sous un aspect un peu plus large la question de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, une méthode d'organisation et de gestion issue de l'évolution de la gestion des ressources humaines. Il sera question également surtout de parler du fonctionnement et du déficit la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sans oublier de ressortir son impact sur les entreprises.

II.1. Les théories des organisations

La recherche de meilleures performances pour l'entreprise a conduit les praticiens à théoriser les résultats de leurs recherches ou de leurs observations. Les premiers théoriciens se sont intéressés exclusivement à l'entreprise, puis à l'organisation de la production. Progressivement, leur champ de réflexion s'est élargi à l'ensemble des organisations. L'organisation est définie comme étant un système social organisé pour atteindre un certain type d'objectif. Elle suppose un but formel, une division des tâches et une attribution des rôles, un système de communication, un mécanisme de prise de décisions, un ensemble de règles d'évaluation de l'activité. Plusieurs grands courants de pensée se dessinent, chacun privilégiant une approche particulière de l'organisation. De l'école classique à l'école de la

gestion par les systèmes, chaque mouvement se développe en réaction à celui qui le précède en l'intégrant plus ou moins partiellement. La théorie des organisations est divisée en deux grands types : d'un côté nous avons les théories à orientations normatives et de l'autre les théories à orientations diagnostiques.

I.1.1. Les théories à orientations normatives

II.1.1.1. Les théories de l'école classique

L'école classique est née au cours de la 2^{ème} révolution industrielle. Cette école s'est développée dans deux directions : l'organisation scientifique du travail et l'organisation administrative du travail. Cette école désigne l'ensemble des théoriciens qui à la suite des travaux de Taylor et Fayol en passant par Weber ont étudié l'organisation des entreprises en se référant aux principes suivants :

Principe hiérarchique : une entreprise est une succession d'échelons dont le niveau supérieur détient l'autorité. L'autorité se décline dans les échelons subordonnés par délégation,

Principe d'unité de commandement : énoncé par Fayol qui subordonne l'autorité fonctionnelle à l'autorité hiérarchique, contrairement à Taylor qui soutient la seule autorité de la compétence,

Principe d'exception : proche du principe de subsidiarité, selon lequel les tâches habituelles doivent être confiées au plus bas de l'organisation, seules remontant au supérieur hiérarchique les tâches exceptionnelles,

Principe d'optimisation de l'éventail de la subordination : c'est-à-dire la recherche du nombre optimum de subordonnés qui délimite le pouvoir hiérarchique et l'importance de la délégation,

Principe de spécialisation organisationnelle : appliquée par Taylor, à l'organisation des postes de travail.

Weber lance lui le principe de la bureaucratie qui est fondé sur :

Une stricte définition des objectifs, des tâches de l'autorité de chacun

Une structure hiérarchique qui contrôle tout

Un ensemble cohérent de règles applicables à chaque cas (fonctionnement mécanique)

Des relations réduites impersonnelles entre les fonctions et non entre les personnes (relation de travail uniquement)

Un emploi qui dépend de qualifications professionnelles d'un salarié, et existence de possibilité d'avancement

Cette organisation scientifique du travail voit dans l'homme « deux bras » pour accomplir des tâches répétitives et, pour activer ces deux bras, « un porte monnaie » ou dans les pays totalitaires, « la pression idéologique ». Selon les théories classiques, l'organisation, une fois rationalisée, devrait fonctionner comme une sorte de mécanique dont les rouages s'ajustent parfaitement les uns aux autres.

II.1.1.2. Les théories dites des Relations humaines, et des Néo-Relations humaines

Le système classique de l'organisation du travail n'a pas donné tous les résultats escomptés. Les années vingt à quarante ont vu surgir un nouveau type de spécialistes autour de Mayo (1949), Moreno (1965), et Lewin (1964) : ils ont montré que l'individu réagit aux situations non pas telles qu'elles sont mais telles qu'il les perçoit. Cette perception est influencée par son affectivité, mais aussi et surtout par les normes, les forces et le climat du groupe de travail auquel il appartient. Partant de l'hypothèse selon laquelle les individus atteindront plus facilement l'objectif de l'organisation s'ils se sentent mieux intégrés dans les groupes. Les théories dites de Relations humaines voient essentiellement dans l'homme, un cœur que l'OST (Organisation Scientifique du Travail) avait méconnu. L'image idéal de l'organisation à la quelle elles se réfèrent est celle de la « famille heureuse ».

Ces travaux seront étayés par le courant des Néo-Relations humaines (Mc Gregor, 1974 ; Maslow, 1943 ; Herzberg, 1971) qui vont contribuer à montrer que l'homme a des motivations et des sources de satisfaction complexes. Le travail est une source possible d'épanouissement et de réalisation de soi si on apporte des réponses aux insatisfactions résultant des contraintes des organisations tayloriennes.

II.1.2. Les théories à orientations diagnostiques

II.1.2.1. L'approche systémique des organisations

La théorie générale des systèmes (Von BERTALANFFY)

Bertalanffy a élargie sa réflexion à l'ensemble des systèmes et formulé une théorie générale des systèmes, son but est de dégager et de formuler des principes valables pour les « systèmes ». Sa théorie se distingue en not notions fondamentales :

Systèmes fermés, lorsqu'ils sont isolés de leur environnement

Systèmes ouverts lorsqu'ils se livrent à des échanges avec leur environnement.

Les modules de Jacques MELESE

Dans son analyse modulaire des systèmes, Jacques MELESE étudie l'entreprise comme un emboîtement hiérarchique de modules qui correspondent aux fonctions décrites dans la structure organisationnelle. Chaque module a sa part d'autonomie et d'interdépendance avec les autres. Selon lui, l'entreprise est un système ouvert, finalisé, régulé et composé d'un ensemble de sous-systèmes en interaction (le système d'information, moyens et procédures qui représentent l'état et le fonctionnement de l'entreprise face à son environnement, le système de décision et les systèmes opérationnels : production, finances, gestion du personnel.

II.1.2.2. Les approches sociologiques de l'organisation

La sociologie des organisations se place dans le cadre d'une logique d'action : l'individu au travail n'est pas exclusivement motivé par le gain (taylorisme) et il ne se comporte pas comme un acteur passif qui ne fait que réagir à de simple stimulation. L'individu au travail est un être libre et même si son environnement ne lui permet de développer qu'une rationalité limitée, il peut décider, contrôler et gérer. Il existe individuellement dans l'organisation, et à ce titre il développe des stratégies comportementales individuelles.

L'organisation comme construit social dynamique (Crozier et Friedberg)

Crozier analyse le phénomène de pouvoir dans les organisations et démontre que les relations de pouvoir ne se limite pas aux seuls rapports hiérarchiques : tout salarié cherche à récupérer des espaces « sources d'incertitudes » pour exercer une influence et développer des stratégies

En 1977, il écrit « l'acteur et le système » en collaboration avec Friedberg ; dans cette ouvrage :

Ils rejettent le modèle bureaucratique qui ne repose que sur des relations de pouvoir empêchant l'organisation d'éliminer ses dysfonctionnements et qui ignore l'influence des relations et des jeux stratégiques que peut développer tout salarié

Ils démontrent que le salarié ne subit pas passivement son environnement : il se comporte comme un « acteur » stratégique dans l'organisation pour en tirer le meilleur parti. De ce fait le véritable pouvoir tout individu dans une organisation correspond à sa capacité à réduire les incertitudes de son environnement.

Au-delà des modes d'expression « formels » de l'organisation, les salariés établissent entre eux des systèmes de relations « le système d'action concret », qui leur permettent de résoudre les problèmes du quotidien. Ce système de régulation est un construit social.

Donc le pouvoir peut ne pas se confondre avec la hiérarchie et peut correspondre à la maîtrise d'une compétence (pouvoir d'expertise), à la maîtrise d'une source d'information, à la capacité à communiquer...

Les processus conflictuels ne sont évidemment pas sans rapport avec le déficit de la communication. L'école néo-rationaliste ou l'école des systèmes sociaux, à travers des travaux de J.G. March et H.A. Simon (1958) et de R.M. Cyert et J.G. March (1963), a insisté non seulement sur le rôle des motivations et des attentes mais encore, et surtout, sur celui des mécanismes cognitifs dans la circulation, la saisie et le traitement des informations nécessaires à la prise de décision, préoccupation majeure de ce courant théorique. C'est précisément dans le cadre de leur théorie de la décision que March et Simon abordent le problème des conflits. Ces auteurs estiment que ceux-ci apparaissent lorsque des membres ou des unités d'une organisation ont des perceptions différentes de la situation.

Enfin, il ne peut y avoir interdépendance sociale sans interaction de rôles, sans que les individus aient des attentes les uns à l'égard des autres, en fonction d'une position donnée (le

statut) occupée dans la structure formelle de l'organisation. Des conflits peuvent aussi surgir de la divergence des attentes, de l'opposition de deux rôles confiés à une même personne ou de l'incompatibilité entre le rôle assigné par l'organisation et la personnalité de l'individu.

Faisant référence aux travaux de Bertalanffy déjà cités, F. Emery et E. Trist ont complété la notion de système par celle de systèmes ouvert qui permet d'analyser les échanges entre organisation et son environnement. Mais encore faut-il connaître la relation dite de « causalité » de l'environnement qui influence à la fois ces échanges et la structure de l'organisation. Pour cela Emery et Trist ont distingué quatre types d'environnements qui sont l'environnement calme et soumis au hasard, auquel convient des organisations non différenciées, de petite taille, l'environnement calme auquel sont adaptées des organisations spécialisées, de taille importante, l'environnement troublé et réactionnel, comprenant des organisations en compétition, avec des objectifs semblables et l'environnement turbulent, basé sur la compétition et les incertitudes liées à (l'économie, le social et la technologie).

Donc, l'organisation est à la fois, pour l'individu, source d'angoisse et moyen de lutter contre celle-ci. L'organisation est investie par l'individu d'une image destructrice qui justifie ses angoisses et sur laquelle il projette des pulsions agressives ; mais en même temps, l'organisation représente pour lui la mère sécurisante qui lui offre sa protection.

II.2. La différence entre les théories à orientations normatives et les théories à orientations diagnostiques.

Les théories à orientations normatives :

Elles considèrent que l'on peut prédéfinir le fonctionnement de l'organisation (avec un individu passif). Elles pensent aussi que l'on peut rationaliser le futur, le prévoir et le construire.

Les théories à orientations diagnostiques :

Elles considèrent que l'organisation est une réalité sociale contingente (l'individu est un acteur avec sa logique de projet). Selon elles, le rapport au futur est différent : organiser, c'est traiter l'aléa.

II.3. La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, fonctionnement et déficit

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences issue d'une évolution de la fonction des ressources humaines n'est pas une notion récente. De tous temps, l'entreprise a essayé de mettre en place des outils lui permettant d'anticiper son mode de gestion et ses besoins futurs. Cette nouvelle méthode conçue pour dépasser la gestion traditionnelle « gestion du personnel » aux finalités avant tout administrative et comptable, se heurte aujourd'hui d'une réalité socio-économique difficile. On assiste à une mondialisation croissante de l'économie, d'une mutation technologique, sans oublier la fusion des entreprises, la délocalisation de certains groupes, la multiplication des crises mettant en faillites le monde de l'entreprise.

Ces différentes contraintes actuelles exigent plus d'implication de la part des salariés, alors que dans le même temps elles rendent plus précaires les conditions de travail.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui est censée trouver un équilibre entre les ressources disponibles et les besoins futur de l'entreprise est contraint sous la multiplication des pressions à gérer les problèmes du personnel dans l'urgence.

Les responsables de la gestion des ressources humaines font face à des décisions souvent dictées par des impératifs économiques et technologiques au détriment de la dimension humaine et du « tissu social » de l'entreprise. D'ailleurs, si les changements ont valeur de progrès pour l'entreprise (améliorer sa compétitivité, sa notoriété, sa rentabilité), sont-ils pour les salariés synonymes d'efforts pour et de contraintes supplémentaires ou de véritables et durables progrès ?

La volonté de faire évoluer les dispositifs de gestion des ressources humaines et d'instaurer de véritable politique d'ajustement sociale au niveau du management des entreprise

rencontrent encore des obstacles issus des théories classiques de l'organisation, comme la célèbre « one best way » connu du taylorisme, au encore les lourdeurs bureaucratiques, sans oublier les hiérarchies pyramidales qui concourent aujourd'hui à accentuer la démotivation des échelons d'exécution.

II.3.1. Définition

« La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une notion centrale de la Gestion des Ressources Humaines. En effet, il s'agit de doter l'entreprise en ressources humaines, en qualité et quantité au moment voulu et afin d'instaurer un équilibre entre les besoins disponibles et les besoins futurs de l'entreprise tout en maintenant une dimension sociale de qualité en interne et en externe de l'entreprise ». Cette définition s'inscrit dans la définition que donne JM Le Gall de la gestion des ressources humaines « c'est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en terme d'effectif et de qualification ». ²³

Dans les années 60, les entreprises se sont concentrées sur la gestion quantitative de l'effectif en essayant de calculer le nombre de personnes nécessaires pour la réalisation d'une tâche donnée par niveau de qualification, en s'appuyant sur des modèles de planification stratégique au détriment de la dimension humaine et de la compétence du salarié. Les années 70, vont être axées sur la gestion des carrières. Ces années sont marquées par le choc pétrolier et la croissance. C'est dans les années 80 que réapparaît la notion de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour palier aux insuffisances en matière de formation, et de mesurer les sources de garantie d'une santé économique de l'entreprise.

« La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) se porte comme une stratégie garantissant une santé économique, un levier social, une ressource humaine en qualité et en quantité à l'entreprise ». Elle est à la recherche d'une efficacité de l'organisation en mobilisant les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation.

La fonction de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences trouve en fonction des spécificités et des contingences de chaque organisation ses déclinaisons en termes

²³Le Gall, J.M., « La gestion des ressources humaines », PUF, Coll « Que sais-je ? », 2^{ème} éditions 1992

de structures (direction des ressources humaines, service formation, antenne sociale, service de personnel), de politiques sociales exprimant des orientations et des modalités d'action dans le moyen et le long terme, de programmes d'actions et de procédures (concernant la formation, la communication, la gestion des carrières, des compétences).

Les objectifs et les outils de pilotages de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :

II.3.1.2. Les objectifs de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Mobilisation et responsabilisation de l'encadrement autour de la dynamique sociale de l'entreprise.

Acquérir un avantage compétitif pour faire face à la concurrence. Il ne s'agit plus de gérer les compétences uniquement comme des simples ressources, mais comme des sources de création de valeur.

Professionnalisation des compétences et modification des modes de préparation aux métiers de la fonction ressources humaines.

Permettre une meilleure gestion des carrières, en développant des compétences et en détectant les savoir, savoir-être et savoir-faire de chaque individu (mobilité intellectuelle), le renforcement de la rayonnement de la structure « ressources humaines » dans l'organisation 'décentralisation moyens, des responsabilités opérationnelle...

Mise en place des outils efficaces, qui servent à participer à la structuration et la formalisation de la gestion des ressources humaines, ils ne sont que des moyens au service d'une action visant à améliorer la ressource humaine de l'entreprise.

Adapter les ressources humaines. L'entreprise souhaite mettre en adéquation les compétences des hommes et l'évolution des emplois, tout en respectant un et en motivant le capital humains de l'entreprise.

Maintenir l'employabilité des salariés, en anticipant et en maintenant une veille technologique en lui assurant une formation et en élargissant les champs d'activités comme le renforcement du tissu sociale à travers le management participatif, le marketing social,

l'amélioration des conditions de travail, les procédures de changement négociés, la facilitation de la mobilité intellectuelle...

Une flexibilité géographique, un référentiel commun facilite l'identification des mobilités possibles, une souplesse fonctionnelle (polyvalence).

Maîtriser les conséquences des changements technologiques économiques et sociales. Il faut développer de nouvelles compétences éviter la perte de savoir dans l'entreprise (départs en retraite, démission), réduire les coûts et les risques liés aux déséquilibres et maintenir une meilleure efficacité de la formation.

II.4. Les outils de pilotage de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Les outils de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) sont multiples et d'un maniement plus ou moins complexe. Certains font partie depuis longtemps de la boîte à outils du « gestionnaire de personnel », toutefois le développement récent de concepts et de méthodes plus formalisés sont un signe de maturation de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les entreprises. Leur utilisation est liée aux différentes étapes de la démarche. On peut les répertorier comme suit :

II.4.1. Les outils d'observation de la démographie :

(La démographie des ressources humaines, de la pyramide des âges, des anciennetés, structures des qualifications, politique de rémunération, condition de travail, la formation, compétence de la ressource humaines), restent des outils de diagnostic privilégiés car ils permettent de mettre en valeur des caractéristiques objectives et aisément identifiables des ressources humaines.

On retrouve généralement l'essentiel de ces données dans le bilan social ou les tableaux de bord sociaux des entreprises.

II.4.2. Les outils d'analyse de l'emploi et de l'observatoire sociale :

C'est probablement dans ce domaine que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a plus renouvelé l'éventail des outils à la disposition des gestionnaires de

personnels. En effet la nécessité de prendre désormais en compte, non seulement la configuration d'un emploi, mais sur sa dynamique. « Il est devenu évident que l'appréciation du climat social doit être un des piliers de la gestion des ressources humaines car, avoir climat sociale détendu est une nécessité pour la bonne santé économique d'une entreprise »

II.4.3. Les outils de suivi des ressources humaines :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sert à réconcilier en permanence les besoins et les ressources ; afin de disposer l'ensemble des informations des informations utiles aux divers rapprochements et conduire de véritables plan de carrière pour les salariés, le dispositif de la GPEC doit intégrer également différents aspects individuels de la gestion des ressources humaines, en particulier ce qui a trait :

À l'identification des aspirations des salariés

À la motivation des salariés

À l'appréciation des performances des salariés

À l'évaluation des potentiels de chaque salarié.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a créé une interdépendance entre l'économie et le social et fait des ressources humaines un élément de la valeur ajoutée, au sens global du terme, de l'entreprise. La santé économique de l'entreprise ne peut se dispenser d'une prise en compte du facteur humain dans sa globalité ; un point qui est largement admis aujourd'hui, c'est que la dynamique sociale de l'entreprise est un éléments-clés de sa réussite.

En effet, la stratégie de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut être considérée, soit comme un ensemble programmé de variables d'ajustement servant la stricte logique économique de l'entreprise, soit comme un ensemble de moyen d'action visant la valorisation de l'individu dans les entreprises, ou bien intégrer toute les deux logiques dans son fonctionnement.

Cet état de fait nous ramène sur un élément important qui est l'homme dans les entreprises.

La prise en compte de la dimension humaine dans les entreprises apparaît peu à peu comme un élément relégué au second plan, et des différentes contestations, malaises dans le travail en témoignent, nous pouvons citer par exemple : (les accidents de travail par négligences, les absentéismes, les suicides, etc.), sont au temps de problèmes qui montrent bien le malaise social dans les organisations. En effet, « l'organisation mondiale de la santé (OMS) a reconnu le stress au travail comme un problème majeur pour la santé des travailleurs et celle de l'organisation qui les emploie. Les travailleurs stressés ont davantage de risques d'être en mauvaise santé, peu motivés, moins productifs et moins respectueux des règles de sécurité au travail. Le stress peut être occasionné par des pressions au travail et hors-travail ».

C'est différents problèmes qui mettent en péril la bonne santé économique de l'entreprise ont données naissance à des modes d'organisations jugés plus interactionnelle : la communication interne dans les organisations, le management participatif, la communication interpersonnelle, les relations humaines.

Depuis la fin du « one best way » issue du taylorisme, les organisations ont accordées plus d'importance sur la gestion des leur ressources humaines, mais, en regardant de près, on aperçoit un grand écart entre le « dire » et le « faire ». La réalité montre un déficit important dans l'intégration de la dimension humaine dans les organisations et l'aspect économique est souvent pointé de « doit ».

L'environnement de l'entreprise évolue en permanence, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est souvent appliquée pour répondre à des cas d'urgence qui sont souvent économique que sociale.

La communication interne censée accompagner la stratégie de développement de l'entreprise, est aujourd'hui assignée à des rôles non pas de prévision mais de l'urgence. La communication interne est un élément stratégique et outil d'amélioration à la recherche des nouvelles solutions, des nouvelles méthodologies pour pouvoir mettre en place un bon fonctionnement de la stratégie de l'entreprise, des échanges, de l'interaction entre les salariés, les services ... La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines n'est jamais autonome, on retrouve une étroite dépendance avec le management et la communication interne de l'entreprise. Dans ce cas, la communication interne veillera sur l'intégration et la prise en compte de la dimension humaine dans les organisations en étroite collaboration avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Cette « interconnexions » des actes constitue un défi difficile lorsque la communication et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ne sont pas structurellement reliées. Mais si la communication interne crée du lien, il ne s'agit pas uniquement de lien structurel fonctionnel ou hiérarchique avec la direction des ressources humaines, il s'agit avant tout de créer un lien social pour favoriser le dialogue sociale dans l'organisation.

Le contexte actuel dans les organisations notamment sur la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, laisse paraître une stratégie qui s'occupe davantage de la performance économique de l'entreprise, de sa productivité et de sa compétitivité, ainsi la création de valeur sociale est souvent reléguée au second plan. Mais bien sûr cela ne dit pas qu'il n'existe pas une avancée sociale mais dans des cas particuliers l'entreprise revient presque sur les théories classiques ou rationalistes de l'organisation basés sur l'organisation scientifique du travail, qui voit essentiellement dans « l'homme deux bras pour accomplir une tâches répétitives et, pour activer ces deux bras, un porte-monnaie ou, dans les pays totalitaire la pression idéologique ». Ce revirement est un manque à gagner pour la santé économique des entreprises, qui ont pourtant tout à gagner si elles mettent le bien-être de ses ressources humaines comme fondement de sa stratégie globale. Ce décalage entre la santé économique de l'entreprise et sa santé sociale conduit souvent à des déficits qui enchaînent les crises, la stagnation des performances, et la baisse de la compétitivité.

Ne nos jours, l'enjeu essentiel de l'évolution dans les entreprise accroître la performance des organisations en y impliquant plus étroitement la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines. Dans une telle perspective d'avenir, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines doit adopter des méthodes de gestion qui intègrent davantage des changements que l'administration des situations acquises. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines ne peut plus se limiter à rechercher l'adéquation aux exigences du court terme, de l'urgence, mais doit viser les cohérences nécessaires à moyen et à long terme afin d'assurer la réussite des projets de l'entreprise et d'éviter les risques d'une adéquation des compétences par rapport à l'urgence économique.

Après avoir défini les objectifs et les outils de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), il convient de définir un certain nombre de concept avant d'attaquer les déficits pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

A ce stade de réflexion, il devient nécessaire de clarifier la signification que l'on donne à la notion de compétence. Il existe de nombreuses définitions pour la compétence. Autrefois, le terme compétence était strictement lié à la qualification, c'est-à-dire la maîtrise de techniques très spécifiques. Aujourd'hui, on parle de l'analyse des compétences, au pluriel. Il ne s'agit plus seulement d'évaluer des aptitudes mais plutôt de déterminer ce que sait faire une personne et de favoriser son intégration, évolution, son bien être et sa reconversion. La compétence se définit « comme un ensemble de savoirs, savoir-faire, savoir-être relatif à un domaine de connaissance spécifique mais il faut intégrer la notion de combinaison ». En effet, on devient compétent dès lors que l'on sait les combiner entre-eux, les organiser, les approprier et les mobiliser aux moments adéquats et à bon escient.

La notion de compétences fait partie de l'arsenal de la terminologie et de la méthodologie modernes accompagnant l'évolution de la fonction des ressources humaines à la fin des années 1970. Cette notion s'inscrit pleinement et concrètement dans une rupture avec les représentations et définition du travail prescrites dans les logiques taylorienne. Avec la compétence, on touche donc à un concept clé de la gestion des ressources humaines contemporaine, même si celui-ci est demeuré longtemps un concept à géométrie variable. En effet, les sens et l'utilisation donnés à ce concept vont évoluer considérablement en vingt ans.

Aujourd'hui, la compétence (ou les compétences) n'est donc pas établie a priori, elle résulte de l'action elle-même dans laquelle l'individu (le salarié) est engagé. Le concept de compétence confirme, tout en la renouvelant sur le plan qualitatif, la perspective de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, à savoir, la réconciliation entre les besoins de l'entreprise et les aspirations des salariés à voir prendre en compte les compétences qu'ils mobilisent ou qu'ils pourraient mobiliser dans les situations de travail.

Certains auteurs comme Le Boterf vont encore plus loin dans la définition de la compétence. Pour lui la compétence résulte de trois facteurs : « le savoir agir qui suppose de savoir combiner et mobiliser les ressources pertinentes ; le vouloir agir qui se réfère à la motivation personnelle de l'individu, à la cohésion sociale, et à l'interaction professionnelle ; le pouvoir agir qui renvoie à l'existence d'un contexte favorable à l'épanouissement individuel et ou collectif, d'une organisation qui rend légitime la prise de responsabilité ».

Conclusion partielle

Nous avons découvert dans ce chapitre les différentes théories des organisations. Leurs évolutions ainsi que leur contribution pour l'amélioration du fonctionnement des entreprises aux cours des années. Les théories classiques plus marquée par le taylorisme et son organisation scientifique du travail, en passant par l'étude des dynamiques de groupe, des relations humaines (Mayo, Lewin, Moreno) dans les années vingt à quarante. Ce courant montre la limite de la rationalité et critique la conception classique du facteur humain, mais principes généraux et l'organisation et la nature du travail rationalisé ne sont pas remis en cause. Aux cours des années, avec le développement de l'organisation, un autre courant dit de Néo-relations humaines apparaisse. Ce courant porté par (Mc Gregor, Maslow, Hersberg) va contribuer à montrer que l'homme à des motivations et des sources de satisfaction complexes. Ce courant cherche à placer l'individu au centre de l'organisation en répondant à ses besoins. Pour Maslow « le travail est une source possible d'épanouissement et de réalisation de soi si on apporte des réponses aux insatisfactions résultant des contraintes des organisations tayloriennes. En suite sur l'approche systémique qui pose la question sur les relations interpersonnelle, les relations au travail. Avec l'approche systémique, l'organisation est définit « comme un système en interaction avec l'environnement »; en tant que système, elle est composée de différents éléments qui maintiennent entre eux un minimum de coopération pour atteindre à la fois des objectifs communs et des objectifs propres à chacun des éléments ; l'homme est reconnu comme un agent complexe et autonome : il n'est pas seulement déterminé par des motivations économiques (OST) ou des pulsions affectives et des normes de groupe (Relations humaines). Il est capable de faire preuve d'intelligence et de rationalité limitée, selon le concept introduit par les américains March et Simonet puis repris en France par Crozier. L'individu, comme d'ailleurs le groupe, ne sont pas livrés passivement à des déterminismes économiques, psychologiques ou sociaux ; ils sont des *acteurs*. L'évolution de la théorie des organisations laisse apparaître aujourd'hui la gestion des ressources humaines, et le travail en tant que ressources à développer et à améliorer. Ce couple travail, ressources pour une meilleure efficacité à donnée naissance dans les années soixante dix, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) issue de l'évolution de la gestion des ressources humaines dans les organisations. Cette nouvelle méthode de gestion qui est la (GPEC) combine trois facteurs : le savoir agir qui suppose de savoir combiner et mobiliser les ressources pertinentes ; le vouloir agir qui se réfère à la

motivation personnelle de l'individu, à la cohésion sociale interne, et à l'interaction ; le pouvoir agir qui renvoi à l'existence d'un contexte, d'un environnement, d'une organisation qui rend légitime la prise de responsabilité.

De cette évolution des organisations, du travail, et la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et la communication interne, dans le but d'améliorer l'interconnexion de l'homme au travail, son épanouissement, considéré désormais comme source de compétitivité, de productivité, pour l'entreprise, nous amène aujourd'hui à nous posé la question de savoir pour quelle raison l'homme pose encore des défaillances dans les organisations

Nous nous sommes s'interroger sur la dimension humaine et l'interdépendance de deux domaines de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines (GPEC) et la communication interne. Nous avons jugé que l'interconnexion de ces deux domaines serait favorable à l'entreprise dans la mesure qu'ils s'occupent tous en générale l'intégration du facteur humain dans la stratégie de développement de l'entreprise et que cette logique ne peut qu'être rentable pour l'entreprise dans sa quête de profit, de compétitivité. Ils permettront également à l'entreprise d'avoir plus d'efficacité pour traverser des moments difficiles (crise). Dans notre dernier chapitre de cette partie, nous allons essayer de comprendre plus largement les relations interprofessionnelles, les relations au travail et le lien ou la rencontre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines et la communication interne que nous eu un simple aperçu sur la ligne hiérarchico – fonctionnelle de collaboration de la Direction des ressources humaines et les responsables de la communication interne.

Chapitre III

La communication interne dans l'entreprise et la relation interpersonnelle, interprofessionnelle

Rapport entre le domaine de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des Ressources humaines et la communication interne

Nous avons commencé ce chapitre par le déficit du dispositif de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des Ressources humaines et de la communication interne par le biais de la dimension humaine, comme le noyau de l'organisation. L'étude se consacre sur la le facteur humain dans les entreprises, dans le cas de l'entreprise Arkopharma- Carros. En faisant une analyse des relations interpersonnelle, interprofessionnelle en entreprise et le croisement des deux domaines en interne de l'entreprise de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et de la communication. Nous prendrons comme repère initiale causant ce déficit la course au profit pour la bonne santé économique de l'organisation et la dégradation du facteur sociale. Nous allons aborder la démotivation des salariés, une mauvaise circulation de l'information et une communication mal maîtrisée au sein de l'organisation. Il sera question également de mesurer la porté réelle de la communication ascendante et descendante sur les différentes stratégie interne de l'entreprise notamment sur son dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, une mesure censée performer l'efficacité de l'organisation dans le court, moins et long terme. Nous intéressons à ces circuits-là qui sont souvent brisés par une ou plusieurs raisons. Nous pouvons mentionner déjà présent que la communication ascendante est souvent vu par les salariés comme un moyen d'exprimer librement leur point de vu sur les décisions internes de l'entreprise, et que la communication descendant est souvent perçue comme des ordres de la Direction qui ne laisse aucune place à la participation des salariés dans les différentes décisions de l'organisation. Ce chapitre de nous notre étude va nous permettre de citer quelques raisons qui occasionnent le déficit de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des Ressources humaine et de la

communication interne rendant ainsi difficile d'avoir un impact réelle du dispositif de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dans l'organisation.

III.1. De l'incertitude économique à la mutation sociale dans les entreprises

L'incertitude économie à la transformation des rapports sociaux dans les entreprises

Le phénomène de crise : Etymologie : du latin *crisis*, manifestation grave d'une maladie, issu du grec *krisis*, décision, jugement.

Une crise est un événement social ou personnel qui se caractérise par un paroxysme des souffrances, ou des incertitudes, pouvant produire des explosions de violence ou de révolte. La crise est une rupture d'équilibre.

Dans le domaine psychologique, « la crise est le paroxysme ou l'exacerbation d'un sentiment ». Exemple la crise de désespoir.

Une crise économique est une dégradation brutale de la situation économique d'un pays, d'une entreprise ou d'une zone économique, conséquence d'un décalage entre la production et la consommation. Elle est souvent analysée, perçue à travers le mouvement des capitaux sur le marché, interprétée comme un manque des produits, un manque d'argent ou de liquides au niveau des consommateurs, une baisse du pouvoir d'achat, une diminution des investissements des pouvoirs publics et privés. Ce contexte est une donnée centrale, caractéristique d'un environnement, d'un marché, d'une conjoncture économique qui provoquent des réductions de budget, des pertes de part de marché, et donc des bénéfices, l'inflation sur les produits. En définitive, tout un ensemble de réactions s'en chaîne d'une manière rationnelle car prévisible et calculable. Cet enchaînement des réactions dit à la crise économique sont bien connues des spécialistes de la finance.

Ce grave déséquilibre économique est le résultat du décalage entre production et consommation, et entre évolutions sociale, technique et technologique qui à échappés ou qui n'a pas été prises en compte. Elle provient de la perte de maîtrise des facteurs de croissances.

Elle résulte souvent d'une crise de confiance, qui entraîne chez les acteurs économiques des attitudes de prudence, de repli sur soi et de contradiction etc...

La divergence des points de vue sur les mutations des organisations

Depuis la révolution industrielle, plusieurs recherches pour une meilleure performance de l'entreprise tant sur le plan économique et social à conduit les praticiens à théoriser les résultats de leurs recherches ou de leurs observations. Des théories classiques aux théories des Relations humaines, en passant par les théories dites de Néo-Relations humaines, sans oublier les théories des systèmes, nous ont permis d'avoir des connaissances assez large sur les phénomènes économiques et sociales, de trouver des solutions, de se doter d'outils de prévisions. Mais pourquoi toutes ces connaissances, mobilisées depuis plus de deux siècles de recherche des phénomènes économiques n'ont pas encore permis, d'avoir les moyens de trouver des solutions à ce problème, du moins de proposer des solutions efficaces pour mettre fin aux désordres économiques et sociales ? Pour quelles raisons les organisations ont-elles du mal à maintenir l'équilibre entre une santé économique et un bon niveau social caractériser l'interaction, la motivation, la relation interpersonnelle ... ?

Dans l'étude des phénomènes économiques, et sociaux notamment l'analyse des crises, y'a-t-il pas un mélange entre causes et effets ? La mise à mal du facteur humaine dans les organisations ne serait t-il pas les causes de l'accélération des crises ? La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit-elle s'occupée davantage du facteur humain que de la logique économique ? La crise est le résultat d'une succession de réaction en interne et en externe d'une organisation. Sa complexité demande beaucoup d'attention et une réflexion minutieuse.

Les mutations socio-économiques, et technologiques devient de plus en plus rapide, tout bouge, tout se transforme, tout change à une allure de fois qui s'échappe à notre contrôle.

La crise ne se nourrit-elle pas de notre indifférence à apprécier les événements comme de vrai changement ?

La politique d'ajustement des organisations : entre oubli et manque de réactivité

L'organisation s'inscrit dans une démarche d'action capable d'ouverture, d'écoute, d'adaptation pour satisfaire par le déploiement et l'activation des moyens pertinents et efficaces pour ce faire, dans un délai ou sur une période de temps souhaités.

Une approche plus directe. Elle cherche à développer des capacités d'adaptation de chez acteurs un comportement qui favorise leur dynamisme face aux coups durs, aux désorganisations, démobilisations possibles et aux doutes. De cette aptitude dépend la vitalité de l'organisation à faire preuve de plus et d'adaptabilité face aux mutations de son environnement socio-économique, et technologique.

D'ailleurs, l'entreprise a davantage anticipée sa bonne santé économique que sa bonne efficacité des ses ressources humaines, elle a longtemps ignoré les effets du comportement des acteurs sur la structure de interne et externe de l'organisation. La gestion des compétences des salariés à souvent n'a toujours été à la hauteur des attentes du point de vu de la logique des prévisions. La connaissance des comportements de l'homme sur son environnement sont encore, au stade des connaissances des sciences humaines, compliqués à cerner, difficiles à prévoir. Ils représentent un domaine où l'analyse subjective demande à prendre le pas sur les approches rationnelles pour les enrichir et les compléter.

La capacité d'une organisation à faire face à la crise dépend de sa réactivité et de sa capacité à s'adapter aux évolutions, ou encore à anticiper les déséquilibres. Pour répondre aux nouvelles données conjoncturelles, pas besoin des stratégies complexes.

La réactivité dépend de la capacité d'une entreprise à se mettre à l'écoute de son marché (environnement économique), et de son personnel (environnement) social, à être ouverte aux mutations de son environnement, technique, technologique, à se montrer capable de les anticiper, de les prévoir. Il ne suffit plus de posséder la méthode mais bien de l'appliquer suivant le fait social interne et l'environnement économique externe.

Les organisations doivent s'ouvrir davantage à une circulation continue et toujours renouvelée de savoir-faire scientifiques, techniques, sociaux...Le savoir, le rapport social semble devenir les nouvelles infrastructures. La capacité à construire et reconstruire rapidement des collectifs socio-intelligibles est posée comme l'avantage décisif pour faire face à la compétitivité dans l'espace économique mondialisé.

Cela passe nécessairement par une volonté manifeste de tous les acteurs de l'organisation et de la mise en relation de toute leur énergie pour atteindre les objectifs prédéfinis de l'organisation.

Faut-il voir l'organisation et ou l'entreprise comme un lieu de production des biens et des services ou comme un lieu où s'affronte de rencontre des aspirations des acteurs sociaux ou bien les deux ? A partir de quelle approche et comment peut-on alors définir la notion d'organisation ?

L'organisation :

-un groupement humain

Une structure qui organise le travail

Un ensemble de moyens techniques

Un ensemble de pilotage

Un lieu d'échange

Un ensemble d'objectifs communs

«L'organisation est un ensemble de moyens techniques et humains structurés et coordonnés pour œuvrer vers un objectif commun (approche structurelle). Manière dont sont disposées les ressources, capacités et compétences d'une entreprise »²⁴ (approche managériale)

Donc une organisation est une unité qui structure et pilote des ressources afin d'atteindre un but.

Elle peut également être définie²⁵ :

« Comme un lieu de rencontre où vont s'affronter les aspirations des acteurs sociaux qui vont développer des stratégies individuelles » (Crozier – Friedberg)

Comme une unité culturelle façonnée par son histoire, ses valeurs et ses rites

²⁴ LÉCRIVAIN, G., « Management des organisations et stratégies », disponible en ligne sur : www.managmarket.com.

²⁵ CROZIER, M., FRIEDBERG, E., « L'acteur et le système », Editions Seuil, Paris, 1977, p.50.

Partant de cette définition l'organisation ne doit pas se réduire à sa seule logique marchande ou financière. Elle crée différents types de richesse : d'abord économique (produits ou service), financière (capitaux), sociale (emplois, travail), humaine (Motivation, épanouissement, bien-être, développement individuel et collectif), technique, technologique ou intellectuelle (savoir, savoir-faire, connaissances individuelle et collectives).

Considérer la création de l'entreprise du seul point de vue financier découle d'une définition limitative de sa finalité qui explique, probablement en partie, les problèmes rencontrés.

La seconde racine du mot organiser, entreprendre, renvoi à la notion *d'ensemble*. Il n'y a pas d'organisation et ou d'entreprise sans action collective qui fait appelle à toute les énergies disponibles pour atteindre un but. Une entreprise se développe une action collective à l'interne et à l'externe : avec ses clients, ses partenaires, ses fournisseurs, la collectivité mais aussi avec l'ensemble des collaborateurs... sa réussite dépend aussi de sa capacité à développer des relations continues, efficaces entre les acteurs concernés. L'interdépendance entre les acteurs, le relationnel est une nécessité pour donner du « sens » aux directives de l'entreprise.

L'établissement d'interaction, de relation entre différentes personnes, différents acteurs doit être un enjeu pour l'entreprise. Il s'agit de développer une capacité à agir ensemble, efficacement, avec flexibilité, réactivité, souplesse, pragmatisme, et réalisme, sur le marché économique, en fonction de finalité et de buts communs, partagés sinon par tous, du moins par le plus grand nombre des protagonistes.

L'une des difficultés des entreprises aujourd'hui réside dans le fait qu'elles ont perdu leurs capacités d'action de mobilisation rapide, de motivation et d'intégration de ses acteurs. Avec des structures inflexibles, avec des objectifs exclusivement financiers, et des stratégies souvent illisibles de la part des salariés. Les entreprises ont encore du mal à admettre que la seule logique économique ne peut lui garantir une bonne santé économique à long terme.

III.1.1. La transformation des rapports sociaux sous l'effet de la crise

Pour expliquer les causes de la crise relationnelle qui frappe les entreprises, nous avons quelques points essentiels qui sont entre autres :

Le premier constat est probablement celui d'une augmentation de la pression et des tensions ressenties par un grand nombre de salariés au travail. Le climat est l'agressivité (commerciale, relationnelle, managériale). Il faut trouver des clients, vendre, plus, mieux, en moins de temps. Réaction comparable à un organisme qui s'asphyxie, panique, accélère la pression comme un nouveau moyen pour mieux rentabiliser l'entreprise.

Une stratégie de management beaucoup plus chaotique, ou carrément contradictoire à la recherche des solutions qui ne viennent pas. On vire à droite, on rembarque à gauche, facteur de stress démontré au niveau des travailleurs. La difficulté à développer des relations constructives, créatives dans le respect des individualités et des potentialités des salariés de l'entreprise.

Le climat d'insécurité lié à la potentielle perte d'un emploi ou au fait qu'on ne peut pas en changer ! L'absence de projet commun, partagé qui favoriserait la mobilisation des énergies individuelles et ou collectives au service d'une ambition et d'un objectif consensuels

Le manque de cohérence entre les comportements et les idéaux et sur les changements à opérer dans la manière de produire, gérer les ressources matérielles et immatérielles.

III.1.2. La pression concurrentielle « la logique économique »

Le premier point des causes de la crise relationnelle tient donc particulièrement à la logique économique dont dépendent toutes les composantes de l'entreprise.

L'esprit naturellement collaboratif, constructif, du salarié va entrer dans une situation tout aussi naturelle de résistance souvent « larvée » vis-à-vis de l'entreprise, considérée comme « l'agresseur dont il faut se protéger ». Cette logique du marché fait que chaque employé, quelle que soit sa place ou sa fonction, est utilisée, selon les circonstances, les besoins, en partie ou en totalité, pour faire face aux conflits et aux tensions interpersonnelles, non prise en compte par une pratique interne qui néglige toute la dimension humaine de l'entreprise. Dès lors, l'énergie dont chacun dispose n'est pas libre pour des relations saines productives, mais pour se défendre contre ce qu'il pense être des agressions des attaques de la part des autres, ou pour anticiper au conflit par une attaque préventive. Des énergies considérables sont consommées pour défendre non pas l'organisation, mais des territoires, et des pouvoirs fonctionnels, propres au salarié. Le principe d'une entreprise qui privilégie la seule logique

économique rejaillit sur les fonctionnements internes et les relations interpersonnelles, interprofessionnelles, interservices. « Dans la mondialisation de l'économie, il est évident que rien ne se gagne dans la passivité, et non plus dans l'agressivité, chaque énergie, chaque composante de l'entreprise doit être utilisées pour dresser ensemble le chemin à suivre, et faire en sorte que chaque composante de l'entreprise soit bien informé du point de départ, des lieux d'escales et du point d'arriver ».

III.1.3. Une stratégie de management chaotique

Le deuxième point tient à un flou des objectifs de l'entreprise, à une difficulté des managers à développer des relations interactives, créative. Ce contexte est le résultat d'une déficience dans la communication interprofessionnelle et d'une incapacité à communiquer et à traiter adéquatement les conflits interpersonnels. Alors que l'essentiel des études se passe à acquérir des connaissances et des capacités de raisonnement, de déductions et de logique, peu de temps n'est consacré à l'acquisition d'outils susceptibles de créer une relation suivie entre les individus de l'organisation. La communication est souvent utilisée dans l'entreprise comme un dispositif pour assurer un lien entre le pouvoir fonctionnel et non pas pour rapprocher, motiver les salariés. Dans la plus part des entreprises, la relation entre les salariés est souvent considéré comme un facteur d'inefficacité et une simple perte de temps, cet état de fait contribue au développement de la « rumeur », qui est certainement le résultat d'un manque d'information et ou l'absence de communication.

Cette attitude est d'autant plus paradoxale que l'entreprise et la société n'existent que par la somme des individus qui le constituent. Elle est d'autant plus que la vie, c'est la mise en relation de choses et des personnes.

De ce fait, l'entreprise doit favoriser et pérenniser le développement des aptitudes à vivre avec les moyens pour entretenir des relations plus dynamique, plus créatives. C'est ainsi que se développera la créativité au service de l'entreprise et des ses missions.

III.1.4 Une stratégie de management contradictoire aux objectifs de l'entreprise

Le troisième point qui explique la cause de la crise relationnelle est certainement le manque de lisibilité des objectifs de certaines entreprises ainsi que l'absence de projet fédérateur et

mobilisateur. Il est aujourd'hui rare pour ne pas dire inexistant des salariés qui sont portés par une ambition qui leur permet de se dépasser et d'aller au-delà de ses propres aspirations.

Dans les entreprises jeunes, œuvrant dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication, on rencontre des salariés plus détendus et plus enthousiastes. Ce succès tient probablement de la dimension humaine, avec des salariés qui se sentent responsables d'une mission. L'entreprise Google l'un des leaders mondiale de la recherche sur internet a voulu reproduire l'ambiance familiale dans le lieu du travail pour ainsi détendre leurs salariés afin qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. La constitution d'équipes autonomes de projet, sous la responsabilité d'un chef de projet ayant un certain charisme, suffit à favoriser le dépassement des angoisses et des difficultés individuelles, à aller au-delà des blocages et des freins structurels. La relation est fondée sur un objectif rassembleur ou crée des conditions d'environnement favorables. Il arrive parfois que des projets critiqués ou à contre-courant réussissent grâce aux qualités personnelles de leur promoteurs : les leaders sont capables non seulement de stimuler la part la plus noble et la plus créative en chacun des membres de leur équipe, mais aussi de transcender les résistances des personnes décisionnelles et ainsi de dépasser les difficultés et obstacles internes et externes.

Les difficultés ont souvent leurs origines dans l'absence de projet clair et mobilisateur dans une entreprise qui ne sait pas communiquer ni mettre en relation les individus qui les composent.

Dans l'organisation le côté rationnel doit être considéré et traité avec le même effet de conviction, le même intérêt que le niveau purement économiques, et structurels. La stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit être une stratégie qui met au service de l'homme les moyens de son évolution, et de son bien-être et non pas de mettre l'homme au service de la seule logique économique. Le contraire sera d'exposer l'entreprise à davantage de crise.

Accorder plus du temps à la communication et à la relation

« A certaines périodes de l'année, le temps semble manquer, sa durée se raccourcit, tout le monde est absorbé par la tâche, ses responsabilités, par le désir de remplir le mieux possible sa mission, en se demandant comment il fera pour tout faire à temps ». Dans un tel contexte, le temps consacré à la communication, à l'écoute de soi et des autres est réduit au minimum.

Pourtant, nous savons tous que beaucoup de cette agitation et de ce temps sont passés à refaire ou à défaire ce que d'autres ont fait. Cela signifie souvent que la communication, n'a pas eu lieu convenablement et temps opportun et raisonnable.

III.2. Rapport entre le domaine de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des Ressources humaines et la communication interne

Les principaux leviers de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines (GPEC) pour la régulation interne de l'entreprise :

Organisation du travail

Aménagement du temps de travail

Information sur les objectifs stratégiques de l'entreprise

Recrutements

Mobilité interne (promotions, mutations)

Formation

Départs

Ces différents leviers de la GPEC suivent un cheminement « itératif » qui part d'une phase de diagnostic et l'élaboration d'un schéma directeur pour se poursuivre dans une phase de mise en œuvre et de contrôle de plan d'action.

La mise en place d'un tel système ne peut se faire sans le concours de tous les employés d'une entreprise, qu'elles soient stratégiques, administratives ou opérationnelles. La GPEC se doit être un mode de gestion intégré et partagé.

En effet, il ne faut pas voir dans la GPEC une démarche purement technocratique, bureaucratique et centralisée. Un tel système trouve des déclinaisons à tous les niveaux. Ainsi, la GPEC doit s'inscrire dans le cadre global de la direction des ressources, mais également être finalisée à l'échelon des différentes unités de production et de travail de l'entreprise.

Si la GPEC est l'occasion d'accroître le professionnalisme des salariés et d'affirmer, en particulier sur ce dossier emploi, leur rôle stratégique dans l'entreprise, l'efficacité du

dispositif dépend aussi de l'implication concrète d'un grand nombre d'acteurs de l'entreprise (directeurs d'unité, chefs de service, salariés, organisations syndicales).

En effet, les principaux leviers de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines sont repartis en trois niveaux :

Un niveau stratégique :

En effet, il ne suffit pas qu'un développement stratégique des ressources humaines soit pertinent pour être réalisable, il faut qu'il soit précisément connu des différents acteurs concerné et reconnu comme mobilisateur par ceux qui auront à conduire les opérations. Or, ce facteur de mobilisation dépend en particulier du rôle de la communication interne de l'entreprise, qui se chargera de fédérer les salariés autour des objectifs édictés dans la stratégie de GPEC de l'entreprise. Le choix stratégie de la GPEC dépend de plusieurs facteurs, il est important de concourir la communication comme un support aux principaux leviers de la stratégie qui sont reparti en trois niveaux

Un niveau stratégique : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences apporte sa contribution à la réflexion menée par la Direction générale de l'entreprise. elle favorise également la mise en œuvre des orientations stratégiques et sur ce point la relation avec la communication interne est très rigoureuse dans la mesure où l'une et l'autre concoure non seulement sur la présentation ou l'explication mais aussi sur l'appropriation de la stratégie globale de l'entreprise.

Certaines pratiques sur le plan opérationnel montrent bien ce lien : les procédures de mobilités interne, les procédures de recrutements ou de départs de salarié.

Les procédures de recrutements, moment intense de communication, lors duquel l'employeur par sa communication met en avant l'importance pour le candidat de travailler pour sa boîte. Ce moment se traduit également par des séductions de l'employeur dans le but de construire une image du bon vivre dans l'entreprise. Le recrutement ne se traduit pas seulement par un contrat de travail mais aussi par un « contrat de confiance » par lequel le nouvel embauché perçoit des promesses de la part de l'employeur ; ces promesses mais aussi surtout leur degré de réalisation vont contribuer créer un niveau de relation de confiance qui sera ensuite appliqué à d'autres dimensions traités par la communication interne. Cet état de

fait nous montre, plus l'entreprise est solide sur le plan communicationnel, culturel, plus elle s'en sort bien pendant les moments difficiles (période de crise).

Concernant les procédures de promotions ou de mutations, auxquelles les salariés portent une importance particulière et qui s'accompagne d'intenses actions de communication. Les entreprises sont bien conscientes de mettre la main sur un point sensible et de ce fait, elles courent le risque d'un mécontentement. Ces différentes décisions de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, doivent être bien analysées dans le but de trouver de cohérence avec les valeurs, les objectifs, ou les principes mis en avant par la communication interne.

Un niveau administratif : le niveau administratif comme son l'indique s'occupe de l'administration de tout ce qui relève de la bureaucratie (gestion des données du personnel, paye, note de service, déclaration, formalité etc...) malgré son importance, il n'est pas en lien direct avec la communication interne de l'entreprise mais il peut y avoir des échanges d'informations sur certains sujets portant sur le fonctionnement de l'entreprise.

Un niveau opérationnel : le niveau opérationnel dans le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences consiste à offrir des prestations de service. Mobilité, recrutement, promotion, sont autant d'actes de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines réalisés par des responsables de ressources humaines. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines (GPEC) est en lien étroite avec la communication interne. Car, les deux domaines agissent pour un but commun, la motivation, l'appropriation des objectifs stratégique de l'entreprise, la collaboration, la compétitivité, bref, le bien être économique et social de l'entreprise. Mais comme nous parlons de deux domaines qui se complètent, il est important pour clarifier notre étude de préciser également les frontières de ces deux disciplines des sciences humaines.

Les différentes théories des organisations qui ont marqué l'évolution industrielle et celui des individus dans les organisations ont fait émerger beaucoup de notions, concepts, sur la dimension humaine au travail, c'est différentes théories ont permit d'étudier le comportement de l'homme au travail, de ses aspirations, des conditions nécessaires pour l'homme donne le meilleur de lui-même au travail comme : la motivation, l'implication, la satisfaction, la mobilisation, l'interaction, l'engagement. C'est différentes théories ont souvent tenté de décrire les comportements, les attitudes, les aspirations, et d'en comprendre les ressorts pour favoriser leur apparition et leur pérennité dans les entreprises. C'est en ceci que la

communication interne apporte sa contribution car chacun de ces états recherchés pour le salarié (motivation, implication, satisfaction, engagement...) suppose que ce dernier soit non seulement informé mais qu'il se sente que son point de vue est pris en considération, soit parce qu'il obtient des signes de reconnaissances. L'histoire des organisations nous a prouvé que « Les décisions issues d'un processus de modélisation et de rationalité ne répondent pas toujours aux exigences de l'environnement et surtout elles ne trouvent pas ce qu'elles nécessitent d'implication de la part des exécutants. Ce faisant dans toute approche managériale il faut intégrer une autre dimension qui paraît d'une ultime importance, c'est la dimension humaines »²⁶. La nécessité d'établir des de relations humaines dans les organisations démontre bien que la communication interne est un élément essentiel et qu'elle doit être la structure de toutes formes d'organisations humaines.

Lorsqu'on aborde le domaine des gestions de ressources humaines qui sont toujours sous la responsabilité de la Direction des ressources humaines, la délimitation des frontières s'impose car la gestion des ressources humaines comporte des activités d'informations, de consultations, de négociations dont la ressemblance avec la communication interne apparaît évidente. Sur ce point, c'est la nature des interactions, des interlocuteurs, de la relation plus que la nature de l'activité qui créent la différence.

De plus, en analysant les travaux de Phillippe Zarifian on aperçoit que « la création de la compétence, de la performance collective, est primordiale de créer dans l'entreprise l'esprit d'équipe portée par l'histoire de l'entreprise c'est-à-dire sa culture et le tout englobé par un bon dispositif de communication interne »²⁷. Les procédures de formations, de recrutements, de promotion, d'organisations du travail, les mobilités ou encore les départs dans l'entreprise nécessitent l'appuie de la communication interne car, il s'agit de créer des interactions, des relations entre le discours et l'individu. Cette démarche de transmission de savoir, d'organisation, de promotion... devient très compliqué pour ne pas dire impossible si la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines de l'entreprise est la communication interne ne sont pas mise en rapport étroite.

Toutefois, il est toujours possible de faire passer ou d'imposer des choix stratégiques dans une entreprise comme on le voit fréquemment aujourd'hui. Mais ses choix stratégiques imposés ne donnent pas toujours les résultats escomptés.

²⁶ HENRIET, B., « *Leadership et management* », Ed. Liaisons, Paris, 1993, p. 125

²⁷ ZARIFIAN, P., DECONNICK, F., CHATZIS, K., « *Communication, compétitive, productivité* ».

III.2.1. Communication interne, conduite du changement, légitimité, paradoxes

La communication n'a qu'une seule finalité : « améliorer l'efficacité individuelle et collective, favoriser l'appropriation, et donner de l'âme pour favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer de façon directe ou indirecte ».

Confrontées aux nombreuses évolutions de leur environnement les grandes entreprises à forte visibilité sont dorénavant contraintes de s'adapter et de prendre un certain nombre de décisions indispensables à leur pérennité.

Toutefois, les décisions prises par les organisations ne sont pas toujours comprises par leurs salariés, qui hésitent de moins en moins à les critiquer. L'organisation doit donc veiller à s'appuyer sur la communication interne lors de toute prise de décisions importante afin d'en démontrer à ses salariés tout l'intérêt et la pertinence.

En effet, au-delà de ses missions de transfert d'informations et de coordination des rôles des différents membres de l'organisation, la communication interne doit œuvrer dans un but plus ambitieux, celui de créer un sens commun à l'ensemble des membres de l'entreprise. Dans l'idéal, la communication interne doit ainsi parvenir à fédérer les salariés d'une organisation autour de valeurs fondatrices communes. Cette recherche de cohérence peut paradoxalement conduire l'entreprise à générer de nouvelles incohérences et ainsi à s'exposer à un certain nombre de risques.

En effet, si la communication interne de l'organisation est mal maîtrisée, des décalages entre le discours officiel de l'entreprise et la réalité peuvent apparaître. C'est ainsi que de nombreux travailleurs soulignent l'écart entre ce qu'ils sont censés devoir faire « travail prescrit » et ce qu'ils font concrètement. De même, du fait de la diversité des attentes de leurs parties prenantes internes et externes, les organisations ont tendance à adapter leur discours à chacune d'entre elles. Les images que l'entreprise projette vont donc varier considérablement en fonction de la cible visée. Cette situation peut générer une grande confusion chez les salariés, l'écart entre les informations transmises et les faits s'avérant parfois conséquent. Ces décalages provoquent la méfiance des salariés qui vont alors avoir tendance à valoriser les canaux de communication aux dépens de la communication interne officielle de l'organisation.

La communication interne, si elle est bien maîtrisée, s'avère pourtant un outil efficace de légitimation des actions de l'organisation. Pour atteindre ces objectifs, l'organisation ne doit

cependant pas viser la transparence absolue et devra éviter deux « écueils » ou problématiques sur tous les sujets mais à maîtriser l'interprétation de ses silences par ses salariés. Elle doit donc apprendre à ne pas tout communiquer tout en maîtrisant sa communication.

Toutefois, sous la pression de l'appareil législatif, les organisations sont de plus en plus contraintes de faire preuve de transparence. La gestion en interne de leur image s'avère donc dorénavant une nécessité.

III.2.2. Gérer des attentes de nature différente

Les attentes auxquels la communication interne est censée répondre posent différents problèmes car on ne peut parler d'un besoin de communication interne mais des besoins de connaissances de l'entreprise, des besoins de compréhension des stratégies de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines, des besoins de formations, d'implication, de reconnaissances etc...

De ce fait, nous savons tous sans risque de se tromper que certains de ces besoins, attentes, sont insatisfaisables car ils évoluent au fur et à mesure qu'ils sont satisfaits. La pyramide des besoins de Maslow est l'un des modèles de motivation les plus enseignés, notamment en formation au management. Ce modèle possède de l'avantage d'être immédiatement compréhensible et frappant, mais il possède de nombreuses limites qui ont conduit à sa réfutation par une grande partie des théoriciens.

En effet, la pyramide de Maslow est critiquable pour ce qui se rapporte au besoin de reconnaissance sociale, le quel serait recherché après les besoins (physiologiques et de sécurité du corps). Le besoin de reconnaissance sociale, ou de celui du lien social, apparaît en effet une composante à part entière de la personnalité humaine.

De plus, le fondement du modèle de Maslow est la hiérarchisation des besoins. Or l'individu cherche parfois à satisfaire des besoins d'ordre supérieur même lorsque ceux de la base de la hiérarchie demeurent insatisfaits.

Partant de ce point de vue, il y'a des besoins de nature qui sont qualifiés de besoins en communication : certains ne concernent que de l'information, et d'autres sont en réalité des besoins de reconnaissance ou de valorisation et ceci explique que, pour ces derniers au moins,

la satisfaction complète soit impossible à maintenir dans le temps car l'homme évolue et ses besoins aussi évoluent en fonction de son environnement, de sa situation, etc...

III.2.3. La communication interne face aux crises dans les entreprises

La communication interne est aujourd'hui pensée comme un dispositif capable de « tout faire », les attentes et les sollicitations augmentent en fonction des difficultés économiques des entreprises. Elle est aujourd'hui perçue comme la responsable de l'échec éventuel de la stratégie de l'entreprise.

En effet, la communication est censée expliquer, faire adhérer, faciliter les échanges, le transfert des connaissances, accompagné et accélérer l'appropriation dans le seul but atteindre les objectifs de l'entreprise. Mais, si la politique stratégique l'entreprise ne répond pas ou n'intègre pas la satisfaction des salariés, on voit mal comment la communication interne peut obtenir l'adhésion des salariés car, les salariés cherchent d'avoir leur intérêt, avant de répondre à un appel de leur entreprise. Cela dit, pour impliquer les salariés, il faut mettre en place une politique stratégique qui répond à certains besoins des salariés sinon l'implication est perdue d'avance. La communication interne ne doit pas à elle seule prendre en charge l'ensemble des activités et des responsabilités, l'ensemble du personnel, ainsi que la l'ensemble de la hiérarchie doivent collaborer pour accompagner les orientations stratégiques de l'entreprise.

Conclusion partielle

Nous avons durant ce chapitre parlé du déficit, comme un élément qui entraîne le dysfonctionnement de l'entreprise, de son dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines et de sa communication interne en passant par les causes du déficit (crise) qui est la crise économique, et ses impacts sur les interactions interpersonnelles, la cohésion, et sur la relation interpersonnelle et interprofessionnelle. Ce déficit de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et de la communication

interne s'expliquent davantage par l'augmentation de la pression et des tensions ressenties par un grand nombre de salariés au travail, un management beaucoup plus chaotique ou carrément contradictoire à la recherche des solutions qui ne viennent jamais, un manque de cohérence entre les comportements et les idéaux et sur le changement à opérer dans la manière de gérer, les ressources immatérielles de l'entreprise, la difficulté à développer des relations créatives, le manque de valorisation des exécutants et l'absence d'un projet commun partagé par tous et qui favoriserait la mobilisation des énergies individuelles, collectives au service d'une ambition dont la finalité est d'atteindre de manière consensuel les objectifs de l'entreprise.

Tout au long de cette étude, nous nous sommes orientés vers la dimension humaine, les interactions, la cohésion, la cohérence entre le « dire » et le « faire », de la relation interpersonnelle dans l'entreprise comme étant les conditions nécessaires pour la réussite de tout dispositif plus particulièrement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et de la communication interne. La logique de notre étude vise avant tout les échanges qui sont indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise.

En liant la communication interne, la communication participatif, la communication interpersonnelle à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines de l'entreprise, nous nous rapprochons davantage de notre étude de terrain avec le lien entre la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la communication interne pour mieux développer l'efficacité de la gestion des ressources humaines et de lui doter une grande capacité à lutter contre les crise et surtout de résoudre la question de la dimension humaine dans les entreprises.

II – Deuxième partie : Cadre méthodologique de la recherche

Nous consacrons à la deuxième grande partie de notre étude de recherche à travers l'étude du terrain qui est l'entreprise Groupe Arkopharma et en particulierité Arkopharma Carros (cote d'azur).

La première démarche s'appuie sur l'introduction et la présentation de l'entreprise de recherche en accentuant sur le point de liaison avec notre problématique évoquée dans la première partie. Notre étude s'appuie sur trois hypothèses de recherche sur lesquelles plusieurs questions ont émergées et aux quelles nous devrions répondre. Suite à une justification du choix de l'organisation et son lien avec nos hypothèses, nous allons nous focaliser sur une démarche plus approfondie, faisant appel à la psycho-sociologie.

« La psychologie désigne l'étude scientifique des faits psychiques, la connaissance empirique ou intuitive des sentiments, des idées, des comportements d'autrui et des siens, l'ensemble des manières de penser, de sentir, d'agir qui caractérisent une personne, un animal, un groupe, ou un personnage ». Quant à la sociologie, « Elle est une branche des sciences humaines qui cherche à comprendre et à expliquer l'impact du social sur les représentations : façons de penser, et comportements façon d'agir humains. Elle s'intéresse à la fois au travail, à la famille, aux médias, aux rapports de genre (hommes/femmes), aux religions ethnicités, bref, à l'environnement humain. » Ses deux disciplines font souvent recours aux données quantitatives, issues d'un questionnaire, elles font appel à la statistique, qui fournit des outils destinés à analyser de grands ensembles de données d'enquêtes.

« Procéder à une analyse qualitative psychosociologique suppose que les informations traitées soient standardisées, c'est-à-dire codées, transcrites, selon des critères communs à tous les individus. C'est à cette condition que le recours aux outils statistiques se justifie. Réaliser une enquête par questionnaire est l'une des manières d'obtenir des données standardisées ».

Chapitre I

Présentation de l'entreprise Arkopharma

I.1. Caractéristiques du terrain Groupe Arkopharma

I.1.1. Historique

Une approche globale de la santé et du bien-être.

Fondé en 1980 à Carros, près de Nice, par le docteur **Max Rombi**, Arkopharma est un laboratoire pharmaceutique spécialisé dans le domaine de la phytothérapie (une pratique traditionnelle, parfois très ancienne basée sur l'utilisation de plantes selon les vertus découvertes empiriquement), des médicaments naturels et des compléments alimentaires. En proposant une approche globale de la santé et du bien-être, les laboratoires pharmaceutiques ARKOPHARMA veulent à travers la vertu des plantes répondre aux attentes des consommateurs : offrir des médicaments naturels, destinés tant aux soins qu'à la prévention et développer une consommation orientée vers l'automédication familiale, tout en offrant au corps médical de nouvelles possibilités de prescriptions.

Depuis plus de 30 ans, les Laboratoires ARKOPHARMA se sont consacrés à la mise au point de nouveaux « médicaments de santé » à la base de produits naturels. Epoque marquée par la recherche d'une vie plus saine et par une certaine quête de valeurs essentielles, la phytothérapie et les compléments alimentaires emportent l'adhésion de plus en plus large des consommateurs du monde entier.

Le groupe ARKOPHARMA : un leader européen des médicaments et phytothérapie et des compléments alimentaires

Une présence mondiale dans plus de 60 pays

8 filiales internationales dans les pays stratégiques : Espagne, Italie (fois 2), Irlande, Hollande, Belgique, Grèce, Suisse.

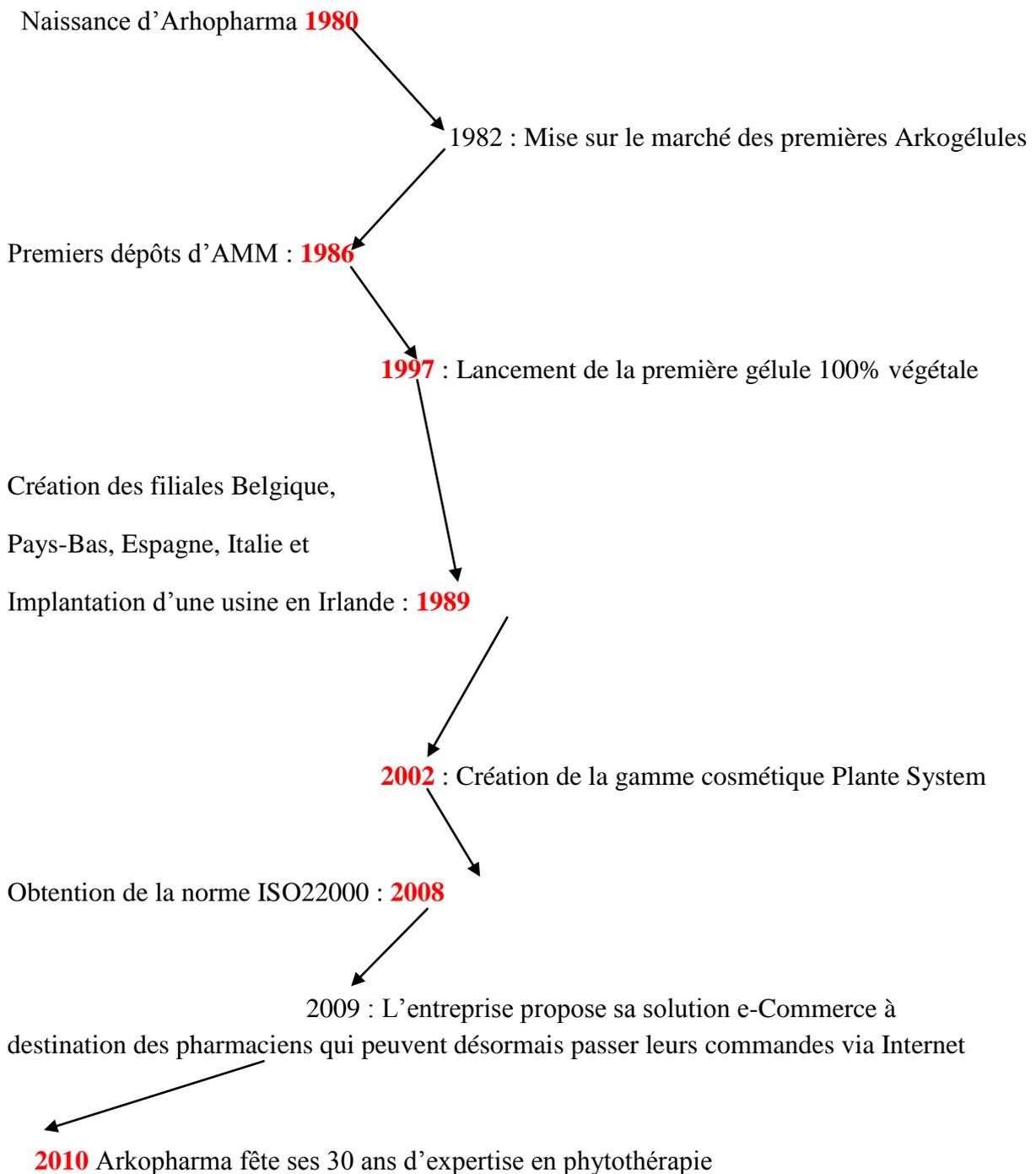
1 202 collaborateurs

177,6 millions d'euros de chiffre d'affaires consolidé

ARKOPHARMA détient 1 724 enregistrements et AMM (Autorisation de mise sur le Marché) de médicaments

ARKOPHARMA investit 4% de son chiffre d'affaires dans la Recherche et le Développement

Arkopharma, c'est 30 ans au service de votre santé !



I.1.2. Activité

Les différents secteurs d'activités sont (par ordre décroissant d'importance dans le chiffre d'affaires) :

- la phytothérapie
- la dermo-pharmacie / dermo-cosmétique
- les vitamines et minéraux
- la diététique
- l'homéopathie
- l'aromathérapie

La structure industrielle du Groupe Arkopharma est principalement constituée par trois (3) usines situées à Carros (France), Waterford (Irlande) et Vintimille (Italie). Ces trois usines complémentaires, permettent au Groupe de disposer d'un ensemble de moyens industriels conformes aux exigences des réglementations pharmaceutiques, alimentaires et cosmétique.

I.1.3. Valeurs, stratégie et force de l'entreprise

Depuis plus de 30 ans, les Laboratoires ARKOPHARMA se sont consacrés à la mise au point de nouveaux médicaments de santé à base de produits naturels. Epoque marquée par la recherche d'une vie plus saine et par une quête de valeurs essentielles, la phytothérapie et les compléments alimentaires emportant l'adhésion de plus en plus large des consommateurs du monde entier.

Dans le souci de renforcer la cohésion interne et le sens de partage, l'entreprise arkopharma a développé une culture commune partagée de tous. Chaque agent de l'entreprise contribue à la pérennité et à la croissance du groupe.

Le rayonnement de l'entreprise tient en partie à l'idée de base de son fondateur le docteur **Rombi** qui a voulu mettre ses efforts aux services de la santé de tous. Selon lui, la

responsabilité, la solidarité, le respect, le partage, la liberté de choisir est des valeurs qui doivent conditionnées l'existence humaine.

I.1.4. Gestion des ressources humaines

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines (GPEC) chez ARKOPHARMA

La politique de Gestion des Ressources Humaines de l'entreprise Arkopharma constitue un élément majeur de sa stratégie. Elle a pour but d'anticiper les besoins de l'organisation qui compose le groupe, créer les conditions de l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise et de répondre à leurs attentes, notamment par la prise en compte de leurs projets professionnels et des conditions de travail.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences repose sur 4 principes qui sont :

Offrir des carrières :

La variété des expériences, la mobilité géographique et fonctionnelle permettent aux salariés de réelles perspectives de carrières.

Diversifier les approches par :

L'internalisation : une des forces du groupe est sa dimension mondiale. Les échanges entre pays et l'internationalisation des équipes font partie intégrante de sa compétitivité.

Enrichir l'environnement de contrôle interne par le biais d'une collaboration interne et d'une implication assez large des salariés

La formation :

L'amélioration des performances du groupe s'appuie sur le développement des compétences.

Cette formation s'organise autour de cinq axes et de l'expertise principale qui sont :

- le renforcement des compétences et de l'expertise technique, technologique
- le développement de la capacité d'innovation et des compétences commerciales
- le transfert du savoir-faire

L'amélioration de l'efficacité des équipes

La consolidation de la culture du groupe

Recruter en préparant l'avenir en :

Renouvelant les générations : en recrutant des jeunes dans un souci d'équilibre de la pyramide des âges.

Attirant de nouveaux talents.

Pour permettre à l'entreprise de s'adapter aux évolutions de son environnement interne et externe.

La professionnalisation des collaborateurs est un élément capital de différenciation et de dynamisme du groupe. C'est aussi un facteur d'épanouissement personnel par l'acquisition de nouvelles compétences. Ainsi l'entreprise Arkopharma mène une politique active de formation qui contribue à la performance collective et permet aux salariés de développer le savoir-faire. La formation s'adresse à toutes les fonctions, à tous les niveaux de la hiérarchie et à tous les dates stades du parcours professionnel.

La Direction des Ressources Humaines de l'entreprise anime la fonction en définissant les grandes orientations, en mettant à disposition des bonnes pratiques et outils et en pilotant la mise en œuvre.

Les formations, inscrites dans les plans annuels, sont orientées vers une maîtrise des métiers alliant le savoir-faire spécifique et le management.

Le pilotage de la mise en place des grandes orientations par l'entreprise est réalisé au travers de plusieurs outils :

-la remontée régulière de tableaux de bord, des visites, et des systèmes d'écoute du personnel à différents niveaux passant par des questionnaires et des groupes d'expressions.

-un dispositif d'écoute et de dialogue

Pour mesurer le climat social, Arkopharma a mis en place un système appelé « écoute et dialogue » entre salariés et Direction, entre salarié et salarié, entre services. Ces mesures visent à identifier des potentiels dysfonctionnements et afin d'apporter des solutions de façon rapide et efficace.

I.4.1. Composition de la Gouvernance du groupe Arkopharma

Le conseil de surveillance

Le conseil de surveillance a pour rôle permanent de contrôler et surveiller l'exécution de la stratégie de l'entreprise. Il peut réaliser à tout moment toutes opérations de contrôle, de vérification et d'obtenir toute l'information sur tous les documents qu'il estime utiles au bon déroulement de ce contrôle. Il doit vérifier la régularité des comptes annuels qui lui sont présentés par le Directoire.

Les comités du conseil de surveillance

-le comité des nominations, des rémunérations et de la Gouvernance d'Entreprise

-le comité d'audit sur le fonctionnement de l'entreprise

Il examine les comptes sociaux et consolidés avant leur présentation au conseil de Surveillance. Il s'assure de la pertinence et de permanence des méthodes comptables adaptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux.

Le contrôle interne et externe de la société et de ses principales filiales pour lesquels :

-il évalue les propositions de nomination ou de renouvellement des commissaires aux comptes de la société et leur rémunération

-il évalue, avec les responsables du contrôle interne, les systèmes de contrôle interne de l'entreprise.

I.1.5. Dispositif de contrôle interne de l'entreprise

I.5.1. Audit interne

L'entreprise porte une attention particulière à l'audit interne pour renforcer sa capacité d'action, de maîtrises des enjeux internes, ainsi que les principaux risques de l'entreprise. ce dispositif d'audit intervient chaque année à l'évaluation de la maîtrise du contrôle interne de l'ensemble des activités. L'audit interne est directement rattaché au conseil de surveillance de l'entreprise et ce statut lui donne une indépendance par rapport au service du management. La Direction d'audit contrôle l'ensemble des activités, et intervient à tous les niveaux et dans toutes les unités de l'entreprise.

I.5.2. Suivi managérial

Le suivi interne par le management s'effectue de façon quotidienne pour s'assurer davantage du bon fonctionnement de l'ensemble des activités du groupe. Ce suivi est nécessaire car, l'entreprise exerce des activités de fabrications, et de commercialisations.

I.5.3. Le Directoire

I.5.4. Information et communication

Le groupe s'appuie sur un processus de communication participative ou chaque membre du groupe peut apporter sa contribution à la hauteur de ses responsabilités. Le groupe arkopharma a confié sa communication on-line à DIGITADDICT (agence de création web et de marketing on-line qui propose des services adaptés au développement de solutions internet). Le contrat cadre avec cette agence de communication a pour principaux objectifs : la gestion de l'achat média et les liens sponsorisés. Aussi, au travers d'actions marketing, Digitaddict aura pour mission de créer et de développer les mini-sites pour ls produits d'Arkopharma, ainsi que des bannières et des jeux concours.

I.2. Spécificité de l'entreprise Arkopharma Carros Près de Nice

Arkopharma Carros est un site de production et de commercialisation et fait parti de l'un des principales usines du groupe à travers le monde. Il comprend une population d'environ 700 salariés.

I.2.1. La communication interne et ses outils

A travers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines, l'entreprise arkopharma donne une vision assez large sur l'avenir de ses ressources humaines qui lui sont particulièrement importantes car, c'est une entreprise qui doit innover régulièrement pour être compétitif des produits pharmaceutique à base de plante. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la communication interne sera notre étude sur le site de l'entreprise Arkopharma Carros – Nice. Il sera question de voir notamment si la stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) assure à l'entreprise Arkopharma Carros une certaine solidité pour résister face aux crises d'ordre économique, sociale et financière.

I.2.2. Les outils de la communication interne oraux et écrites

I.2.3. Les outils de la communication interne oraux

Les briefings

Il est le moyen le plus utilisé par le service de communication interne. Cet outil de communication interne qui se déroule souvent le matin juste avant le début du service est considéré par beaucoup comme un moyen d'établir une connexion avec l'ensemble du personnel et ainsi profiter pour les rappeler des objectifs du groupe. La mise en place du briefing a été l'occasion pour les managers, chef du personnel, de mettre en avant la cohésion du groupe, l'interaction entre service, pour les unir autour des priorités du secteur de production c'est-à-dire de l'usine Arkopharma Carros.

Avec les briefings les salariés font partie de l'épanouissement de l'usine, donc une certaine appartenance est présente et se développe de jour en jour. Lors du briefing les salariés sont motivés, impliquer davantage pour atteindre un niveau de production très élevé.

Depuis l'instauration des briefings, le personnel de l'entreprise sont au courant de l'histoire de toutes les marques qu'Arkopharma propose. Les avantages du briefing se perçoivent d'une part au travers les résultats en chiffre d'affaire qui ne cesse de s'améliorer. D'autre part, la cohérence revient de plus en plus dans les équipes, les employés ont une meilleure connaissance des objectifs qui leur sont assignés. Et pour finir, la motivation est l'interaction reviennent et cela à permit d'inciter les salariés à se surpasser dans leur travaille.

Les cercles de qualité

Il est constitué de petits groupes de travailleurs qui se réunissent régulièrement pour analyser et résoudre divers problèmes reliés à leur situation de travail dans l'entreprise. Cette approche à favoriser la participation efficace et approuvée des salariés du groupe, les différents points débattus lors de ces cercles de qualités a participé la création de l'intelligence collective des employés qui constituent une grande richesse pour les différents projets de l'entreprise, et qui lui a permit aujourd'hui d'être leader européen et une présence international dans le domaine de la fabrication et de la commercialisation des médicaments à base de plantes naturelles.

De plus, elles ont favorisé (cercles de qualité) l'amélioration des relations humaines, une meilleure circulation de l'information, une plus grande satisfaction au travail et l'élargissement des compétences des employés. Les cercles de qualité se tiennent dans l'entreprise Arkopharma à travers une structure formelle qui comprend : le comité d'orientation, le facilitateur ou médiateur sociale de l'entreprise, l'animateur, et un groupe de soutien ainsi que ses membres.

Les problèmes discutés se rapportent à la qualité, aux conditions de travail, à la production, à la réduction des coûts par exemple :

Les objectifs peuvent être de type

Opérationnel : Augmenter l'efficacité, la qualité ;

Relationnel : Améliorer la dynamique du groupe, le climat, les échanges ;

D'intégration et d'adhésion : Ils visent à créer un sentiment d'appartenance des employés à l'entreprise.

Les réunions

La réunion est un outil de communication interne qui est mis en place par la Direction de communication de l'entreprise Arkopharma Carros. Elle est le plus vieil outil de communication interne utilisé par l'entreprise Arkopharma.

Il existe deux types de réunions : les réunions réservées à la Direction et les cadres pour la mise au point des stratégies, d'informations et leurs applications aux restes des salariés (les subordonnés) et les réunions réservées aux salariés qualifiés et non qualifiés. Ces réunions réservées aux salariés se tiennent régulièrement. Leur objectif est d'informer et d'établir un lien entre les différents services de l'entreprise, et entre les différents salariés de l'entreprise.

I.2.4. Les outils de la communication interne écrits

La note de service :

La note de service est un outil de communication très répandu dans l'entreprise Arkopharma, tous les niveaux de l'entreprise y font recours. Elle est mise en place dans le but de fixer le fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer des orientations et modifications juridiques, commerciales ou techniques.

Elle fait partie des moyens de communication interne de l'entreprise marquant le signe du pouvoir au sein de l'entreprise.

Le panneau d'affichage :

Dans l'entreprise Arkopharma, il y'a différents types de panneaux d'affichage avec des faits différents. Un qui assure l'information des dates importantes pour le groupe Arkopharma, des réunions, des formations, des visites. Un des actualités concernant le marketing des produits, des promotions. Un sur les cérémonies, des manifestations organisées par l'entreprise. Un qui informe donne les informations sur les vacances, les horaires, et surtout la sécurité.

Le panneau d'affichage est utilisé dans l'entreprise Arkopharma dans le but de prévenir, sensibiliser ou d'informer les salariés du groupe.

La boîte à idées :

Cet outil est matérialisé dans l'entreprise Arkopharma par une urne, mais il reste encore moins utilisé par les salariés de l'entreprise. Elle est présentée aux salariés du groupe comme un moyen leur permettant d'apporter leurs suggestions sur le fonctionnement de l'entreprise.

Cependant, elle est très souvent utilisée par les clients du groupe.

Ces deux outils de communication interne de l'entreprise Arkopharma, est davantage marquée par la communication orale. Cela se justifie du faite que certains employés se trouvant au bas de l'échelle de l'entreprise ne semblent pas avoir le temps de lire certaines informations produites à l'intérieure de l'entreprise. De la, nous pouvons affirmer que la communication interne au vis de l'apparition des nouvelles technologies perd une grande partie de sa place d'antan, et cela fait qu'aujourd'hui la communication ne passe pas bien pour tous les employés au sein de l'entreprise.

I.2.3. Justification du choix de l'entreprise Arkopharma

Arkopharma est une grande entreprise pharmaceutique française, spécialisé dans le domaine de la phytothérapie (une pratique traditionnelle, parfois très ancienne basée sur l'utilisation de plantes selon les vertus découvertes empiriquement). Arkpharma est leader européen de la production et de la commercialisation des médicaments à bases de plantes à cause de leurs vertus médicales. Ses activités exigent une grande stratégie de gestion des ressources ainsi qu'un bon dispositif de communication. C'est de cette idée de dynamisme de l'entreprise, et sa capacité d'adaptation vient notre idée d'étude. Identifier les stratégies mises en place et celles privilégiés par l'entreprise ? Comment sont-elles appliquées plus particulièrement sa stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines (GPEC) et la communication interne, leurs rapports sur l'efficacité de l'entreprise sur le plan socio-économique et financier surtout en temps de crise. Ce qui nous intéresse davantage est d'examiner les capacités de la gestion prévisionnelle des emplois et

des compétences, en lien avec la communication interne à lutter contre la crise. Il est question également de voir l'effet des outils de communication sur la stratégie globale de l'entreprise.

D'un côté l'entreprise a mis en place depuis quelques années, une stratégie sur appelée RD (Recherche et Développement). Ce dispositif est appuyé par une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines, que l'entreprise ne cesse de renforcer pour maintenir la dynamique du groupe. De l'autre, malgré la progression du chiffre d'affaires de l'entreprise ces dernières années, la crise économique de 2008 semble ne pas l'épargner. Est-ce la faiblesse de sa stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, est-ce le manque de cohérence entre la communication interne et la GPEC. Est-ce le manque du budget pour son fonctionnement, ou bien un manque d'implication des hommes et des femmes pour accompagner la stratégie de l'entreprise ? Est-ce que y'a une application réelle des différentes mesures qui découlent de la politique organisationnelles de l'entreprise notamment sur le plan socio-économique et financier. Voici tant des questions que nous chercherons d'y répondre, et pour cela, nous avons effectué un travail sur trois hypothèses qui vont être transcrites à travers une enquête quantitative sur notre terrain d'étude.

Chapitre II

Méthodologique de la recherche

II.1. Méthode quantitative

Les situations qui nous intéressent dans cette étude constituent la population de l'entreprise. Cette population auxquelles nous allons soumettre notre questionnaire représente notre échantillon mener l'enquête. Chaque situation étudiée est « l'homme au travail » c'est-à-dire la dimension humaine.

Notre enquête sera mené au près de 60 personnes sur un total de 500 personnes au sein de l'entreprise Arkopharma Carros près de Nice. La recherche consiste à confirmer nos trois hypothèses de recherches afin de résoudre la problématique que nous nous sommes posée.

Nous procéderons à une méthode quantitative pour avoir une action standardisée. Cette action concerne la compréhension de la politique stratégique de l'entreprise, les fréquences du retour à travers l'implication, la communication interne ascendante pour tester le degré d'application, de motivation, de compréhension, de participation, etc... et le degré de la transmission des objectifs de l'entreprise du haut vers le bas, c'est-à-dire tester la qualité de la communication interne descendante.

Dans notre étude quantitative, il est question d'aller vers des qui nous permettrons d'aboutir sur des données standardisée. C'est le questionnaire, selon des critères en communs. « L'enquête par un questionnaire est un outil utilisée davantage pour recueillir des données administré à un échantillon issu d'une population cible »²⁸. C'est le principal outil utilisé en sociologie, en psychologie, bref dans les sciences humaines et sociales. Notre démarche a débutée par une phase théorique, dans laquelle nous avons explicité notre problématique et les

²⁸ COAVOUX, S., « Olivier Martin, L'analyse de données quantitatives. L'enquête et ses méthodes », Lectures [En ligne], Les comptes rendus, 2009, mis en ligne le 22 décembre 2009, consulté le 10 mars 2011. URL : <http://lectures.revues.org/879>.

notions et concepts théoriques que celle-ci mobilise. En suite nous avons recherché différents indicateurs empiriques opérationnalisant ces notions et concepts, en les traduisant en question pour construire un questionnaire.

« La méthode quantitative vise la précision en s'attardant aux éléments qui peuvent être comptés en fonction de catégories prédéterminées et soumis à une analyse statistique. Les données quantitatives de l'étude ont été tirées d'enquêtes transversales et standardisées »²⁹. L'opération sur les notions et les concepts est point essentiel, qui à des implications dans la construction du questionnaire mais aussi dans la phase d'analyse des données.

Le questionnaire se situe dans un travail de recherche comme un moyen de recueillir des données qui sont, des données standardisées qui permettent de vérifier les hypothèses de recherches. Les différents résultats et commentaires de notre recherche n'ont de sens que pour notre échantillon, c'est-à-dire notre population concernée – les cadres et les employés de l'entreprise Arkopharma Carros.

Nous avons eu recours à un questionnaire, qui a été conçu dans le but de collecter le maximum d'informations sur l'encadrement et les employés de l'entreprise. « Travailler sur un échantillon bien conçu nous permet de mieux contrôler le choix des individus et les conditions de passation des questionnaires ainsi que de réduire les non réponses, les biais de réponses et les erreurs de mesures. Interroger un nombre restreint d'individu apporte autant d'informations, et des informations de meilleure qualité, qu'une enquête exhaustive. La condition est que ce nombre restreint d'individu, cet échantillon, soit bien examiner d'un « sous-ensemble » ou « fraction », et prendre en considération un certain nombre de principes ».

La méthode d'enquête va pouvoir nous aider à bien vérifier nos différentes hypothèses précédemment citées, et savoir si effectivement la seule politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines peuvent avoir des répercussions sur la stratégie globale de l'entreprise entant de crise d'ordre socio-économique et financier, c'est-à-dire si cette stratégie permet à l'entreprise d'éviter la crise ou bien de lutter ses impacts. Il est question également de savoir si le lien entre la communication interne et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans cette entreprise favorisent l'efficacité de l'entreprise et donne plus d'importance à sa dimension humaine. Nous cherchons aussi à

²⁹ *Ibid.*

mesurer les effets d'outils de la communication interne sur le fonctionnement de la stratégie globale de l'entreprise. a partir de ces différents points, nous avons élaborés un questionnaire, en suite nous avons étudié ces différents résultats, afin d'établir une synthèse qui va nous permettre d'avoir un aperçu global de la façon dont l'entreprise intègre ses ressources humaines pour accompagner sa stratégie globale notamment son dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), la façon dont les employés se représentent dans la structure organisationnelle de l'entreprise, dans sa stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines, la communication interne, l'accès aux nouvelles technologies, etc...

Notre enquête comprend 30 questions dont les types de réponses varient, c'est-à-dire qu'il s'agit de réponses soient positives, négatives, des réponses nulles ou des réponses que les employés doivent réorganiser suivant leurs ordres d'importances. L'ensemble des questions est fermée, et le choix des réponses est unique.

II.1.1. Justification du choix d'une enquête quantitative

« Le questionnaire consiste à recueillir des réactions (réponses) à des stimuli (les questions). Il s'agit de créer une situation ou le sujet devra se prononcer sur un phénomène selon des modalités prévues et fixées par le chercheur. Les questions sont donc très précises, et les possibilités de réponses délimitées à l'avance. Ces questions et ces réponses sont prévues par le chercheur en fonction des hypothèses qu'il cherche à vérifier. Les données produites sont souvent des scores (données discursives standardisées donc transformables en chiffres), qui permettent de spécifier des situations en fonction d'un petit nombre d'éléments »³⁰. Elle permette également de recueillir plusieurs opinions et faisant un sondage de pourcentage, ce qui nous donne une opinion générale. Cette opinion répond positivement ou négativement à nos hypothèses de recherches.

L'enquête quantitative cherche à mesurer les phénomènes, les processus, elle est plus adaptée pour saisir des dynamiques, des processus, et des relations entre phénomènes. Elle permette plus facilement les comparaisons et les explications causales par la transformation mathématique qu'elle opère sur les données. L'analyse qualitative à en spécifier la nature, elle

³⁰ Olivier Martin, « L'analyse de données qualitatives », Ed. Armand Colin, p. 11-13.

est plus adaptée pour étudier des phénomènes complexes en profondeur, en tentant de saisir les différentes significations que les sujets accordent à leur expérience et aux objets sociaux, dans leur contenu et dans les relations que ces significations entretiennent. L'analyse qualitative limite largement le nombre de personnes à questionner.

Le questionnaire cherche à établir des connaissances généralisables sur les phénomènes individuels et sociaux. Il produit des données statistiques en fonctions des hypothèses de recherche, de ce fait les résultats sont plus précis car les chiffres soutiennent les différentes réponses obtenues. Le questionnaire en tant qu'outil de la méthodologie d'enquête quantitative va nous permettre de saisir les différents points de vue des personnes interrogées et les étudier.

II.2. Les outils méthodologiques

Nous avons distribué trente (30) questionnaires au près de quarante (50) personnes, cadres et employés de l'entreprise Arkopharma Carros. Le questionnaire dans son ensemble garanti la discrétion et l'anonymat des répondants.

Le questionnaire est introduit par une brève présentation de l'enquêteur, une description sur l'objectif visée par la recherche.

Ci-joint la fiche de présentation de l'enquête et du questionnaire.

BAH Mamadou Alpha

Etudiant en Master 1

Information, Communication

55, BD Louis Braille 06300 Nice

Mail : alphamercure@yahoo.fr

23 ans, Célibataire, Guinéen

Port : 06 42 73 47 03

Faculté des Lettres, Arts et Sciences

Humaines de l'Université de Nice Sophia-Antipolis

Département Arts, Communication, Langage

Secrétaire du Département : Mme Marie-José

Tel : 04 93 37 56 51

Cher(e) madame / monsieur, dans le cadre de la préparation de mon Master 1 recherche en sciences de l'Information et de la Communication, je dois rédiger un mémoire de recherche. Dans le but d'aboutir à cette recherche, je vous sollicite de répondre à quelques questions en fonction de votre activité professionnelle, mais aussi à travers votre propre vécu et votre opinion en général concernant votre entreprise.

Le questionnaire est totalement anonyme et ne fait l'objet d'aucune démarche commerciale, ou concurrentielle. Il va servir que pour mon travail de recherche qui porte sur :

« L'impact de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur le management des entreprise en période de crise »

II.2.1. Le questionnaire

1. Votre situation professionnelle

- Employé Catégorie 1 (Chefs de sections, Chefs de divisions, Personnel d'appui managers RH, Responsables)
- Employé Catégorie 2 (Techniciens, Agents de productions, transporteurs,)

2. Vous êtes un(e)

- Homme
- Femme

3. Quel âge avez-vous ?

- Entre 18 et 30
- Entre 30 et 40
- Entre 40 et 50
- Entre 50 et 60

4. Etes-vous :

- Mariés
- Divorcés
- Pacsés
- Célibataires

5. Depuis combien de temps travaillez-vous chez Arkopharma ?

- Entre 5 et 15 ans
- Entre 15 et 30 ans
- Entre 30 et 40 ans
- Entre 40 et 50

6. Etes-vous satisfait de votre entreprise ?

- Oui
- Non
- Sans réponse

7. Avez-vous choisi l'entreprise Arkopharma pour sa réputation ?

- Oui
- Non

- Sans réponse

8. Y'a-t-il eu des concertations entre la direction et les salariés avant la mise en place de la stratégie de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?

- Oui
- Non
- Sans réponse

9. Vous vous sentez-vous impliqué dans la prise de décision ?

- Oui
- Non
- Sans réponse

10. Qu'est ce qui vous motive de plus dans votre entreprise ?

- Les avantages matériels
- Les avantages moraux
- Les deux

- Sans réponse

11. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a-t-elle apportée plus d'amélioration sur le plan social dans votre entreprise ?

- Oui
- Non
- Sans réponse

12. Aimeriez-vous que l'on vous assigne des objectifs à atteindre sur la base desquels vous serez formé, suivi, et évalué ?

- Oui
- Non
- Sans réponse

13. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences connaît-elle une mise en place complète ?

- Oui
- Non
- Sans réponse

14. Avez-vous constaté plus de relations interprofessionnelles depuis la mise en place de la stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?

- Oui
- Non
- Sans réponse

15. y a-t-il un lien direct avec la DRH et la Direction de la communication dans votre entreprise ?

- Oui
- Non
- Sans réponse

16. Les salariés peuvent-ils choisir la formation qu'ils veulent ?

- Oui
- Non
- Sans réponse

17. Pensez-vous que la DRH reçoit un budget suffisant pour envisager des programmes de formations dans votre entreprise ?

- Oui
- Non
- Sans réponse

18. Recevez-vous des formations sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication ?

- Oui
- Non
- Sans réponse

19. Avez-vous constaté des changements sur le plan socio-économique et financier de depuis la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?

- Oui
- Non
- Sans réponse

20. Avez-vous constaté une évolution par rapport à l'organisation du travail depuis l'instauration de la politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?

- Oui
- Non
- Sans réponse

21. Les moyens de communication de l'entreprise plus particulièrement les moyens oraux favorisent-ils votre intégration ?

- Oui
- Non
- Sans réponse

22. Participez-vous à des réunions organisées par vos responsables des ressources humaines et de la communication ?

- Souvent
- Pas assez
- Non

23. Votre poste est-il garanti par l'entreprise ?

- Oui
- Non
- Sans réponse

24. Y'a-t-il des audits sur le climat social interne de l'entreprise ?

- Oui
- Non
- Sans réponse

25. Si vous auriez le pouvoir nécessaire, vous auriez changé quoi dans l'entreprise ?

- L'organisation du travail
- Les conditions de travail
- Les relations humaines au travail
- Sans réponse

26. Quelles sont les raisons qui ont poussés votre entreprise à mettre en place une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?

- Pour améliorer la santé économique de l'entreprise
- Renforcer la cohésion interne
- Les deux
- Sans réponse

27. Si le groupe Arkopharma obtient une réussite économique, vous sentiriez-vous concerné ?

- Oui
- Non
- Sans réponse

28. La DRH partage telle la souffrance des salariés au travail ?

- Oui
- Non
- Sans réponse

29. Avez-vous un accès direct avec la DRH ?

- Oui
- Non
- Sans réponse

30. Est-ce que la DRH prend en compte vos suggestions ?

- Oui
- Non
- Sans réponse

II.2.2. Justification du choix des questions

Le questionnaire d'enquête mis en place est du quantitatif, il est composé de trente questions. Nous avons divisés les questions en quatre parties. La première partie correspond à des questions d'ordre informatif concernant le statut de l'employé, les trois dernières parties correspondent à nos trois hypothèses de recherche.

La première comprend les questions de un à sept. Ce sont des questions de type informatif, concernant le statut du salarié, sa position sur l'échelle hiérarchique de l'entreprise et son attachement pour l'entreprise.

La deuxième partie comprend les questions de huit à quatorze. Ce sont des questions qui vont répondre à notre première hypothèse de recherche.

La troisième partie comprend les questions de quinze à vingt-deux. Ce sont des questions qui vont nous permettre de confirmer notre deuxième hypothèse de recherche.

La quatrième partie comprend les questions de vingt-trois à trente. Ce sont des questions qui vont nous aider à confirmer notre troisième hypothèse de recherche concernant la logique stratégique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Est-ce que cette stratégie de gestion est guidée par la seule logique d'évolution économique de l'entreprise, ou bien par une logique sociale. Comment les employés perçoivent l'évolution de leur entreprise.

Chapitre III

Présentation des résultats

III.1. Analyses et commentaires des résultats de l'enquête

Abréviations :

Nb cit. - Nombre de citoyens

C1 – Catégorie 1

C2 – Catégorie 2

R1, R2, R3, R4, R5 – Réponse 1, 2, 3, 4, 5

Fréq. – Fréquence

Tab. – Tableau

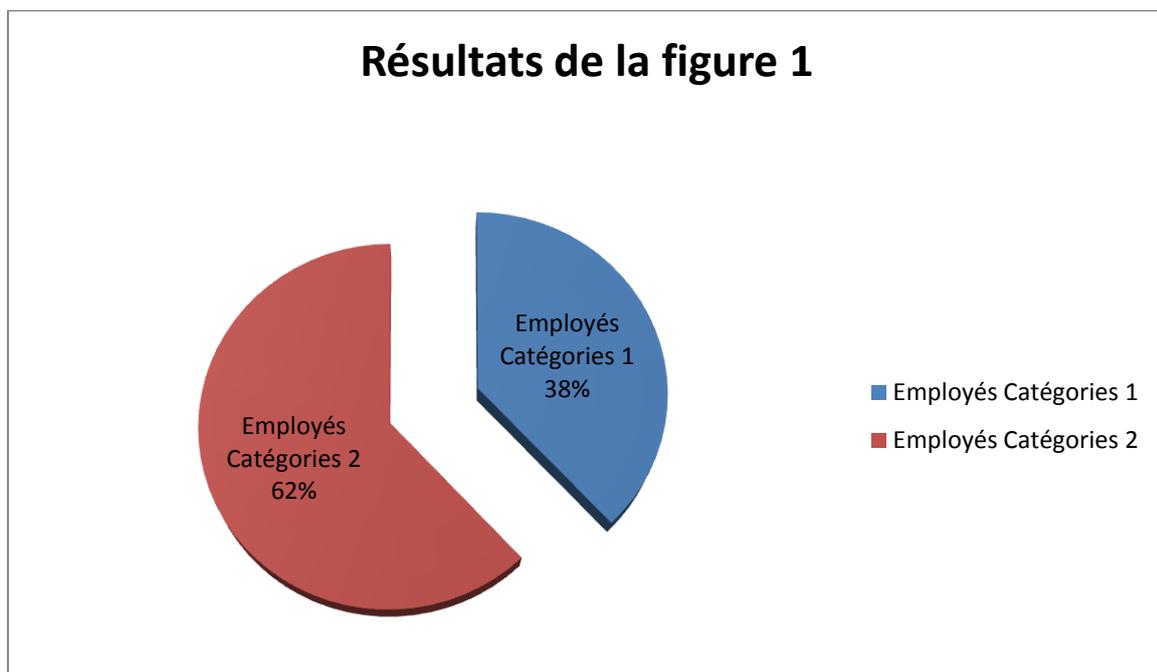
Fig. - Figure

Présentation, analyses et commentaires des résultats de la première partie qui comprend les questions de un à sept.

Ce sont des questions de type informatif, concernant le statut du salarié, sa position sur l'échelle hiérarchique de l'entreprise et son attachement pour l'entreprise.

1. Votre situation professionnelle :

	Nb. Cit.	Fréq.
a) Employé Catégorie 1 (Chefs de sections, Chefs de divisions, Personnel d'appui managers RH, Responsables)	19	38%
b) Employé Catégorie 2 (Techniciens, Agents de productions, transporteurs,)	31	62%
Total	50	100%

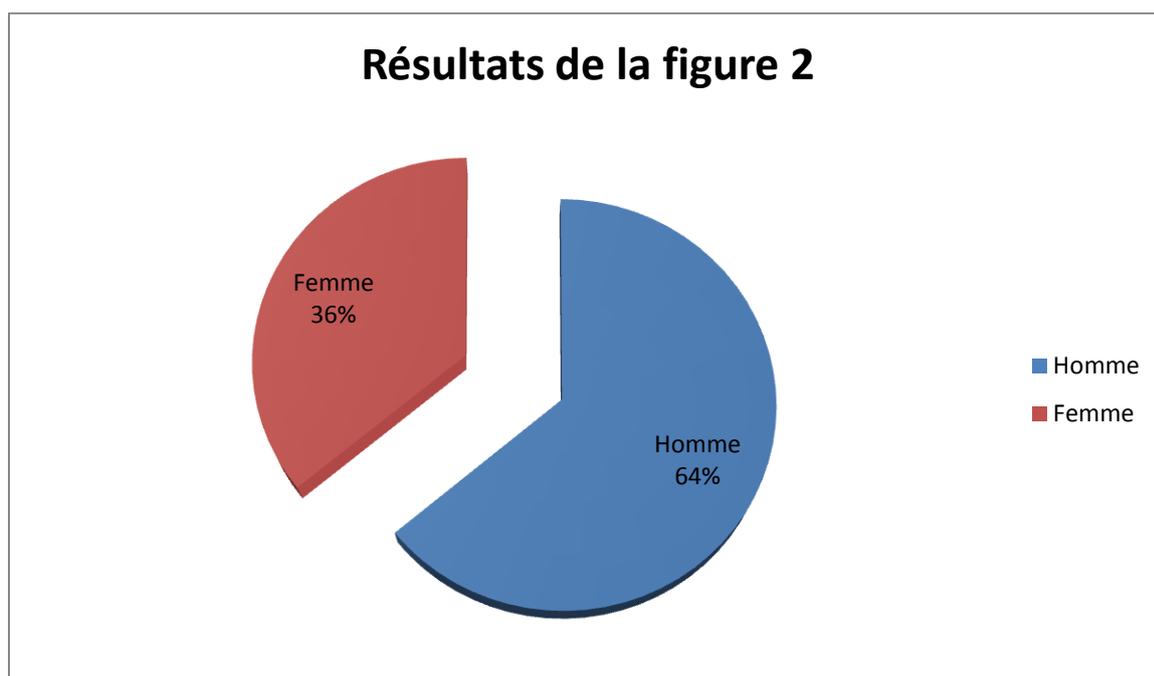


Cette question nous a permis d'identifier et surtout diviser notre population de recherche. Nous distinguons deux catégories d'employés.

Nous allons faire une comparaison entre la catégorie 1 et la catégorie 2, à travers un tableau, un graphique sous forme de camembert. Notre population de recherche au total de 50 personnes se divise comme suit : dix-neuf (19) personnes de Catégorie 1, et trente-un (31) personnes de Catégorie 2.

2. Vous êtes un(e)

	Nb. Cit.	Fréq.
a) Homme	32	64%
b) Femme	18	36%
Total	50	100%

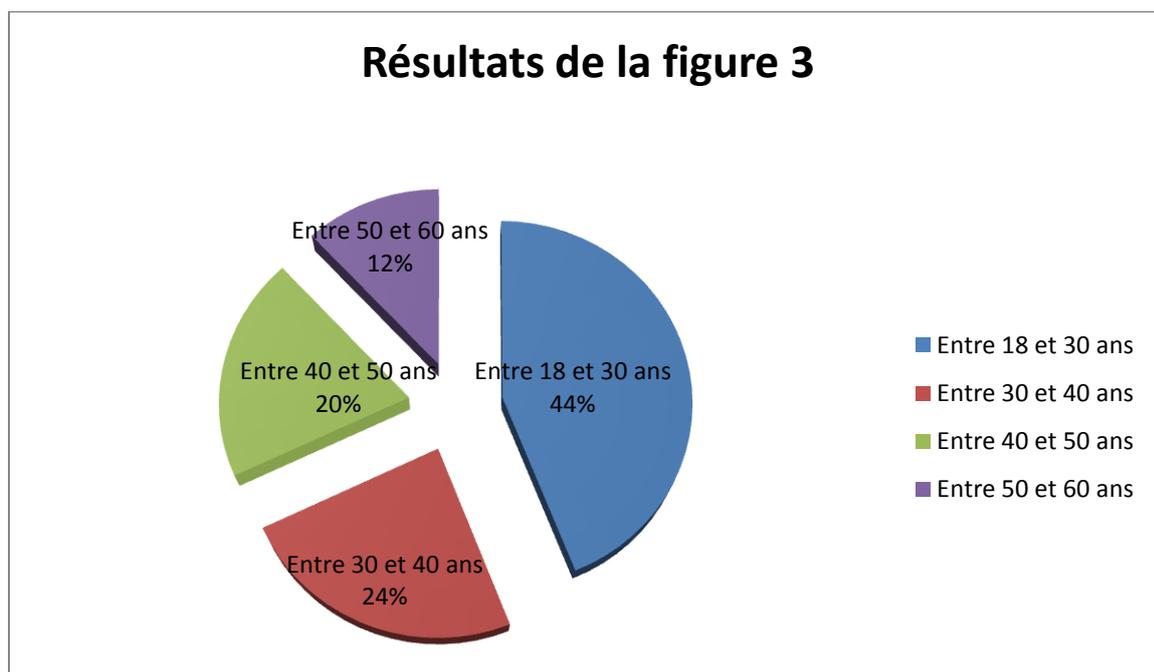


Nous avons constaté avec ce résultat qu'il existe un nombre plus élevé d'hommes que de femmes au sein de l'entreprise Arkopharma. Les hommes représentent 64% des employés, mais la portion de 36% de femmes est aussi importante.

Cette différence s'explique du fait que les postes de responsabilités demandent des longues études, ce pourquoi la population des hommes occupes d'avantages des postes à responsabilités, et les femmes ont les retrouvent souvent comme secrétaires.

3. Quel âge avez-vous ?

	Nb. Cit.	Fréq.
a) Entre 18 et 30	22	44%
b) Entre 30 et 40	12	20%
c) Entre 40 et 50	10	24%
d) Entre 50 et 60	6	12%
Total	50	100%



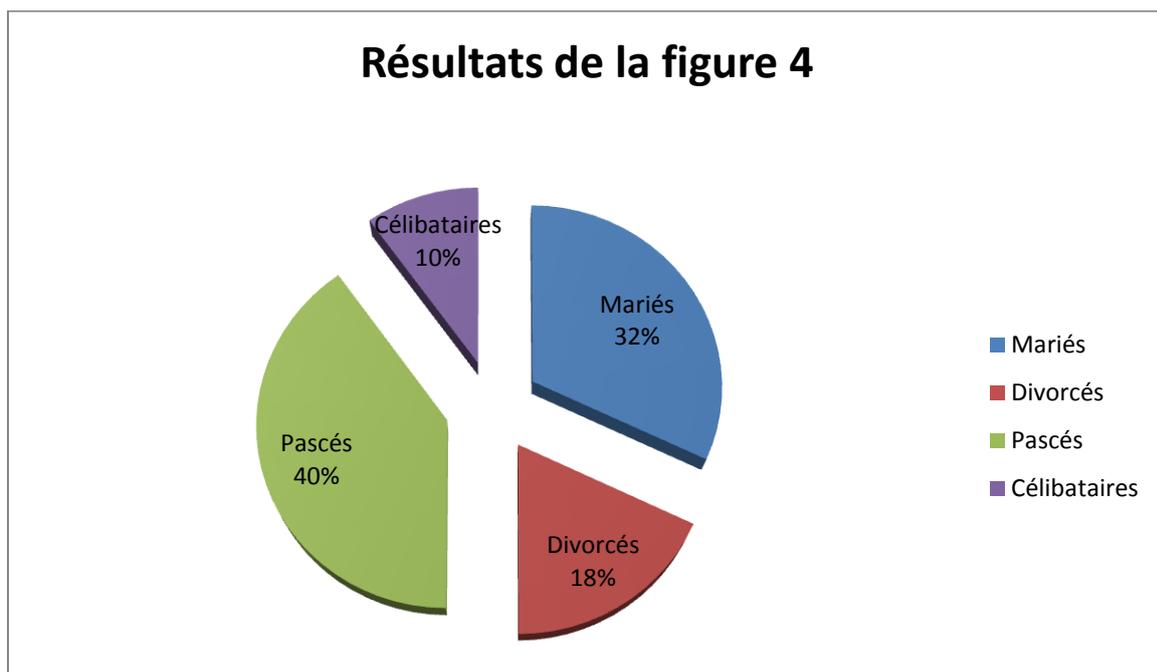
Cette question nous a permis de bien se situer dans la démarche de recherche par rapport à notre population de recherche. Elle nous montre une domination de la tranche d'âge qui est

plus jeune, cela représente la moitié de la population de recherche, ainsi que l'autre moitié ce sont des employés entre 18 et 30 qui est de 44% ou 30 et 40 ans qui est de 24%. La domination de la tranche d'âge la plus jeune s'explique du fait que l'entreprise Arkopharma a opté pour une politique de renouvellement permanente de sa ressources humaines, une stratégie selon laquelle la recherche et surtout la médecine est un domaine qui évolue, et qui fait appelle à des nouvelles connaissances.

Pour soutenir la stratégie de renouvellement de ses ressources humaines, l'entreprise a mis en place un dispositif appelé « RD » (Recherche et développement) directement rattaché à sa politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines (GPEC).

4. Etes-vous :

	Nb. Cit.	Fréq.
a) Mariés	16	32%
b) Divorcés	9	18%
c) Pacsés	20	40%
d) Célibataires	5	10%



Nous avons constaté avec le résultat de notre quatrième question qu'il existe une domination de la population des pacsés. Le plus grand nombre d'employés est représenté par les pacsés 40% contre 32% de mariés, suivi de 18% de divorcés et pour finir 10% de célibataires.

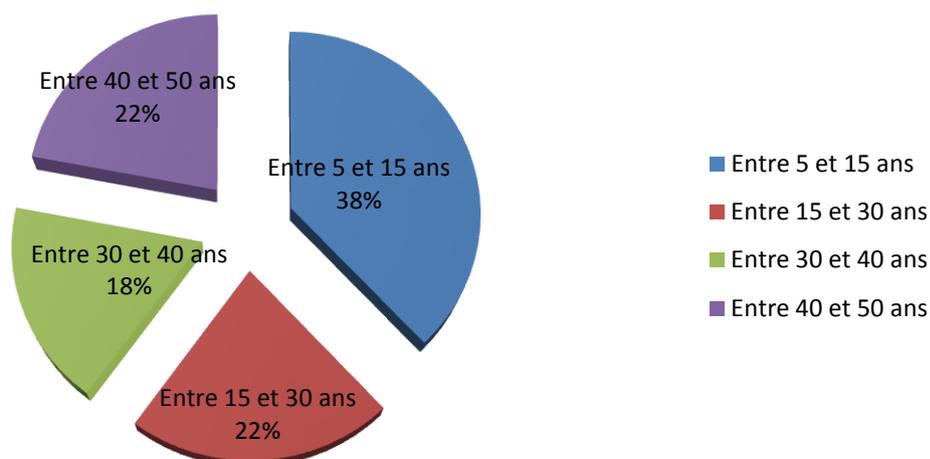
En effet, la domination de la population des pacsés dans l'entreprise est le résultat d'un phénomène national.

Depuis quelques années, nous constatons en France une augmentation du nombre des pacsés. D'une part, une économie incertaine qui fait que chacun doute de sa capacité d'assumer une famille, de l'autre, une augmentation des divorces qui n'encouragent pas les prétendants au mariage.

5. Depuis combien de temps travaillez-vous chez Arkopharma ?

	Nb. Cit.	Fréq
a) Entre 5 et 15 ans	19	38%
b) Entre 15 et 30 ans	11	22%
c) Entre 30 et 40 ans	9	18%
d) Entre 40 et 50 ans	11	22%
Total	50	100%

Résultats de la figure 5

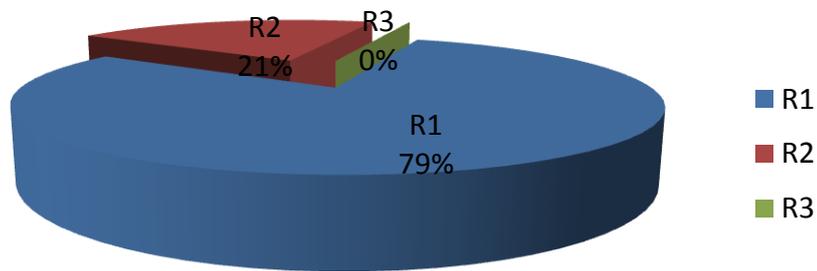


Avec cette question nous constatons 38% de la population sont de issus de cette politique de « RS » (Renouvellement de la ressource). Cette tranche est importante parce qu'elle est composée des salariés ayant travaillé depuis plus de cinq ans pour l'entreprise. Cela confirme certains points de vue, puisque l'employé détient des informations et connaît bien son entreprise. Ce pourcentage de 38% d'anciennetés confirme également une autre idée relaté plus haut comme quoi, les entreprises pharmaceutiques font un effort pour garder leurs salariés car, plus le salarié dure dans l'entreprise, plus il connaît le domaine de son groupe.

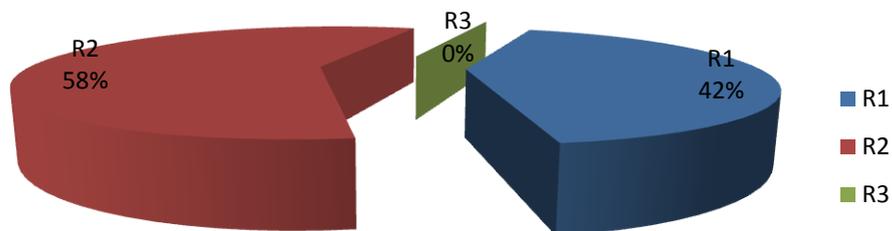
6. Etes-vous satisfait de votre entreprise ?

	C1 :	Nb. Cit.	Fréq.	C2 :	Nb. Cit.	Fréq.
a) Oui		15	79%		13	42%
b) Non		4	21%		18	58%
c) Sans réponse		0	0%		0	0%
Total		19	100%		31	100%

Résultats de la figure 7 Catégorie 1



Résultats de la figure 7 Catégorie 2

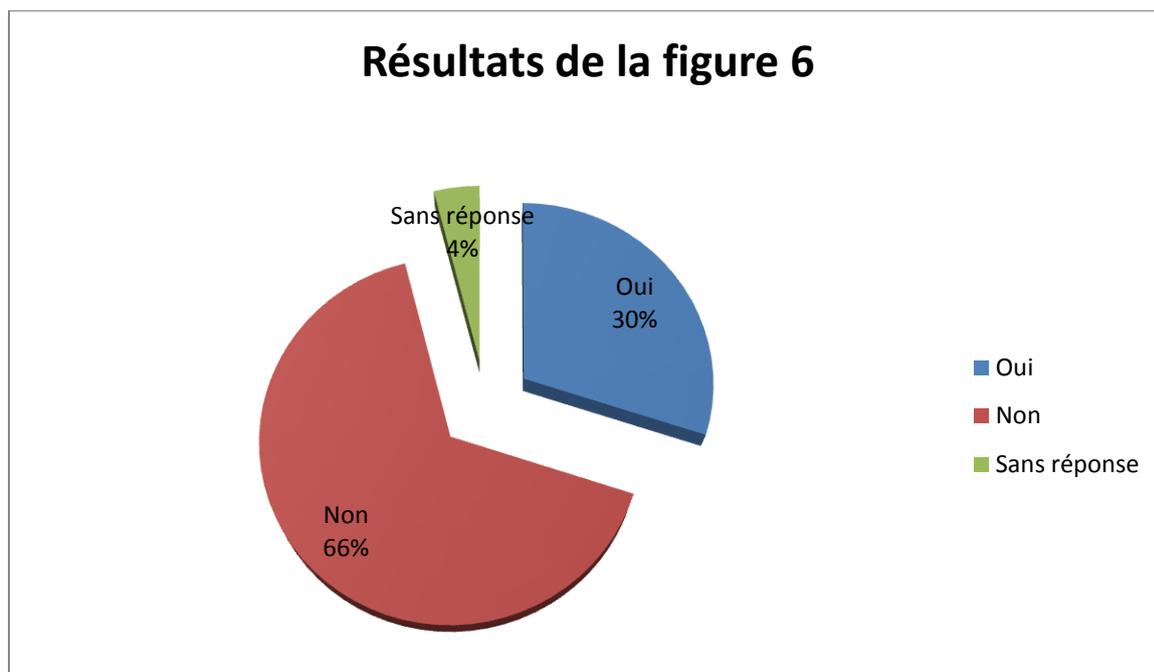


Sur les personnes ayant répondu, 79% représentent la catégorie 1 et ont donné une réponse positive, contre 58% des employés de la catégorie 2 représentent une réponse négative.

L'analyse qui peut être faite d'emblée est que la population de la catégorie 2 est plus satisfaite du groupe Arkopharma que la population de la catégorie 1. Pour répondre à notre première hypothèse de recherche, qui est « l'individu n'est pas au centre de la politique stratégique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de l'entreprise Arkopharma ». La dimension humaine n'est pas présente sur l'ensemble de la structure organisationnelle de l'entreprise. Sans nier l'existence de la stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise Arkopharma, nous pouvons dire que cette stratégie n'est pas encore appliquée à tous les niveaux de l'entreprise.

7. Avez-vous choisi l'entreprise Arkopharma pour sa réputation ?

	Nb. Cit.	Fréq.
a) Oui	15	30%
b) Non	33	66%
e) Sans réponse	2	4%
Total	50	100%



Sur cette question 30% de la catégorie 1 se dit avoir choisi l'entreprise pour sa réputation, contre 66% de la catégorie 2 des employés qui représentent une réponse négative. Donc, nous pouvons dire que l'entreprise doit faire plus d'effort pour renforcer son image en interne.

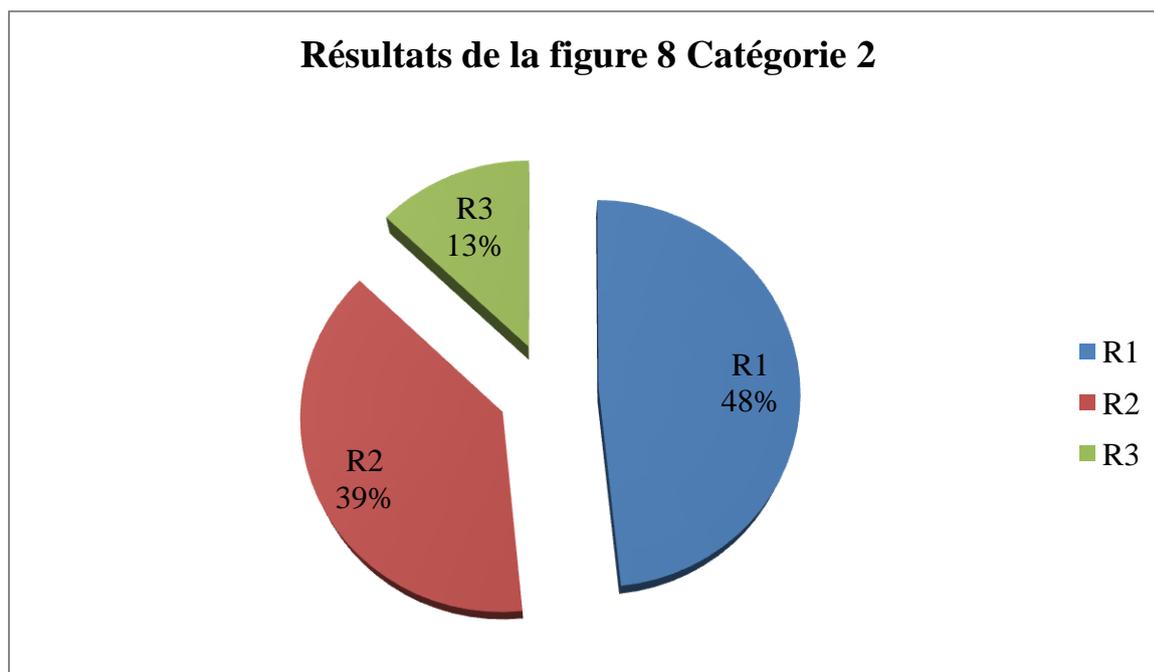
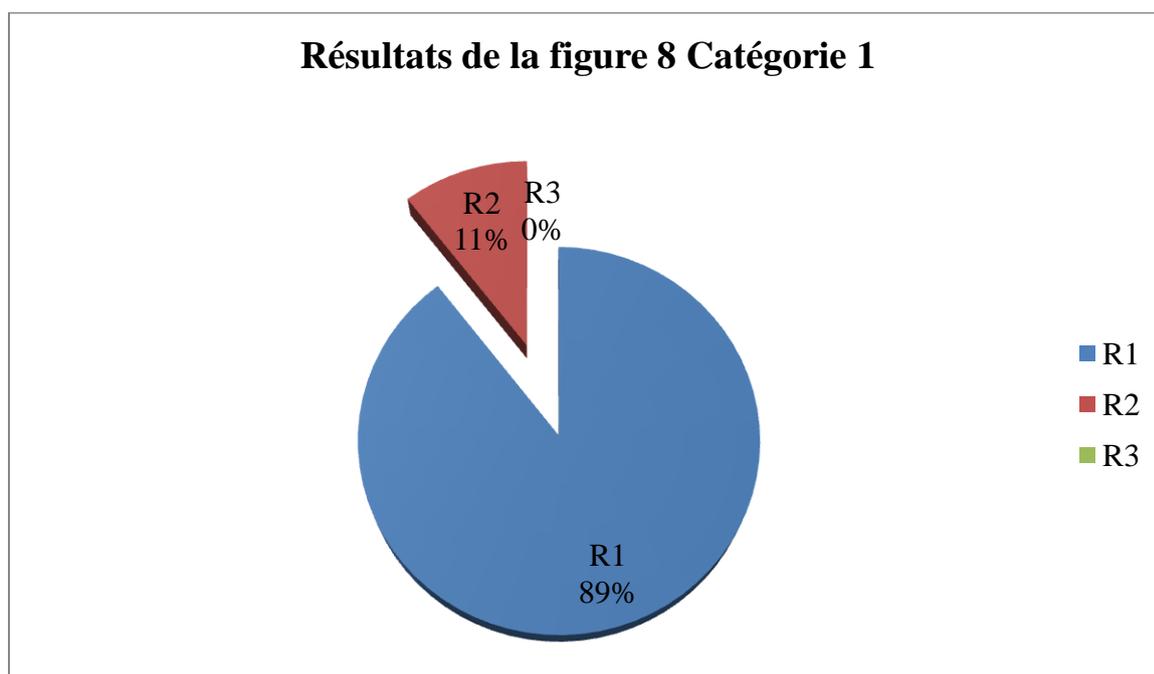
A partir de cette question nous avons terminé le questionnement informatif, concernant le statut de l'employé.

Delà, nous débutons l'étude de nos trois hypothèses de recherche.

Notre population de recherche se divise en deux, Catégorie 1 (C1) et Catégorie 2 (C2).

8. Y a-t-il eu des concertations assez large entre la direction et les salariés avant la mise en place de la stratégie de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?

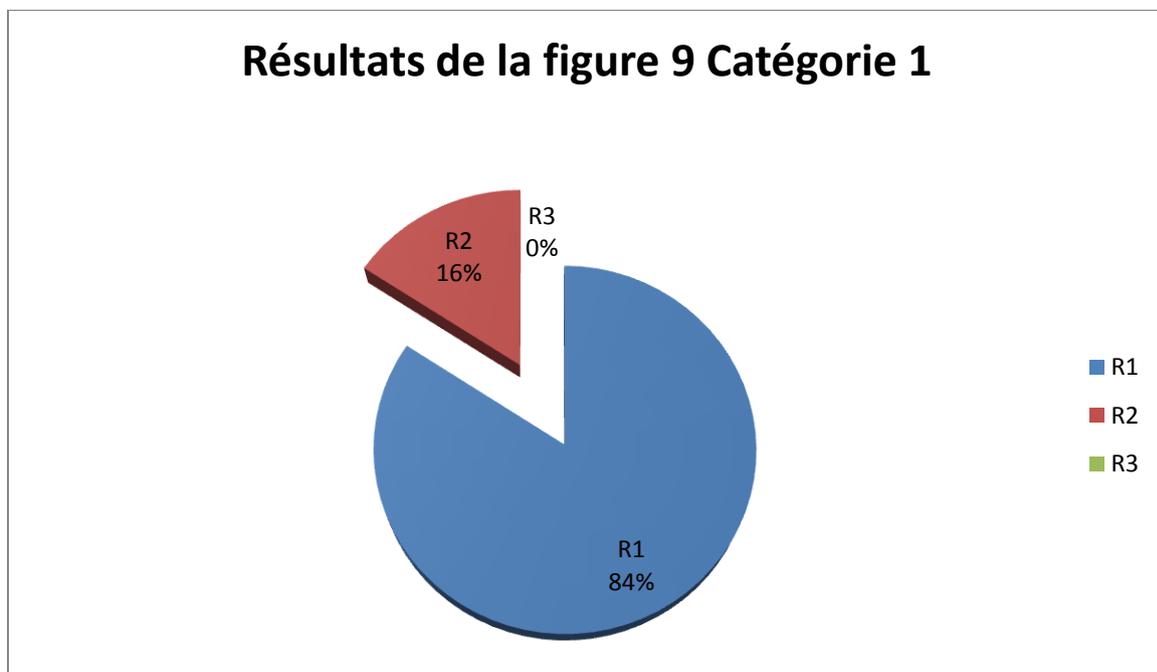
	C1 :	Nb. Cit.	Fréq.	C2 :	Nb. Cit.	Fréq.
a) Oui		17	89%		15	48%
b) Non		2	11%		12	39%
c) Sans réponse		0	0%		4	13%
Total		19	100%		31	100%



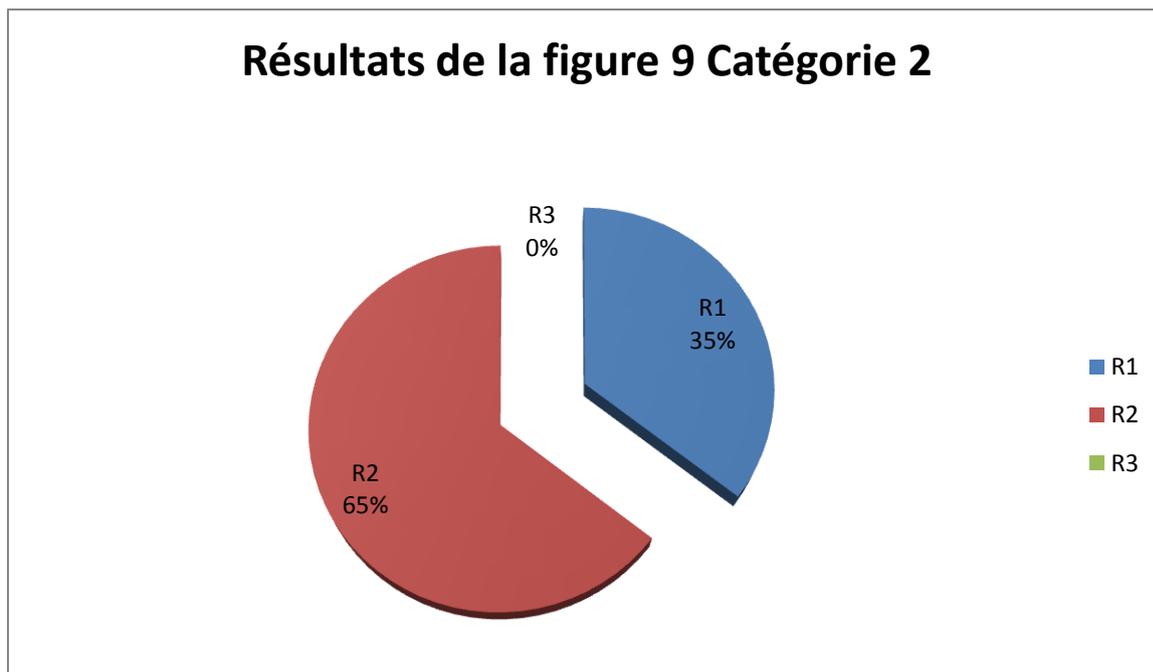
Plus 89% de la catégorie 1 se avoir été consulté avant la mise en place de la politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, contre 48% de oui de la catégorie 2. Cela explique la population du bas de l'échelle se sente encore un peu à l'écart des grandes décisions sur le fonctionnement de l'entreprise. Donc, ce sentiment de mise à l'écart peut entrainer davantage de faiblesse sur le dispositif de GPEC. Car, pour que cette politique de gestion bénéficie à l'entreprise, il faut le concours de plus de la moitié de ses ressources humaines plus particulièrement la population du bas de l'échelle hiérarchique.

9. Vous vous sentez-vous impliqué dans la prise de décision ?

	C1 :	Nb. Cit.	Fréq.	C2 :	Nb. Cit.	Fréq.
a) Oui		16	84%		11	35%
b) Non		3	16%		20	65%
C) Sans réponse		0	0%		0	0%
Total		19	100%		31	100%



Résultats de la figure 9 Catégorie 2



Nous constatons un sentiment d'implication de la catégorie 1 à 84%, un pourcentage largement supérieur par rapport à la catégorie 2 qui lui répond à 65% n'est pas être impliqué dans la prise de décision.

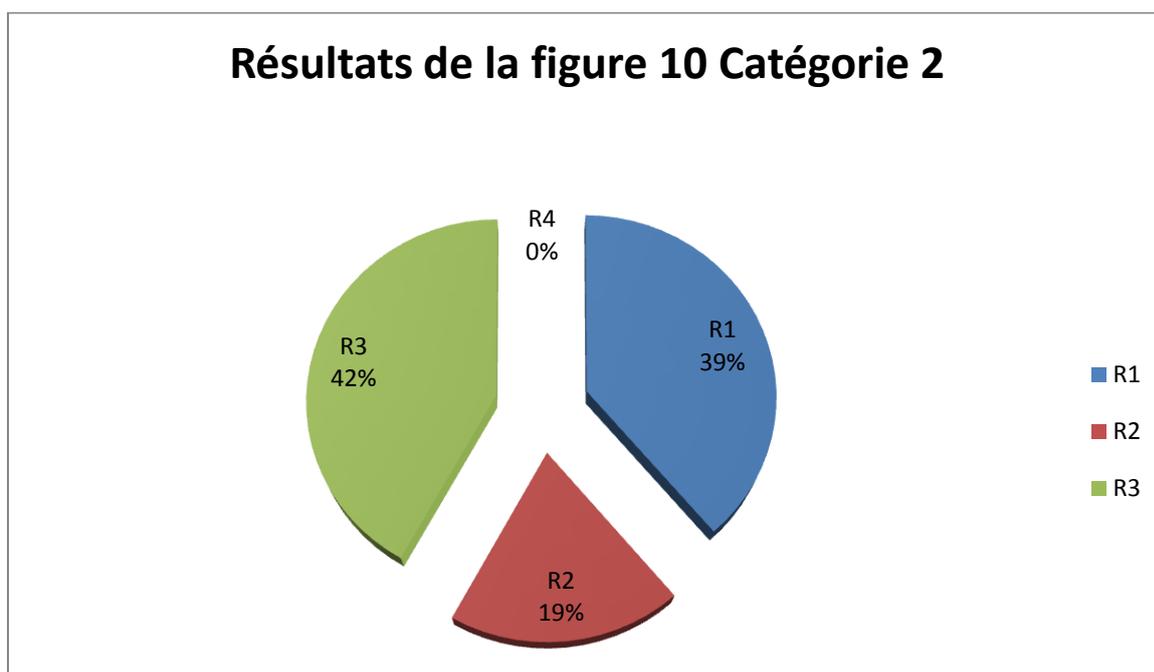
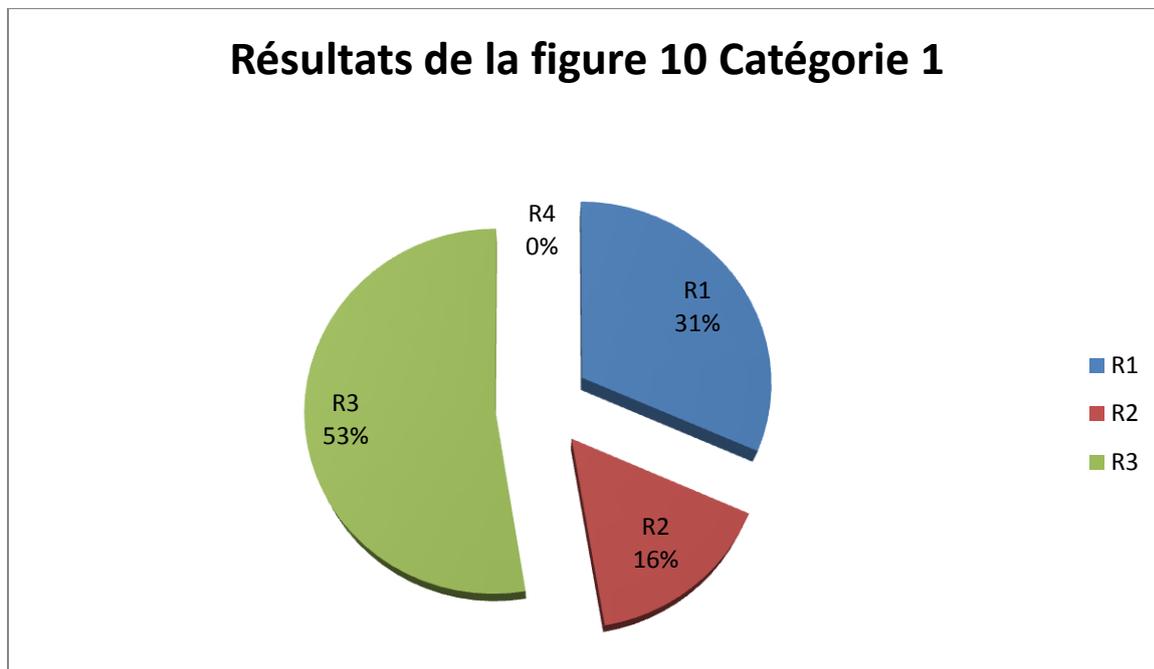
Plus nous descendons les niveaux hiérarchique, plus le sentiment d'implication diminue. L'entreprise ne prend pas bien en compte la catégorie 2, comme élément qui garanti la base d'un fonctionnement.

Toutefois, il est aussi important de mentionner que 35% de la catégorie 2 pense être impliqué. Mais ce chiffre reste largement inférieur. Cela répond aussi à la distance entre Direction des ressources humaines et de la communication qui semblent ne pas travailler directement pour éviter le dysfonctionnement de la communication interne à l'égard des salariés

10. Qu'est ce qui vous motive de plus dans votre entreprise ?

	C1 :	Nb. Cit.	Fréq.	C2 :	Nb. Cit.	Fréq.
a) Les avantages matériels		6	31%		12	39%
b) Les avantages moraux		3	16%		6	19%
c) Les deux		10	53%		13	42%

d) Sans réponse	0	0%	0	0%
Total	19	100%	31	100%



Avec cette question nous donnons la possibilité aux salariés de choisir parmi les avantages qu'elle propose leur entreprise. Les matériaux sont un aspect aussi important, mais non pas supérieur qu'un avantage moral, touchant la dimension humaine. Dans notre cas de recherche,

ce qui compte c'est l'équilibre entre les deux. Après avoir mesuré en pourcentage, nous obtenons un résultat d'équilibre.

Ici, nous remarquons un taux élevé chez la catégorie 2 concernant les avantages matériels et aussi un taux majoritaire pour l'évolution totalement économique de la question précédente, nous pouvons parler d'une évolution économique totalement économique, mais ce sera une confirmation dont nous nous réservons de faire car cela entrainera des incidents dans la suite de notre recherche.

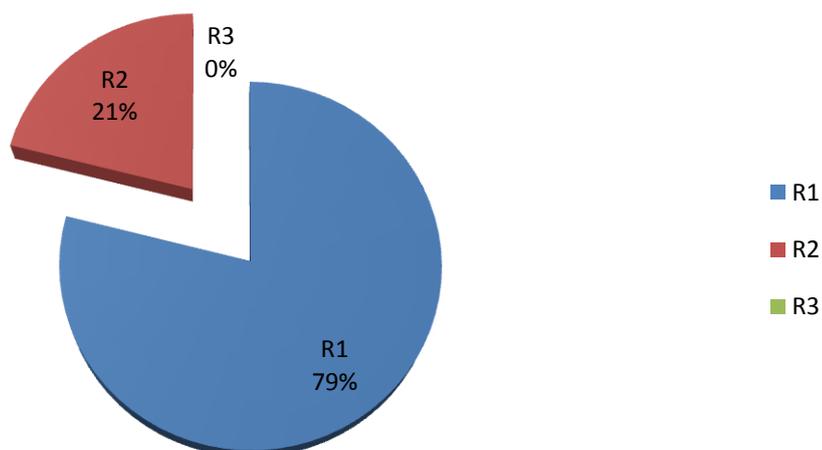
A ce résultat, nous constatons une évolution économique et sociale en même temps, sans négliger le nombre des réponses d'avantages économiques supérieurs que celles des avantages sociaux.

Cette analyse nous amène à dire que l'entreprise Arkopharma fait partie des entreprises à évolutions équilibrée dont l'économie est dominante, ce que formule et confirme notre hypothèse.

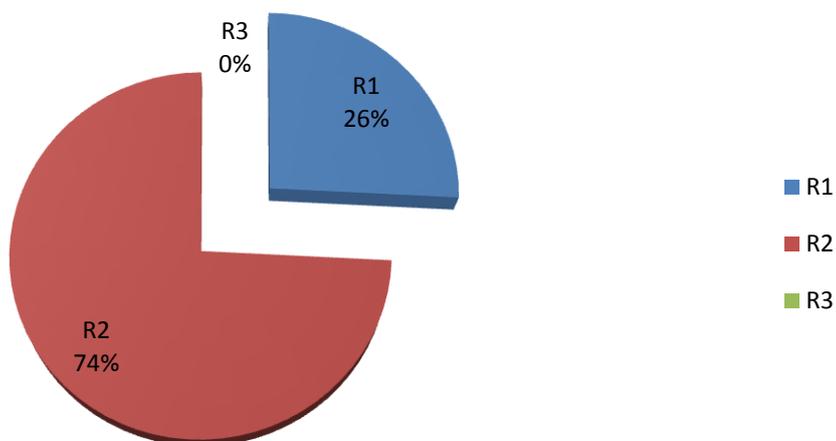
11. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a-t-elle apportée plus de d'amélioration sur le plan social dans votre entreprise ?

	C1 :	Nb. Cit.	Fréq.	C2 :	Nb. Cit.	Fréq.
a) Oui		15	79%		8	26%
b) Non		4	21%		23	74%
c) Sans réponse		0	0%		0	0%
Total		19	100%		31	100%

Résultats de la figure 11 Catégorie 1



Résultats de la figure 11 Catégorie 2



12. Aimerez-vous que l'on vous assigne des objectifs à atteindre sur la base desquels vous serez formé, suivi, et évalué ?

	C1 :	Nb. Cit.	Fréq.	C2 :	Nb. Cit.	Fréq.
a) Oui		17	89%		27	87%
b) Non		2	11%		4	13%
c) Sans réponse		0	0%		0	0%

Total

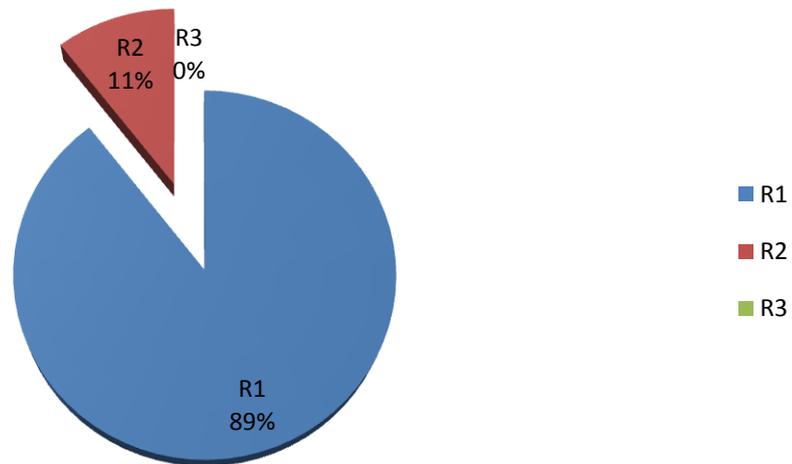
19

100%

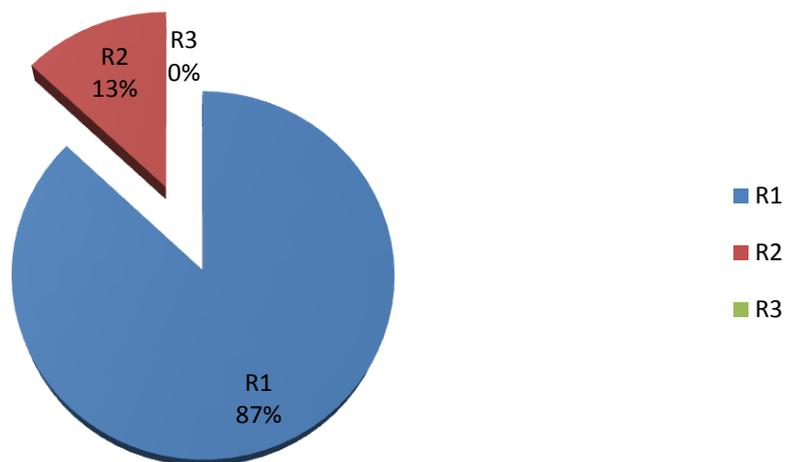
31

100%

Résultats de la figure 12 Catégorie 1



Résultats de la figure 12 Catégorie 2

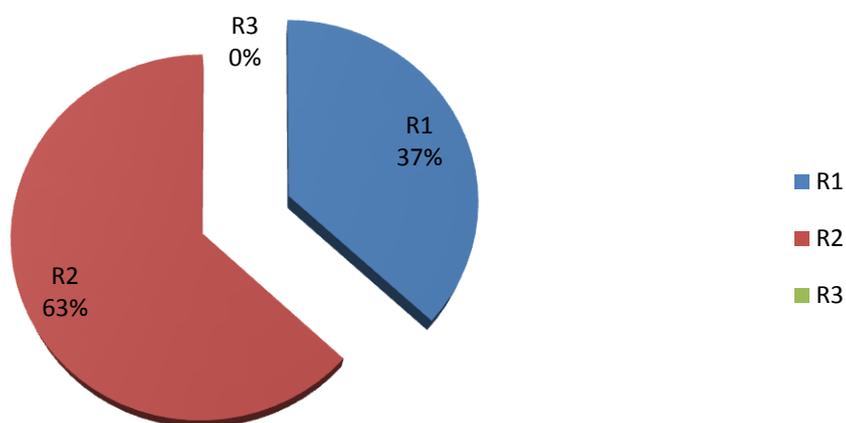


Sur cette question, les deux catégories d'employés reste presque a égalité 89% de réponses positives de la part de la catégorie 1 contre 87% de la catégorie 2. Cela explique un certain besoin des employés d'avoir un objectif clair de la part de l'entreprise.

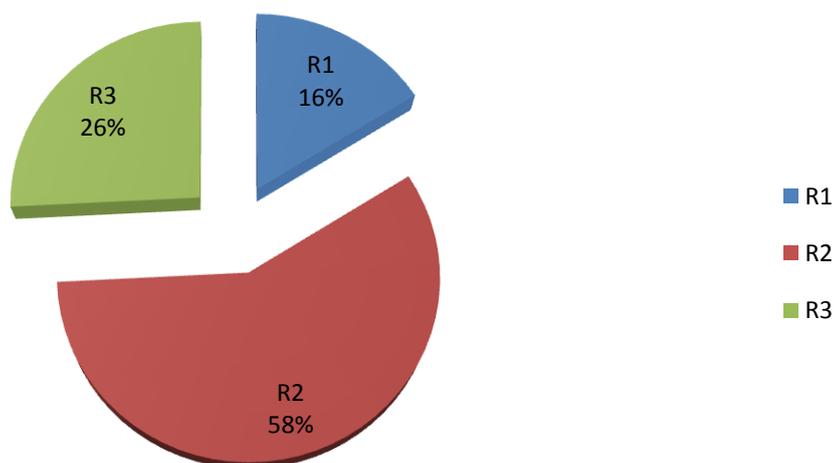
13. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences connaît-elle une mise en place complète ?

	C1 :	Nb. Cit.	Fréq.	C2 :	Nb. Cit.	Fréq.
a) Oui		7	37%		5	16%
b) Non		12	62%		18	58%
c) Sans réponse		0	0%		8	26%
Total		19	100%		31	100%

Résultats de la figure 13 Catégorie 1



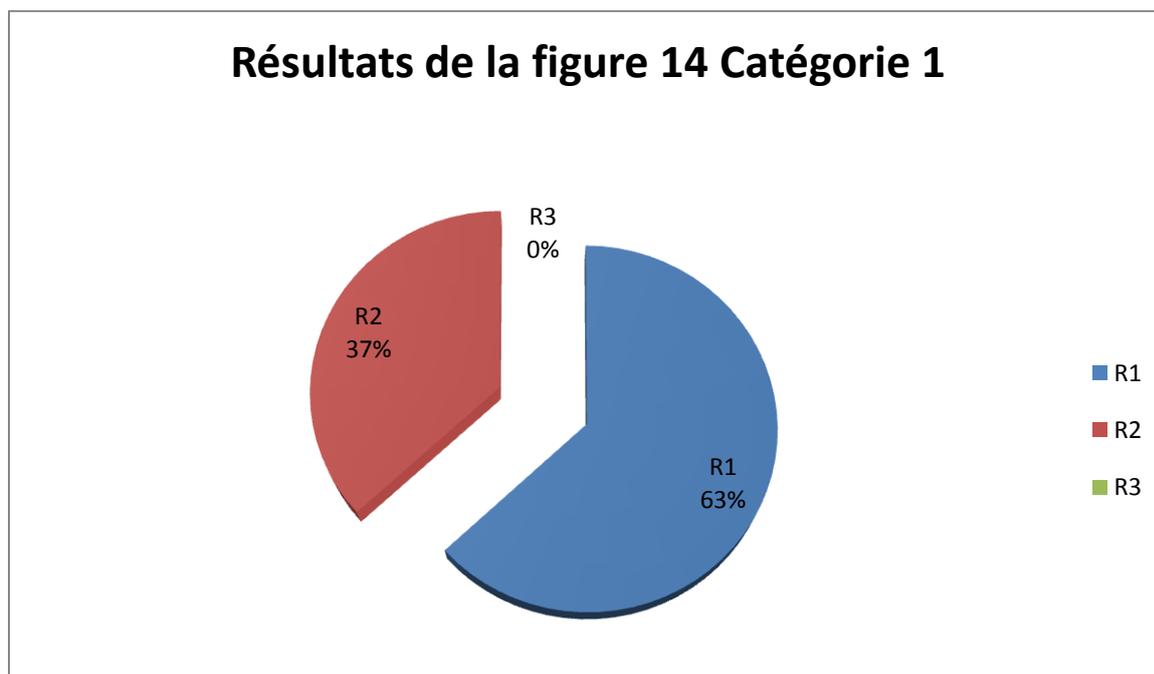
Résultats de la figure 13 Catégorie 2



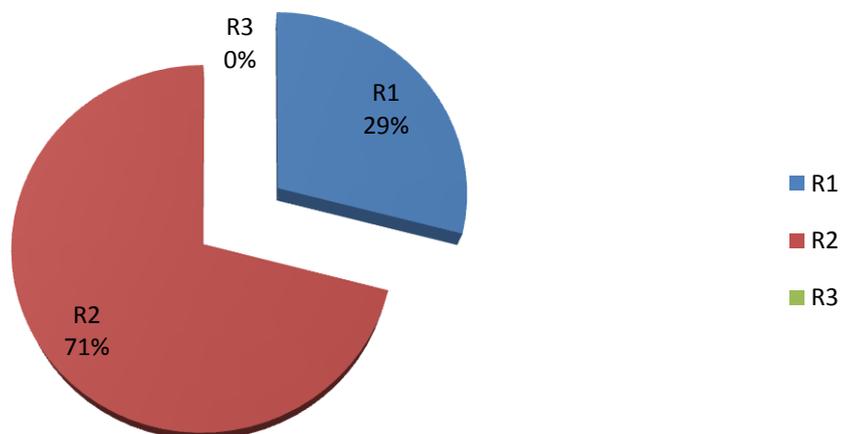
L'observation des résultats montre que 63% de la population de la catégorie 1 donne une réponse négative, contre 58% de la population de la catégorie 2. Sur ce point, il est à noter une forte corrélation, de deux catégories. On peut alors considérer, à défaut de parler d'unanimité, que les avis sont partagés.

14. Avez-vous constaté plus de relations interprofessionnelles, depuis la mise en place de la stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?

	C1 :	Nb. Cit.	Fréq.	C2 :	Nb. Cit.	Fréq.
a) Oui		12	63%		9	29%
b) Non		7	37%		22	71%
c) Sans réponse		0	0%		0	0%
Total		19	100%		31	100%



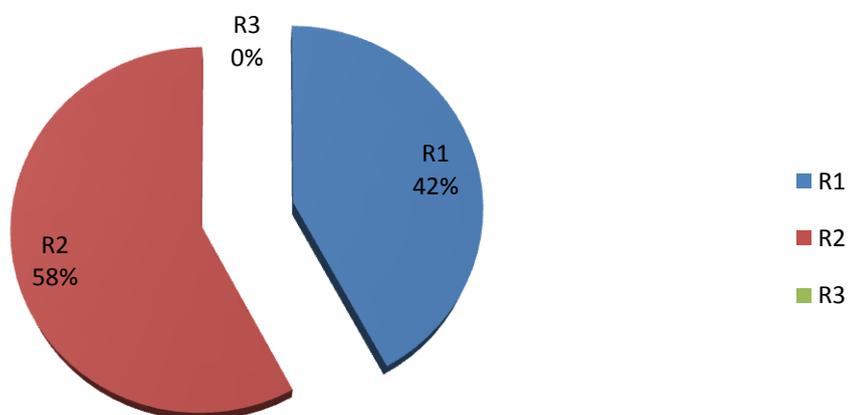
Résultats de la figure 14 Catégorie 2



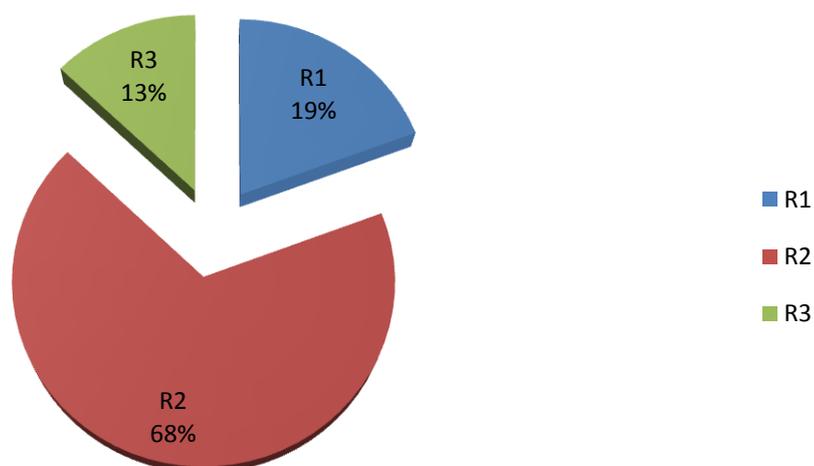
15. Y a-t-il un lien direct avec la DRH et la Direction de la communication dans votre entreprise ?

	C1 :	Nb. Cit.	Fréq.	C2 :	Nb. Cit.	Fréq.
a) Oui		8	42%		6	19%
b) Non		11	58%		21	68%
c) Sans réponse		0	0%		4	13%
Total		19	100%		31	100%

Résultats de la figure 15 Catégorie 1



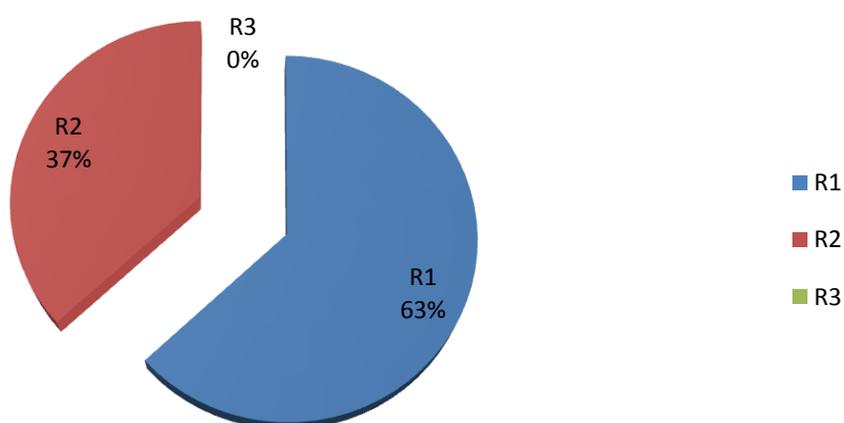
Résultats de la figure 15 Catégorie 2



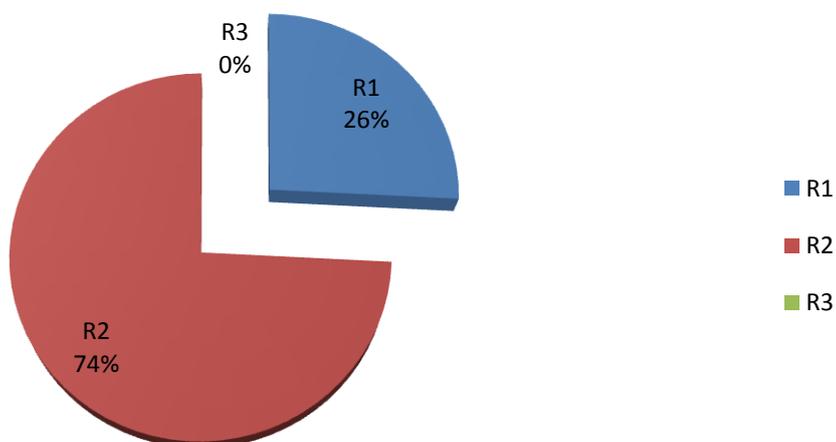
16. Les salariés peuvent-ils choisir la formation qu'ils veulent ?

	C1 :	Nb. Cit.	Fréq.	C2 :	Nb. Cit.	Fréq.
a) Oui		12	63%		8	26%
b) Non		7	37%		23	74%
c) Sans réponse		0	0%		0	0%
Total		19	100%		31	100%

Résultats de la figure 16 Catégorie 1



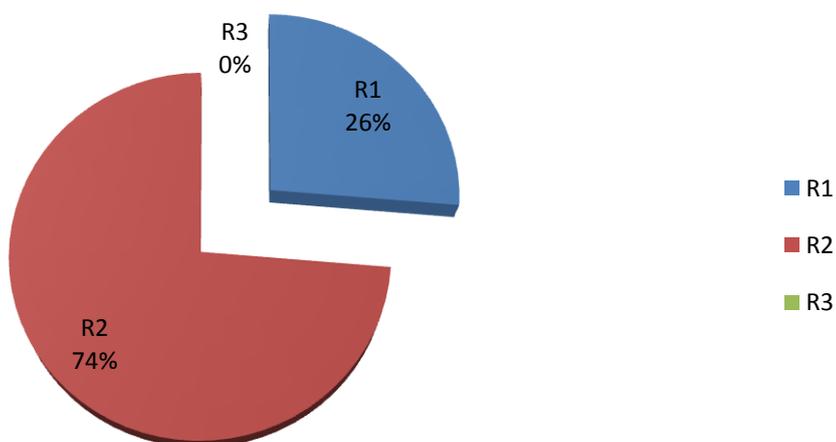
Résultats de la figure 16 Catégorie 2



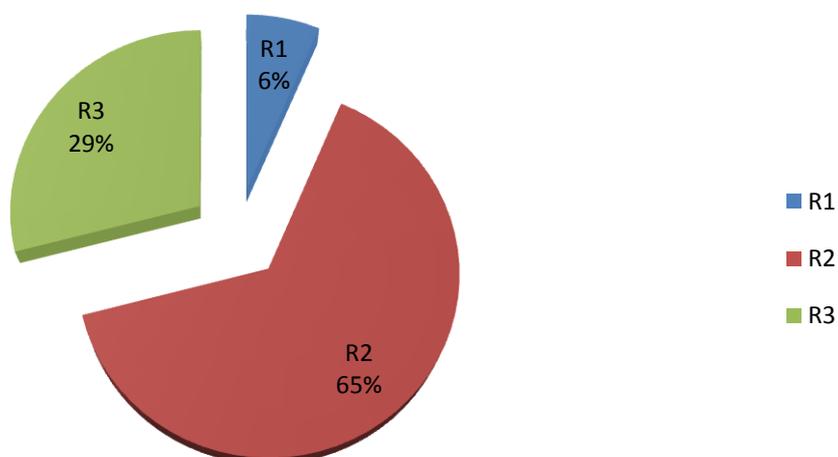
17. Pensez-vous que la DRH reçoit un budget suffisant pour envisager des programmes de formations dans votre entreprise ?

	C1 :	Nb. Cit.	Fréq.	C2 :	Nb. Cit.	Fréq.
a) Oui		5	26%		2	6%
b) Non		14	74%		20	65%
c) Sans réponse		0	0%		9	29%
Total		19	100%		31	100%

Résultats de la figure 17 Catégorie 1



Résultats de la figure 17 Catégorie 2



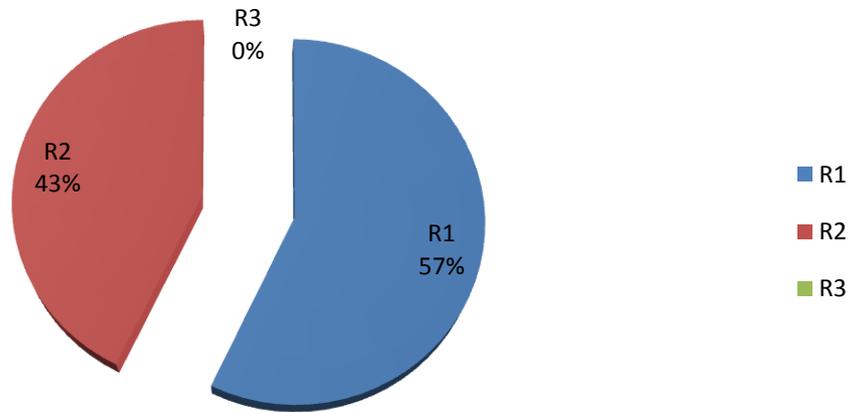
Pour ce qui est des facteurs financiers, les fréquences se situent entre 74% de réponses négatives de la part de la catégorie 1 et 65% de réponses négative chez la catégorie 2.

Par conséquent il ne serait injuste de conclure que du point de vue financier, la DRH ne reçoit pas un budget conséquent. Cela dit, il pas étonnant de voir que la stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise Arkopharma soit encore parcellaire.

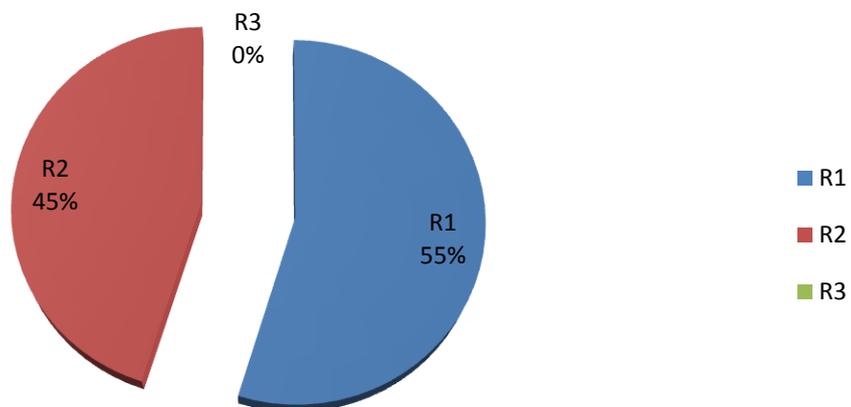
18. Recevez-vous des formations suffisantes sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication ?

	C1 :	Nb. Cit.	Fréq.	C2 :	Nb. Cit.	Fréq.
a) Oui		12	57%		17	55%
b) Non		9	43%		14	45%
c) Sans réponse		0	0%		0	0%
Total		19	100%		31	100%

Résultats de la figure 18 Catégorie 1



Résultats de la figure 18 Catégorie 2



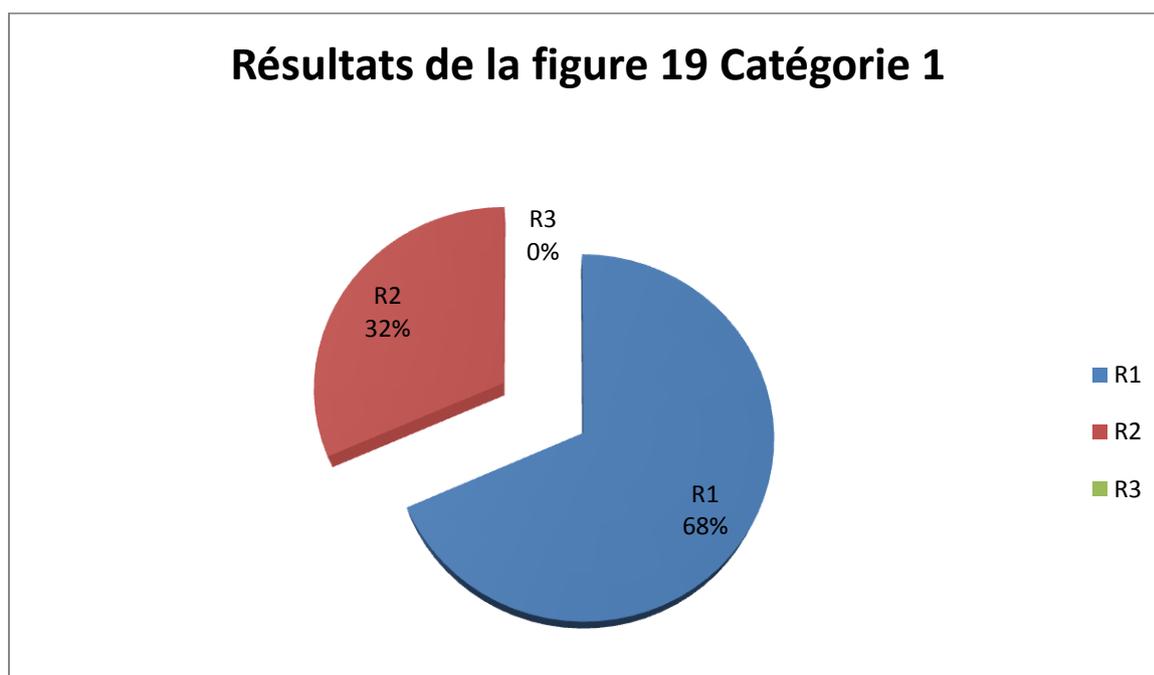
Les résultats de deux catégories montrent qu'il excite l'entreprise propose des formations pour ses employés sur les nouvelles technologies en fonction de son environnement. Nous constatons une politique présente à tous les niveaux hiérarchiques. Un élément point important pour l'entreprise et un avantage pour les employés.

A partir de cette réponse positive, nous allons confirmer notre première hypothèse de recherche concernant la modernisation et l'individu au cœur de l'organisation.

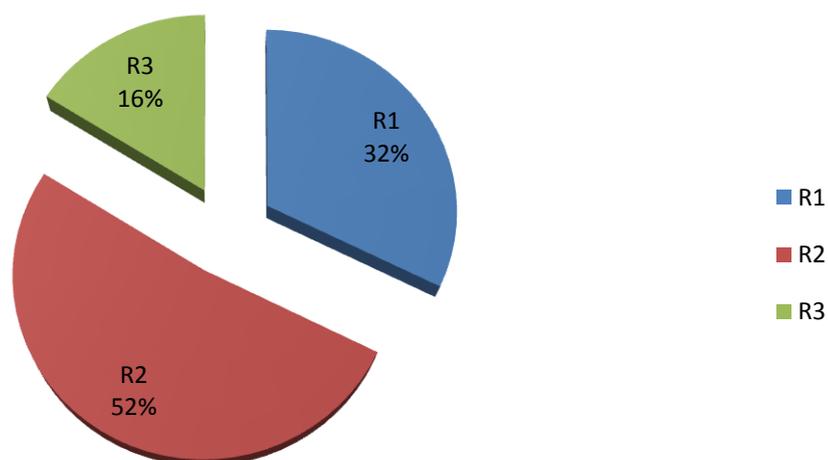
Cette modernisation technique ou technologique ne signifie pas que l'homme est enfin considéré comme étant au centre de l'organisation mais plutôt le contraire, l'évolution en entreprise est encore « dormante » sur le plan sociale.

19. Avez-vous constaté des changements sur le plan socio-économique et financier de depuis la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?

	C1 :	Nb. Cit.	Fréq.	C2 :	Nb. Cit.	Fréq.
a) Oui		13	68%		10	32%
b) Non		6	32%		16	52%
c) Sans réponse			0%		5	16%
Total		19	100%		31	100%



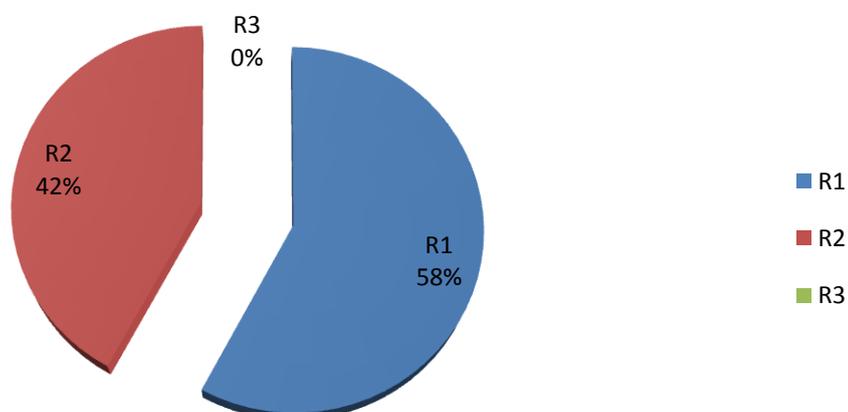
Résultats de la figure 19 Catégorie 2



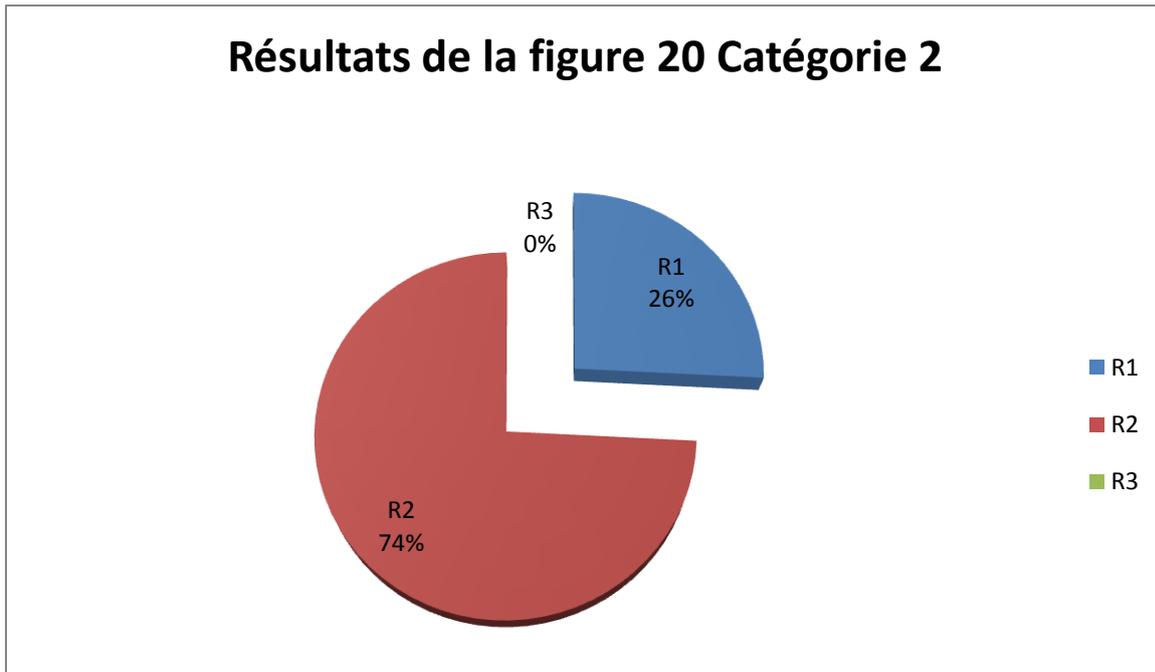
20. Avez-vous constaté une évolution par rapport à l'organisation du travail depuis l'instauration de la politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?

C1 :	Nb. Cit.	Fréq.	C2 :	Nb. Cit.	Fréq.
a) Oui	11	58%		8	26%
b) Non	8	42%		23	74
c) Sans réponse	0	0%		0	0%
Total	19	100%		31	100%

Résultats de la figure 20 Catégorie 1



Résultats de la figure 20 Catégorie 2



Cette question nous permet de répondre si la stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a permis à l'entreprise d'évoluer ou si ce le contraire, est-ce qu'elle organise mieux le travail des employés ? Les résultats sont totalement différentes, la catégorie 1 reconnaît une évolution et un certains changements à 58% tandis que la catégorie 2 reconnaît elle un échec sur le plan de l'organisation du travail et l'évolution de l'entreprise à 74%, un chiffre qui dit long sur la stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise Arkopharma Carros.

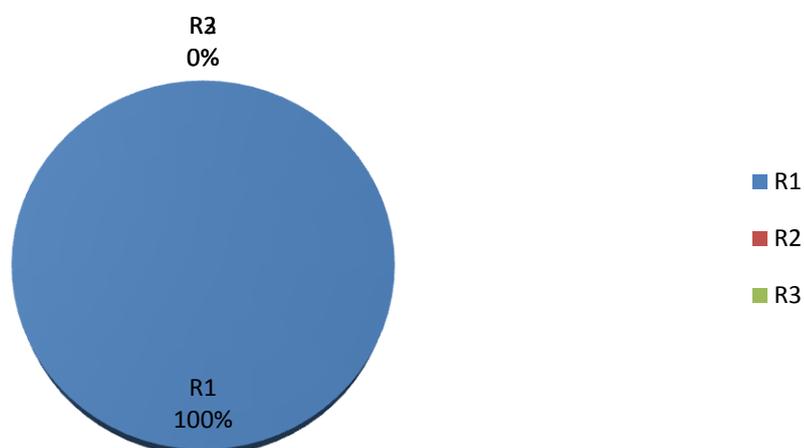
Nous pouvons confirmer qu'au sein de l'entreprise existe une politique d'organisation, mais l'application n'est pas très profonde ou bien que l'entreprise n'a pas encore pu établir un moyen de reprendre sa politique sur tous les niveaux.

Nous ne pouvons pas parler d'une évolution à très grande vitesse, malgré la taille et l'image de l'entreprise, mais nous ne pouvons aussi nier non plus, car elle existe et touche quelques niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

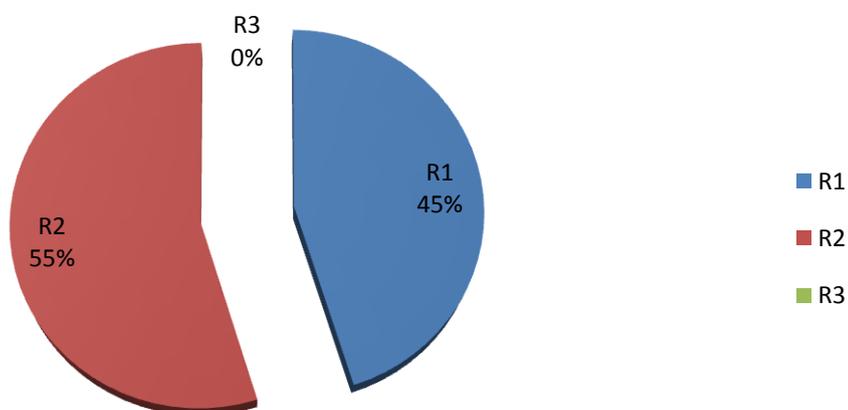
21. Les moyens de communication de l'entreprise plus particulièrement les moyens oraux favorisent-ils votre intégration?

	C1 :	Nb. Cit.	Fréq.	C2 :	Nb. Cit.	Fréq.
a) Oui		19	100%		14	45%
b) Non		0	0%		17	55%
c) Sans réponse		0	0%		0	0%
Total		19	100%		31	100%

Résultats de la figure 21 Catégorie 1



Résultats de la figure 21 Catégorie 2



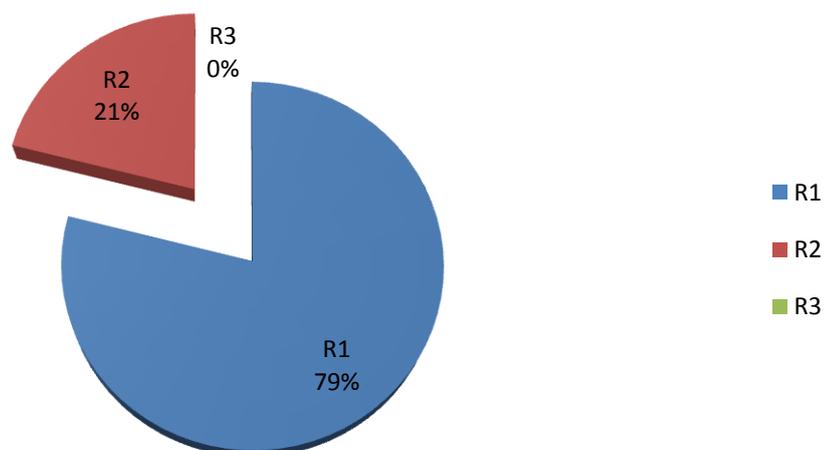
La communication orale est très présente dans l'entreprise, les moyens elles sont souvent utilisés pour organiser le travail, la mise au point de certains détails lieu à un poste, pour donner des consignes aux employés. Comme le montre les chiffres, la catégorie 2 pense que les réunions n'ont pas une très grande importance qui favorisent les automatiquement les relations professionnelles, mais si le chiffre de 45% de réponses positives de la catégorie 2 n'est pas négligeable.

Toute fois, en prenant en compte les deux résultats positifs de la catégorie 1 et 2, nous constatons un certain engouement pour la communication orale au sein de l'entreprise. il est aussi très important de prendre en compte le résultat de 55% de la catégorie 2, c'est un résultat qui montre une part de mécontents de la politique stratégique de l'entreprise. Il appartient à l'entreprise de prendre entièrement en compte ce résultat car il exprime un certains malaise au sein des employés, un malaise qu'il faut soigner le plus tôt possible. Mais nous estimons opportun pour l'entreprise de maintenir et de renforcer la communication orale et d'appliquer ses outils à l'ensemble de la structure du groupe.

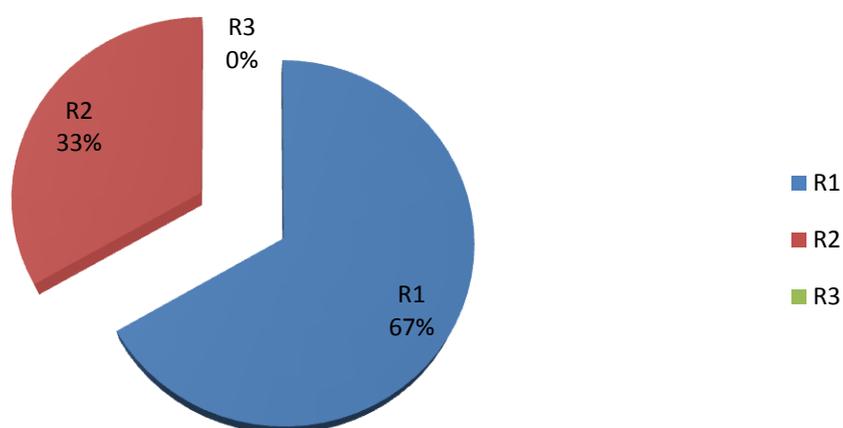
22. Participez-vous à des réunions organisées par vos responsables des ressources humaines et de la communication ?

	C1 :	Nb. Cit.	Fréq.	C2 :	Nb. Cit.	Fréq.
a) Souvent		15	79%		12	67%
b) Pas assez		4	21%		6	33%
c) Non		0	0%		13	0%
Total		19	100%		31	100%

Résultats de la figure 22 Catégorie 1



Résultats de la figure 22 Catégorie 2



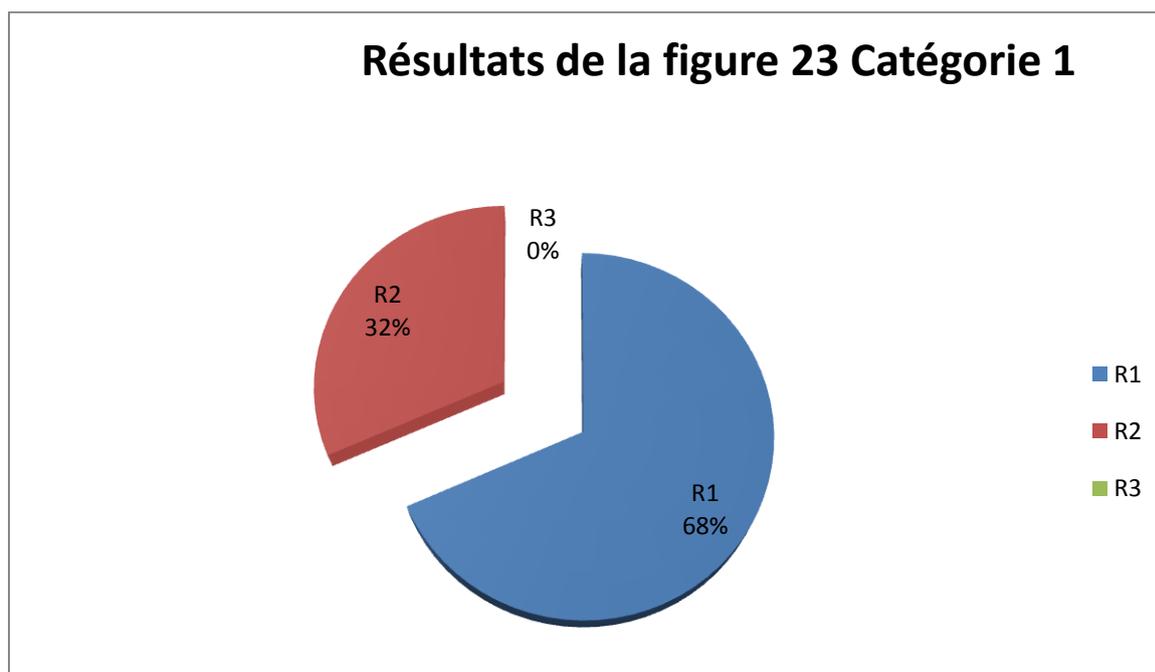
Cette question s'inscrit dans un processus d'identification le rapprochement entre Direction et employé ou dans une démarche d'appropriation envers les employés, comme cité plus haut, les réunions, les briefings, les comptes-rendus.

Notre avons constaté dans les deux catégories, un avis presque commun sur cette question 79% chez la catégorie 1 contre 67% chez la catégorie 2, mais ce qui nous paraît intéressant c'est l'intérêt de la catégorie 2 à participer aux réunions. En confirmant l'existence des

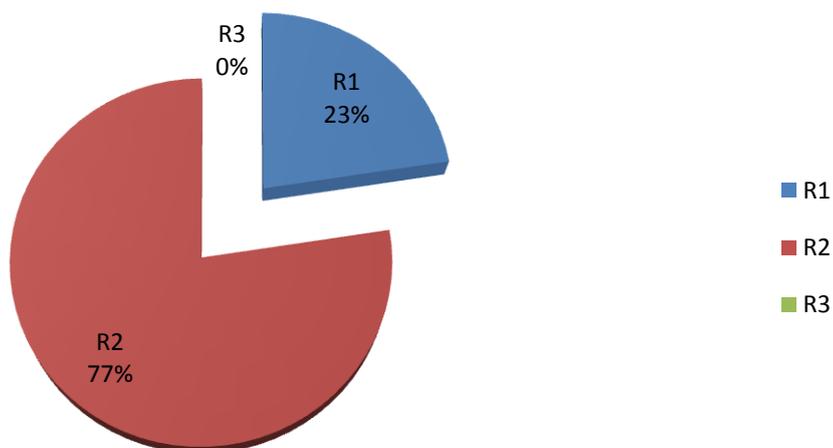
réunions au sein de l'entreprise, il est aussi important de ne pas oublier les 33% de réponses négatives que représentent la population de la catégorie 2, cela dit, l'entreprise a encore des efforts à faire sur ce point pour non seulement renforcer l'intérêt de la catégorie 2 à y assister aux réunions mais aussi faire des ses réunions de vraie moyens de d'interaction au sein de l'entreprise.

23. Votre poste est-il garanti par l'entreprise ?

	C1 :	Nb. Cit.	Fréq.	C2 :	Nb. Cit.	Fréq.
a) Oui		13	68%		7	23%
b) Non		6	32%		24	77%
c) Sans répons		0	0%		0	0%
Total		19	100%		31	100%



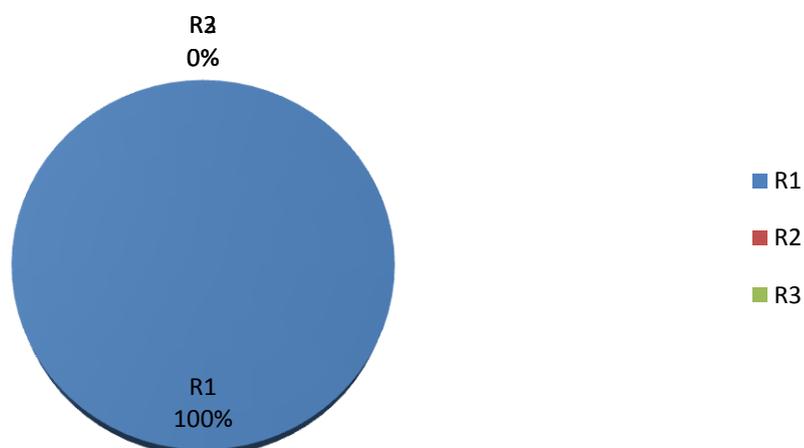
Résultats de la figure 23 Catégorie 2



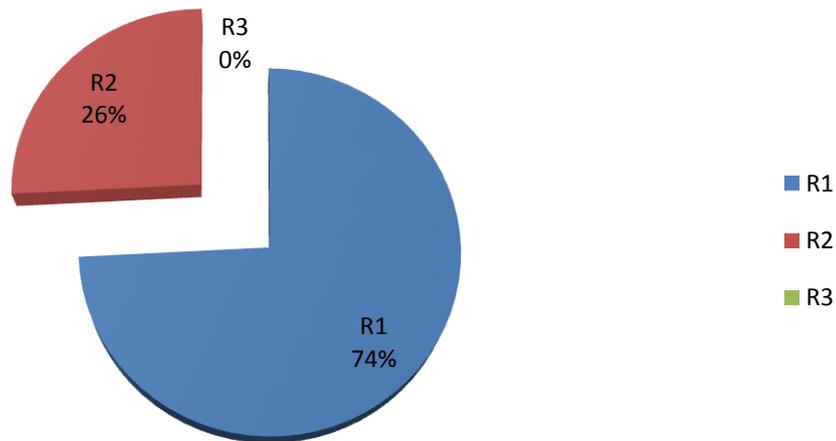
24. Y'a-t-il des audits réguliers sur le climat social interne de l'entreprise ?

	C1 :	Nb. Cit.	Fréq.	C2 :	Nb. Cit.	Fréq.
a) Oui		19	100%		23	74%
b) Non		0	0%		8	26%
c) Sans réponse		19	0%		31	100%

Résultats de la figure 24 Catégorie 1



Résultats de la figure 24 Catégorie 2



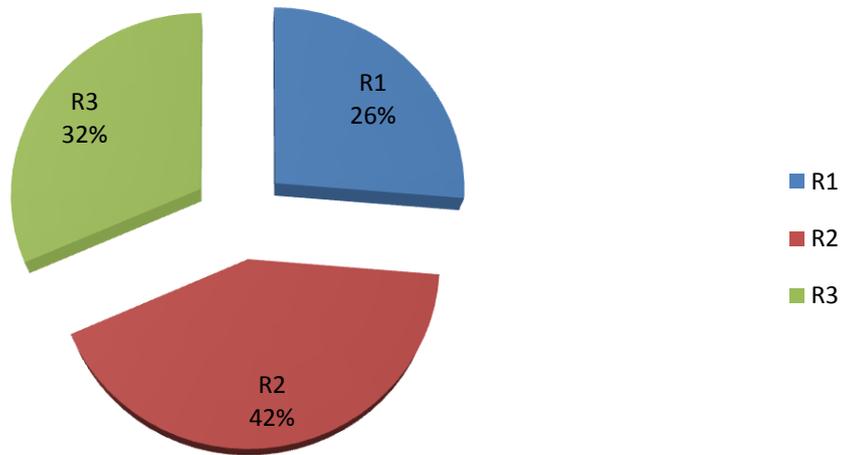
C'est une question auxquelles les deux catégories ont répondu positivement, il existe bien d'audit sur le climat social interne de l'entreprise.

Sans rentrer en interprétation, une politique d'audit est présente. Mais son efficacité reste ne pas partagé par tous les employés de l'entreprise, d'une part, la hiérarchie confirme l'existence de l'audit et sont efficacité, de l'autre les employés de bas de l'échelle confirme également l'existe de l'audit mais reproche cette audit d'une manque d'efficacité dans la résolution des problèmes des salariés.

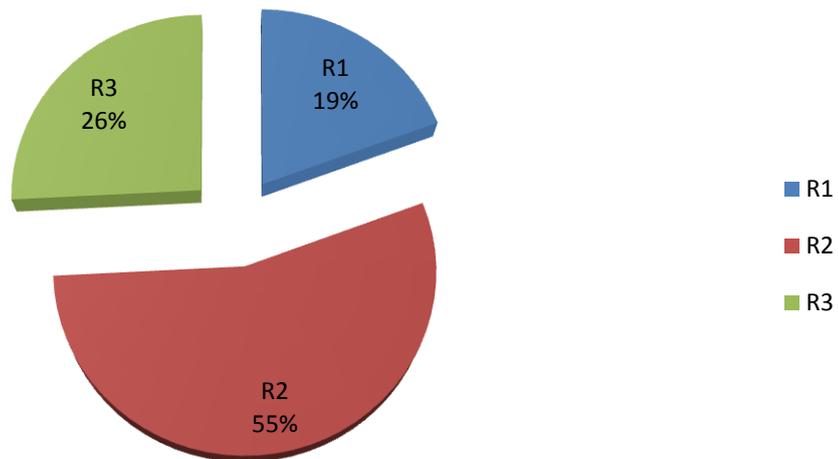
25. Si vous auriez le pouvoir nécessaire, vous auriez changé quoi dans l'entreprise ?

	C1 :	Nb. Cit.	Fréq.	C2 :	Nb. Cit.	Fréq.
a) L'organisation du travail		5	26%		6	19%
b) Les conditions de travail		8	42%		17	55%
c) Les relations humaines au travail		6	32%		8	26%
d) Sans réponse		0	0%		0	0%
Total		19	100%		31	100%

Résultats de la figure 25 Catégorie 1



Résultats de la figure 25 Catégorie 2

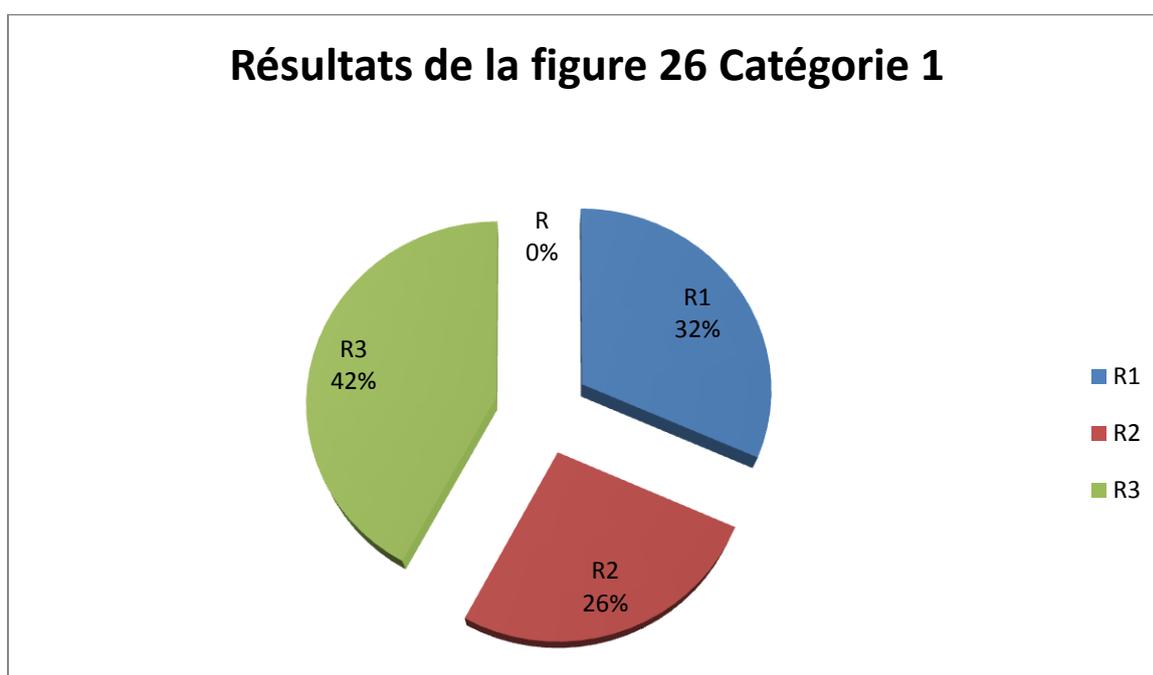


Nous remarquons une forte évolution de réponses de R2 (Conditions de travail) et la R1 (les relations humaines), plus de pourcentage pour les conditions de travail ont la catégorie 2, ainsi pour la catégorie 1 plus de pourcentage ont la condition de travail.

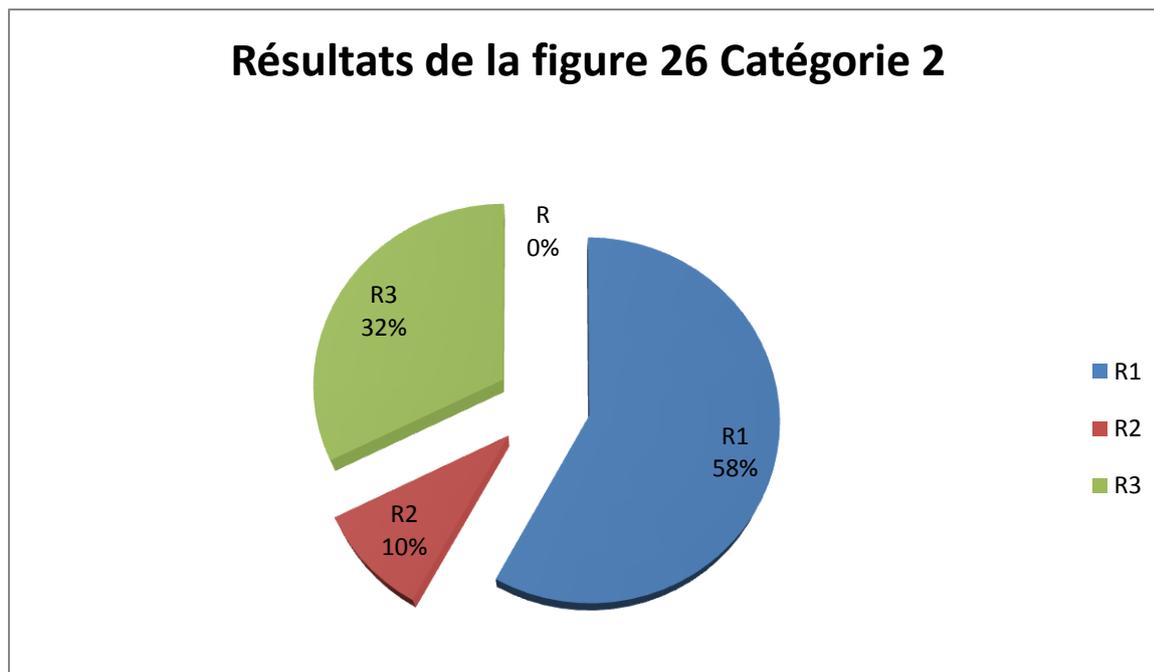
Pour la catégorie 1 reste en problème les conditions de travail et les relations humaines. Pour la catégorie 2 un point à changer reste les conditions du travail et les relations humaines.

26. Quelles sont les raisons qui ont poussés votre entreprise à mettre en place une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?

	C1 :	Nb. Cit.	Fréq.	C2 :	Nb. Cit.	Fréq.
a) Améliorer la santé économique		6	32%		18	58%
b) Renforcer la cohésion interne		5	26%		3	10%
c) Les deux		8	42%		10	32%
d) Sans réponse		0	0%		0	0%
Total		19	100%		31	100%



Résultats de la figure 26 Catégorie 2



Nous constatons que 58% de la population du catégorie 2 estime que la stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est misent en place pour accroître la productivité de l'entreprise, c'est-à-dire pour accompagner la logique économique de l'entreprise. Contrairement à la catégorie 2, la catégorie 1 (la hiérarchie) vise cette stratégie vise à accompagner l'entreprise sur le plan socio-économique.

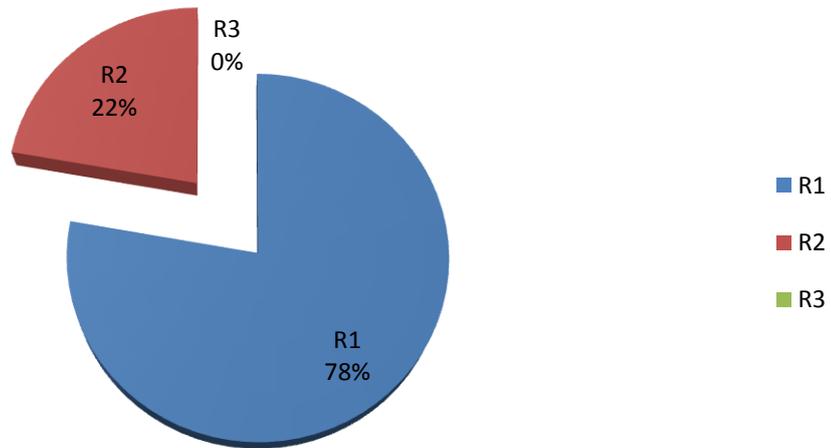
Mais, en regardant ces chiffres, nous pouvons dire que, la non implication des employés du bas de l'échelle pour la conception de cette politique de gestion prouve à suffisance son échec au sein de l'entreprise.

Encore une fois la gestion prévisionnelle des emplois est des compétences est mise logique à évolution économique que sociale.

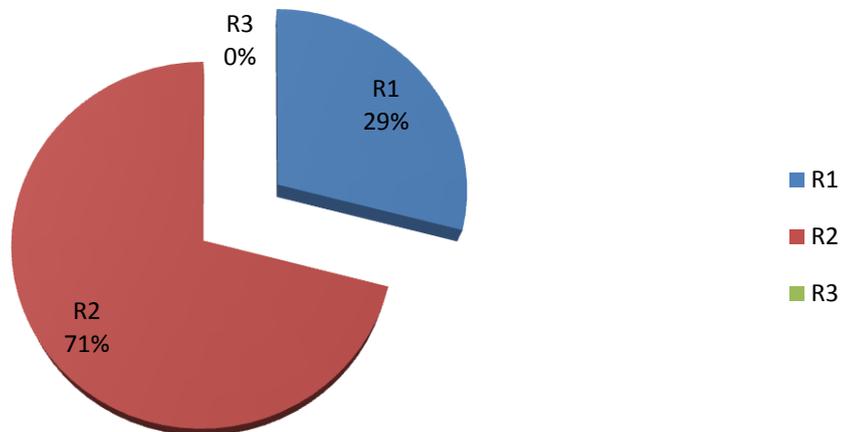
27. Si le groupe Arkopharma obtient une réussite économique, vous sentiriez-vous concerné ?

	C1 :	Nb. Cit.	Fréq.	C2 :	Nb. Cit.	Fréq.
a) Oui		15	78%		9	29%
b) Non		4	22%		22	71%
d) Sans réponse		0	0%		0	0%
Total		19	100%		31	100%

Résultats de la figure 27 Catégorie 1



Résultats de la figure 27 Catégorie 2

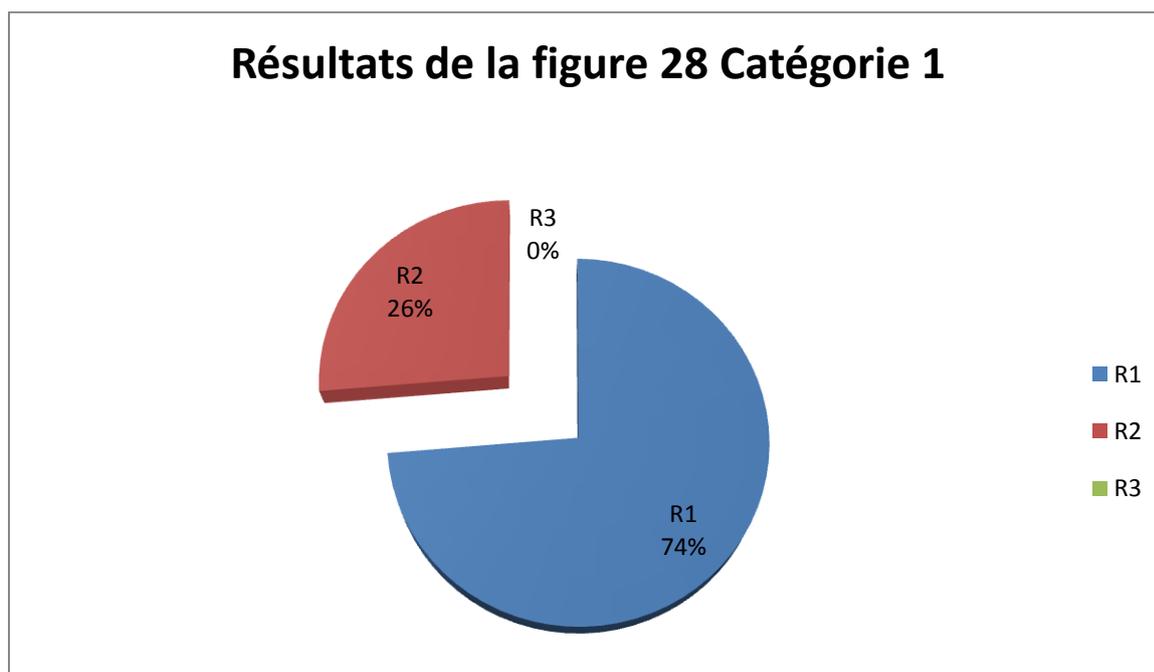


La réussite économique se traduit en haut de l'échelle hiérarchique c'est-à-dire dans la catégorie 1, puisque leur statut est lié avec plus de responsabilités. Nous pouvons parler de concurrence entre les membres de ce groupe, malgré leur but commun pour l'entreprise, ici les chiffres parlent plus.

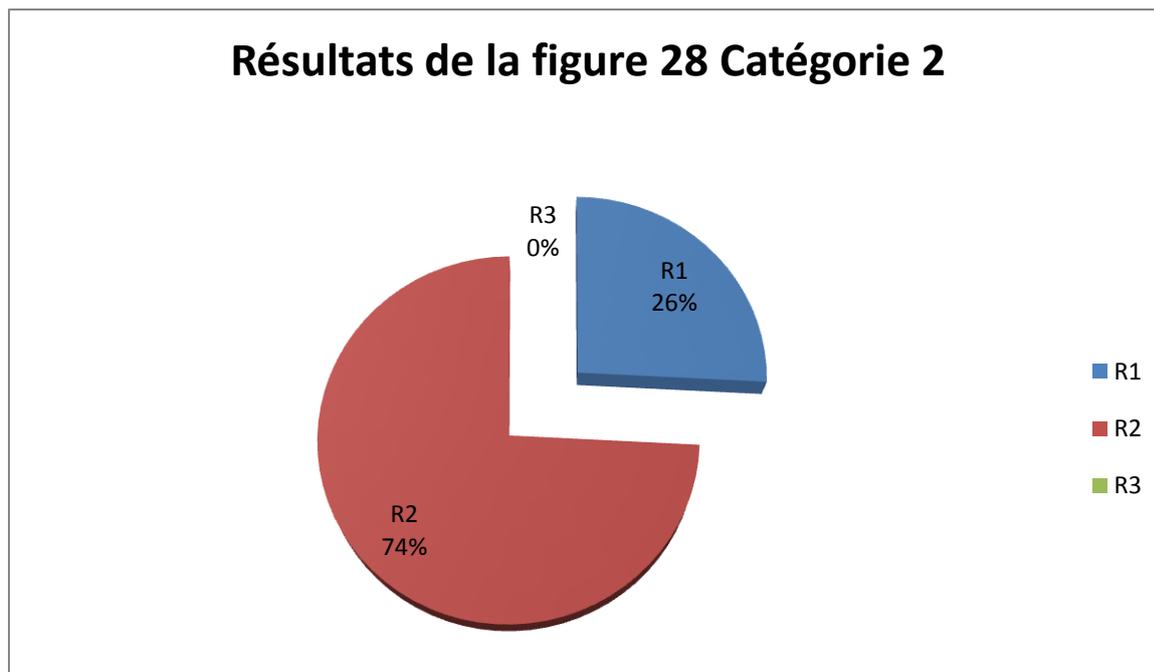
La catégorie 2 ne sent pas concerné suite à une réussite économique, malgré sa participation active dans l'entreprise, car elle exerce une activité plutôt mécanique. Mais quand même ce groupe reste et fait partie de l'entreprise, donc la réussite doit concerner tout le monde, puisque l'ensemble des personnes font que cette entreprise atteint une réussite, peu importe le poste, chaque individu est important au sein de l'organisation.

28. La DRH partage telle la souffrance des salariés au travail ?

	C1 :	Nb. Cit.	Fréq.	C2 :	Nb. Cit.	Fréq.
a) Oui		14	74%		8	26%
b) Non		5	26%		23	74%
c) Sans réponse		0	0%		0	0%
Total		19	100%		31	100%



Résultats de la figure 28 Catégorie 2



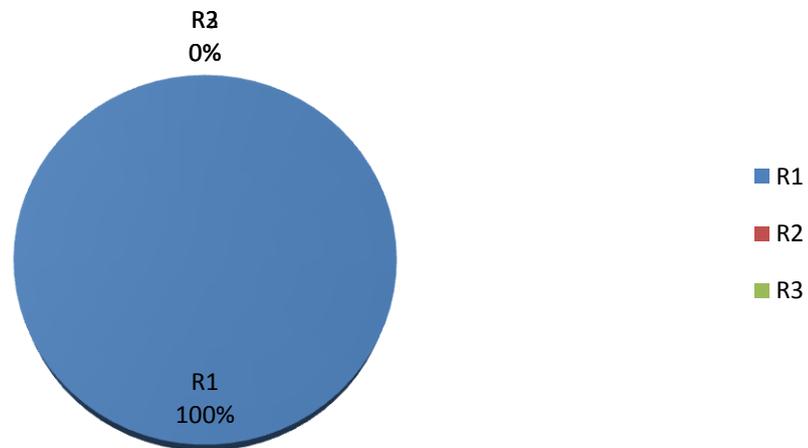
74% de la population de la catégorie représentent une réponse positive contre 26% de réponses négatives de la part de la population du catégorie 2.

Nous avons constaté que la population de la catégorie 1 constitué de cadre ressent plus de signes de proximité, de reconnaissances au travail vis-à-vis de la Direction de l'entreprise. Ce qui met à mal ce de voir une rupture de confiance entre la DRH et les employés de bas de l'échelle, qui voient la DRH comme ne faisant pas partie de leur univers au sein de l'entreprise. le DRH est de plus en plus considérée comme un instrument de licenciement au service de la Direction générale de l'entreprise, c'est pourquoi, dès que tu parles de DRH dans une entreprise, les salariés pensent directement de « licenciement ».

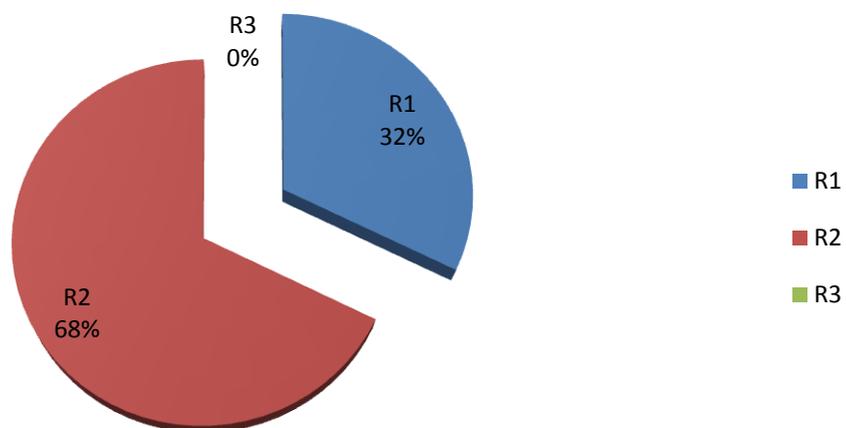
29. Avez-vous un accès facile avec la DRH ?

	C1 :	Nb. Cit.	Fréq.	C2 :	Nb. Cit.	Fréq.
a) Oui		19	100%		10	32%
b) Non		0	0%		21	68%
c) Sans réponse		0	0%		0	0%
Total		19	100%		31	100%

Résultats de la figure 29 Catégorie 1



Résultats de la figure 29 Catégorie 2



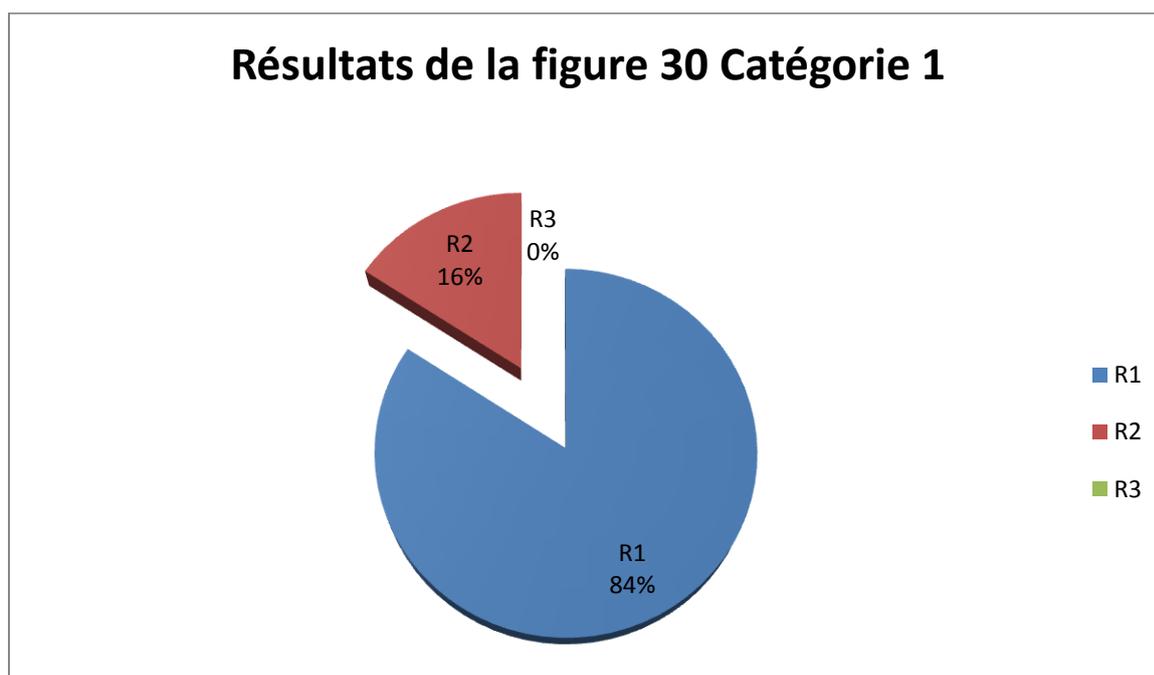
C'est une question nous permettant de comprendre s'il y a des moyens de communications facilitant l'interconnexion entre les salariés et la DRH au sein de l'entreprise.

Les résultats entre les deux catégories sont assez distants, 100% de réponses positives de la part du catégorie 1, un résultat étonnant mais qui dit bien des choses sur la circulation de l'information et l'interconnexion entre responsables et salariés de l'entreprise. Plus on monte, plus l'accès est facile, et plus on descend plus l'accès est difficile. Plus de la moitié de la

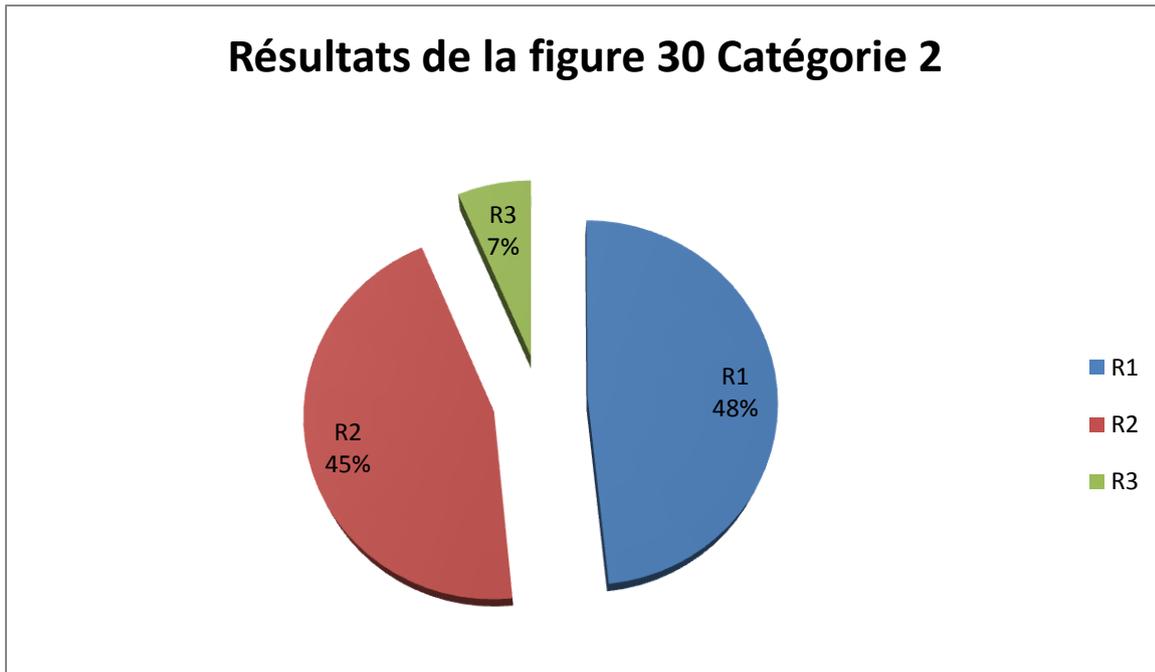
catégorie 2 se dit n'avoir d'accès facile à la hiérarchie, cela confirme une certaine complexité organisationnelle au sein de l'entreprise Arkopharma, un cas d'ailleurs qu'on retrouve un peu partout dans les grandes entreprises françaises. Donc, cet état de fait empêche davantage l'appropriation de la part des salariés et met à mal la politique stratégique de l'entreprise.

30. Est-ce que la DRH prend en compte vos suggestions ?

	C1 :	Nb. Cit.	Fréq.	C2 :	Nb. Cit.	Fréq.
a) Oui		16	84%		14	48%
b) Non		3	16%		19	45%
c) Sans réponse		0	0%		4	7%
Total		19	100%		31	100%



Résultats de la figure 30 Catégorie 2



Nous avons obtenus des réponses positives sur question de la part de la catégorie 1 et 2. Les relations interprofessionnelles ont une base qui se construit dans notre cas de figure, confirme une évolution sociale. Il existe une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines permettant des relations interprofessionnelles, professionnelle, et des méthodes d'amélioration.

Le DRH récolte les informations et les suggestions de ses employés. Mais reste à savoir est-ce qu'elles sont prises en compte dans la pratique, est-ce qu'il y a une suite après cette récolte ? Notre recherche n'est assez profonde pour trouver suite à cela, nous restons dans le cadre quantitatif de l'étude.

Synthèse

Notre recherche consiste à confirmer trois hypothèses de recherche qui sont à l'origine de la problématique évoquée précédemment. C'est une étude qui a éclairci davantage l'évolution de la gestion de la dimension humaine dans les entreprises.

Nos trois hypothèses ont été traitées à travers une enquête qualitative auprès de l'entreprise Arkopharma Carros, faisant partie du groupe Arkopharma. Les différents résultats de l'enquête ont donné suite à étude.

La question sur la modernisation et l'évolution de la gestion des ressources humaines de l'entreprise dont le point qui nous intéresse de plus est l'individu, nous l'avons mise dans un contexte lié à des structures anciennes et nouvelles. Nous avons parlé du concept de Taylor qui a mis en avant un système productif mais qui met à l'écart le facteur humain. Le taylorisme n'est pas négligeable, puisqu'il a fait évoluer l'entreprise. D'où la question de l'individu au centre de l'entreprise de nos jours plus particulièrement dans la politique stratégique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines (GPEC), représentant notre première hypothèse de recherche. Après avoir étudié ce problème, nous confirmons que l'individu n'est pas au centre de la stratégie de l'entreprise notamment sur sa politique de gestion des compétences, car il existe un certain décalage entre les attentes, les besoins de l'homme et les ressources dont l'entreprise met en place.

La division de notre population de recherche définit deux niveaux hiérarchiques. Selon nos questions la catégorie plus qualifiée se situe plus dans le milieu de l'entreprise, donc nous pouvons parler d'un détachement des anciennes structures à ce niveau de l'échelle. Mais la catégorie avec moins de qualification ne se situe pas dans le centre de la gestion stratégique de l'entreprise, elle est mise au second plan.

La seconde étape de notre recherche se base sur la mise en place d'une politique de gestion des ressources humaines prenant en compte la dimension humaine et en la mettant en avant. Notre objectif de recherche était l'individu dans la gestion stratégique de l'entreprise. Une problématique a émergé sur l'application de cette politique. Suite à des nombreuses théories confuses, à des sciences humaines, telles que la gestion prévisionnelle des emplois et

des compétences issues de l'évolution de la gestion des Ressources Humaines dans l'entreprise et la communication interne qui gèrent la dimension humaine.

Pour cette étude nous avons confronté trois concepts majeurs de la gestion qui sont le travail, l'homme et la technologie. Le travail en termes d'avancement, condition de travail, sécurité. L'homme en tant qu'élément qui bâtit l'entreprise, le conducteur vers la réussite économique, organisationnelle et vecteur d'avancement social. La technologie en tant rapport entre l'homme et la machine et construit l'évolution de l'entreprise par le biais de la formation et l'adaptation de l'homme à ce contexte, environnement.

Pour répondre à l'hypothèse de recherche qui était : « Est-ce que l'application de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences touche tout niveau hiérarchique de la dimension de l'entreprise ? la réponse est non, donc de nos jours cette politique de gestion stratégique n'atteint pas tous les niveaux hiérarchiques dans l'entreprise, elle manque d'application profonde.

Aujourd'hui nous avons en place plusieurs méthodes et études en gestion de Ressources Humaines, des nouveaux outils d'information, de communication adaptés en fonction de l'évolution de l'homme, dont des politiques prenant en compte le côté humain. La recherche dont nous avons établie s'étale sur la totalité de l'entreprise Arkopharma, sur toutes les composantes de l'entreprise, du haut de l'échelle jusqu'en bas de l'échelle hiérarchique.

La dernière étude comporte l'hypothèse de recherche concernant l'évolution de l'entreprise. Nous étions dans un contexte d'évolution économique où les auteurs essayaient de mettre en avant la dimension humaine par des études et des nouveaux concepts, en particulier la Gestion prévisionnelles des emplois et des compétences des Ressources humaines et la communication interne qui se penchaient sur le problème de l'individu et l'évolution sociale de l'entreprise.

Aujourd'hui, grâce à notre petite recherche touchant la seule entreprise montre que l'évolution continue à être à titre économique mais elle réussit à rattacher la dimension sociale, humaine dans son parcours.

Malgré ce qui a été fait, il reste encore beaucoup de déficit à relever dans la méthode de gestion des ressources humaines dans l'entreprise, dans le but que l'homme fait éviter l'entreprise la succession de crise comme ce le cas de nos jours. Considérer les employés comme des acteurs, et l'entreprise comme un lieu social est une condition pour rendre la

stratégie de gestion de l'entreprise plus efficace et ainsi garantir à l'entreprise une santé économique, fiable, et durable.

Conclusion générale

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des Ressources Humaines (GPEC) et la communication interne en entreprise étaient nos deux points de bases tout le long de notre recherche. Nous avons mis ces deux domaines dans une problématique et dans un contexte lié à des logiques, structures anciennes avec une tendance d'évoluer. Nous avons fait appel à des auteurs, spécialistes en gestion des ressources humaines et en communication interne qui nous avaient guidés et grâce à qui nous avons repris certains éléments de réponses pour notre étude de recherche. Ce sont des éléments de réponse sur lesquels nous avons construit notre problématique de recherche. Mais en étant parti d'abord dans un contexte, construit à l'aide de deux grandes parties comprenant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines, la communication interne, et la rencontre de ces deux domaines (Gestion et Communication), ce qui nous a conduit à faire une étude sur un terrain pour définir la place de la dimension humaine dans la stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise.

Pour commencer nous avons défini la communication interne comme indispensable pour le bon fonctionnement de l'entreprise, ainsi que ses objectifs, sa stratégie et ses outils. Qu'elle accompagne l'entreprise, qu'elle est au service du projet de l'entreprise, qu'elle accompagne le management, ainsi qu'elle crée un langage commun, une culture, un ensemble de valeurs qui sont appliquées à l'entreprise et ses acteurs. Nous avons rencontré des obstacles pour le management de l'homme, plein de détails qui s'additionnent et qui forment un déficit en interne et puis en externe, pour cela nous avons remis aussi en question l'évolution dans les entreprises en se demandant de quelle évolution parle-t-on de nos jours, sociale ou économique, de l'environnement de l'entreprise.

Le déficit de la communication interne est à l'origine du non-maîtrise de la communication interpersonnelle, de la connaissance du récepteur de l'information qui est l'employé, de la communication non officielle, de la communication descendante et ascendante. Mais aussi que la dimension humaine a commencé à se mettre au centre de l'entreprise sur quelque niveau hiérarchique.

L'évolution de la gestion du personnel vers le management et le développement des ressources humaines a renouvelé les politiques et des pratiques sociales des entreprises, ce

que nous avons vu sur notre terrain théorique. Ainsi que les théories des organisations, le concept taylorien et les besoins hiérarchique de la pyramide de Maslow. Dans cette recherche nous avons remis en question la pyramide des besoins de Maslow, et nous somme parti sur le fait que les ressources évoluent en permanence en fonction des besoins de l'individu. L'étude sur le terrain a confirmé tout cela, mais le problème de l'application de cette politique s'instaure et dont personne avait pris en compte les niveaux hiérarchique et la création de ces groupes. Dans le cas de l'entreprise Arkopharma la division de la population a montré que le concept de la dimension humaine fait partie de la politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines et qu'elle évolue, mais elle ne pas bien partagé à tous les employés de l'entreprise.

Nous avons rassemblé la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ressources humaines et la communication interne en étant un seul composant conducteur à la réussite de l'entreprise. Un élément prenant en compte l'unité de l'entreprise qui l'individu. Nous avons défini le facteur humain à travers les travaux de Christophe Dejours. Il a mené ses recherches dans un contexte du travail, de l'homme et de la technologie, que nous avons repris l'enquête quantitative sur notre terrain de recherche. A l'analyse des résultats nous avons constaté une évolution de l'entreprise à deux sens : économique et social, dont l'économie reste conductrice. Philippe Zarifian à lui considéré la compétence de l'homme au travail comme le moteur de la réussite économique et en rajoutant que pour y arrivé, l'entreprise doit prendre en compte l'intérêt de tous les membres qui la composent en interne comme en externe. Le manque d'intérêt de l'entreprise pour certains employés peut entrainer un climat de réticence, de dégoût ... cela s'explique souvent par des rémunérations insuffisantes, des perspectives d'évolution trop lointaines et des relations conflictuelles avec la hiérarchie viennent principalement mettre à mal la stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Dans beaucoup d'entreprises la gestion des ressources humaines s'est décentralisée vers tous les niveaux d'encadrement. Les décisions hiérarchiques à prendre ont souvent des incidents sur les ressources humaines. Cela nécessite donc de concevoir de nouveaux systèmes d'information et des outils d'aide aux décisions. Il s'agit de définir un système d'aide au pilotage social de l'entreprise ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans l'appréciation concrète de leurs performances et de leurs valeurs pour l'entreprise.

Même si le problème n'est plus très nouveau puisque des multiples tentatives autour de la gestion des ressources humaines se sont développées il y a plus d'une vingtaine d'années, le poids croissant du personnel dans la gestion de l'entreprise souligne que la nécessité d'un véritable contrôle de la gestion sociale se pose concrètement aujourd'hui dans les entreprises.

En appliquant une politique d'amélioration de la fonction de gestion des ressources humaines, en mettant en avant l'homme comme concept de base, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) sera un domaine de gestion de l'homme et ses ressources, en éliminant le déficit moral qui empêchait cette évolution qui est l'évolution sociale dans les organisations.

Et pour finir, les entreprises doivent savoir mettre en avant leurs ressources humaines avant de déployer toutes stratégies visant la réussite économique de l'entreprise. Elles doivent comprendre également que le temps management axé sur la production n'est plus efficace. Les décisions issues d'un processus de modélisation et de rationalité ne répondent pas toujours aux exigences de l'environnement et surtout elles ne trouvent pas ce qu'elles nécessitent d'implication de la part des exécutants. Ce faisant toute approche managériale il faut intégrer une autre dimension qui paraît d'une ultime importance, c'est la dimension humaine.

Bibliographie

Ouvrages :

ZARIFIAN, P., Travail et communication, Essai sociologique sur le travail de la grande entreprise industrielle, Editions P.U.F, collections « sociologie d'aujourd'hui », Avril 1996.

DÉTRIE, P., MESLIN-BOYER, C., La communication interne au service du management, Editions Liaisons, Paris, Avril 1996

MUCCHIELLI. A., La communication interne, Editions Armand Colin, 2001

MARTORY, B., CROZET, D., Gestion des Ressources Humaines, Pilotage social et performances, Editions DUNOD, 4ème éditions, Paris, 2001

ZARIFIAN, P., Compétences et stratégies d'entreprise, les démarches compétences à l'épreuve de la stratégie de grandes entreprise, Editions Liaisons, Novembre 2005

SCHWEBIG, P., « Les communication de l'entreprise au-delà de l'image », Ed. Ediscience International, Paris, 1994.

GUILLEVIC, C., La psychologie du travail, Editions Nathan, Paris

LIBAERT, T., « La communication dans un monde incertain », management, communication d'entreprise, Editions Village Mondial, Paris, juin 2008

Le Gall, J.M., « La gestion des ressources humaines », PUF, Coll « Que sais-je ? », 2^{ème} éditions 1992

CROZIER, M., FRIEDBERG, E., « L'acteur et le système », Editions Seuil, Paris, 1977

D'ALMEIDA, N., La communication interne de l'entreprise, Editions DUNOD, Paris, 2004

HENRIET, B., Leadership et management, Editions Liaisons, Paris, 1993

Olivier Martin, L'analyse de données qualitatives, Editions Armand Colin, 2005

GRAWITZ, M., Méthode des sciences sociales, Editions Dalloz, 11^{ème} éditions, 2002, Paris, 1971

M-H WESTPHALEN, Le communicator, Dunod, Paris, 2004

MIEGE, B., La société conquise par la communication, tome 1 logique sociale, Editions Presses Universitaire de Grenoble

Publications sur Internet :

LÉCRIVAIN, G., Management des organisations et stratégies, disponible en ligne sur :
<http://www.managmarket.com>

<http://www.lemanager.com>

<http://www.alternatives-economiques.fr>

<http://www.wk-rh.fr/actualites>

Annexe :