

L'APPORT DE LA COMMUNICATION RESPONSABLE SUR LA PROMOTION DE LA COHESION DES EQUIPES AU TRAVAIL

THE CONTRIBUTION OF RESPONSIBLE COMMUNICATION TO THE PROMOTION OF TEAM COHESION AT WORK

Moufida BIRI

Maitre de conférences, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, EHEC
Algérie

Biri.moufida@gmail.com

<i>Date de Réception :</i> 27 /03/2024	<i>Date d'acceptation :</i> 25/04/ 2024	<i>Date de Publication :</i> 08/06/2024
---	--	--

Résumé

L'avènement de la crise sanitaire dû au Covid-19, a bouleversé les pratiques de management des entreprises. L'exploration du lien étroit entre la communication responsable et la quête de cohésion représente l'une des préoccupations stratégiques inscrites dans les nouvelles orientations de l'entreprise vers une approche RSE dans les situations de crise. Dans ce cadre, nous tenterons de situer la perception des acteurs et managers de quelques entreprises en Algérie, via des guides d'entretien. Les résultats obtenus affirment que la présence d'une politique de communication responsable adaptée et cohérente au contexte du fonctionnement de l'entreprise constitue le moyen d'écoute et de réponse aux nouvelles exigences de la cohésion sociale et organisationnelle des ressources humaines de l'entreprise.

Mot clefs : Communication responsable, Cohésion interne, Intelligence collective, Ethique

Code de classification Jel : M12,M14, M54

Abstract

The advent of the health crisis due to Covid-19 has disrupted the management practices of companies. Studying the close link between responsible communication and the search for cohesion is one of the strategic concerns of new avenues for directing the company towards a CSR (Corporate Social Responsibility) approach in crisis situations. In this context, we will attempt to assess the perception of actors and managers in some Algerian companies through interview guides. The results obtained affirm that the presence of an adapted and contextually coherent responsible communication policy within the company is the means to listen to and respond to the new requirements of social and organizational cohesion of human resources within the company.

Keywords: Responsible communication, Internal cohesion, Collective intelligence, Ethics.

1- Introduction

La Responsabilité sociale des entreprises (RSE) n'est pas simplement un ensemble de mots qu'il faut introduire dans le langage de l'entreprise d'aujourd'hui, mais davantage un corpus conceptuel aussi complexe et multidimensionnel qu'il faut incarner dans la culture et l'état d'esprit du fonctionnement de l'entreprise.

Cette dernière n'est pas aussi un ensemble de moyens ou de ressources qu'il faut conjuguer à des fins économiques, mais davantage elle constitue un espace interactif et sociétal permettant la collaboration, le partage et le développement des valeurs communes et une culture du sens et de l'éthique.

Dans le cadre de notre contribution scientifique et académique nous tenterons d'apporter notre réflexion sur « *L'apport de la communication responsable sur la promotion de la cohésion des équipes au travail* ».

Notre intérêt à étudier le présent thème de recherche s'inscrit dans une logique managériale d'intérêt capital notamment devant les nouveaux défis et enjeux qu'impose l'environnement d'aujourd'hui dans ses multiples dimensions, essentiellement lié à la crise sanitaire due au Covid-19.

L'adoption d'une démarche RSE par l'entreprise algérienne n'est pas simplement administrative et procédurale, mais davantage une démarche managériale, globale et systémique, l'entreprise comme terre interactive et de conduite de changement doit investir impérativement un état d'esprit et une culture commune allant dans le sens de la RSE et du développement durable.

La présence d'une politique de communication responsable adaptée et cohérente au contexte du fonctionnement de l'entreprise représente la méthode d'écoute et de réponse aux nouvelles demandes en matière de cohésion sociale et organisationnelle des ressources humaines de l'entreprise..

Dans ce cadre, nous tenterons de situer la perception des acteurs et managers de quelques entreprises en Algérie, qui constitueront pour nous un terrain d'exploration et d'observation préliminaire. Notre étude sur le terrain constituera ainsi le premier baromètre de la réalité perçue du fonctionnement des entreprises en question.

Les axes de notre problématique :

1. Est-ce que les initiatives entreprises par les acteurs de l'entreprise, objet de notre étude, ont renforcé les liens sociaux et favorisé le

développement d'une culture collaborative, dans la quête d'harmonie et de cohésion sociale ?

2. En période de crise, est-ce que la communication responsable représente véritablement un pilier essentiel dans la recherche de la cohésion et dans le renforcement des liens sociaux ?

2- Revue de littérature sur le corpus conceptuel de la communication responsable et la RSE

L'entreprise d'aujourd'hui n'est plus celle d'hier, elle devient désormais une terre de communication et de conduite de changement dans tous les sens.

La communication n'est pas simplement une simple fonction dans l'organigramme de l'entreprise, mais davantage un processus interactif complexe et multidimensionnel.

La communication au sein de l'entreprise s'est réellement développée, notamment depuis les dernières décennies vers ce qu'on appelle la recherche de l'harmonie, du sens et des valeurs communes partagées.

Notre intérêt à étudier et analyser l'apport de la communication dans la promotion de la cohésion des équipes n'est pas simplement un intérêt scientifique et académique mais aussi un intérêt pratique et professionnel, car la communication n'est pas une science exacte, mais davantage un ensemble de savoirs et pratiques humaines, relationnelles et organisationnelles, permettant à l'entreprise le maintien d'un équilibre interhumain et inter organisationnel.

2-1. Le contenu du concept de communication en général

Le concept de communication n'a plus le même sens que celui introduit par le courant de pensée de l'école classique, qui limitait la communication à un simple schéma technique, le contenu du concept va encore plus loin car il porte un sens profond et complexe même. Ce concept est aussi lié au management de l'entreprise moderne, et comme le montre Patrick Dumiere « La sœur siamoise du management » (Dumiere, 2000)

Le concept de communication est au cœur des préoccupations du management de l'entreprise moderne, il existe un lien fort entre le concept de communication et celui du management, ce lien se traduit essentiellement par la recherche des interactions et des flux d'information régissant le fonctionnement des organisations et des entreprises modernes.

Après avoir mis en exergue le contenu du concept de communication globalement, nous tenterons ci-après d'éclairer davantage le concept de communication responsable et qui devient déterminant dans la mesure où il nous permet de comprendre comment l'entreprise d'aujourd'hui

est devenu plus responsable de l'impact de son activité tant sur le plan interne que sur le plan externe et environnementale même.

On retient que le contenu de ce concept prend de l'ampleur, car il englobe à la fois les aspects humains, organisationnels, logistiques et les aspects comportementaux, relationnels, éthiques et culturels.

2-2. Le concept de communication responsable, approche managériale RSE

La communication responsable devient aujourd'hui indispensable car elle permet la construction de l'image de l'entreprise voire même sa diffusion au sein de l'environnement.

La communication doit assumer sa fonction en tant que centre d'expertise, de création et de miroir vivant de la société. Elle s'adaptera aux enjeux du développement durable (Audouin, 2009). La promotion de l'image de l'entreprise est aussi liée étroitement à la qualité des hommes qui la composent notamment sur le plan de la recherche d'éthique, des valeurs et de la culture commune

La communication responsable contribue également à préserver les valeurs humaines et comportementales au sein de l'entreprise, tout en s'engageant à respecter les droits de l'homme, leur dignité, leur bien-être au sein de l'entreprise.

Dans ce même cadre, les auteurs (Almeida et Libaert, 2014) explicitent que les publics auxquels les entreprises s'adressent ne sont pas étanches et sont marqués par un nombre croissant d'interactions 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 contradictoires. La cohérence de la communication est une des conditions de sa crédibilité.

Actuellement, ces problématiques constituent de véritables préoccupations pour les nouvelles approches de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans le domaine des affaires. L'importance de l'aspect humain et du respect mutuel devient désormais la pierre angulaire de la recherche dans les domaines des sciences humaines, du management et de la responsabilité sociétale des entreprises. Il est à noter dans ce même cadre que la communication responsable est aussi liée à la communication managériale, les deux concepts sont voisins et conduisent vers un sens profond du fonctionnement des entreprises et organisations moderne.

La communication managériale alimente la communication responsable, à travers les efforts attendus des leaders managers en

matière d'orientation, d'animation et d'adhésion des RH au projet de l'entreprise.

Dans ce cadre les auteurs Maurice Imbert avec la collaboration de Vaérie Brouard, dans leur ouvrage intitulé « la communication managériale » avancent « De nos jours, les managers sont appelés à guider leurs équipes vers davantage d'autonomie et de responsabilité, permettant à chaque collaborateur de découvrir sa place, voire sa voie, au sein d'une dynamique collective confrontée à un changement constant ». (Imbert, 2015)

2-3. Les nouveaux défis et enjeux incontournables d'une politique de communication responsable

Après avoir éclairé globalement le concept de communication managériale et montré son lien avec la communication responsable, il est nécessaire pour les besoins de notre étude, de montrer et d'analyser même, les diverses raisons nécessaires à la mise en valeur de la communication managériale sur le terrain des entreprise d'aujourd'hui. Comme nous l'avons analysé précédemment la communication managériale constitue la plateforme de la communication responsable, il s'agit du meilleur investissement de l'apport de l'entreprise en matière de communication.

Les raisons indispensables à la mise en œuvre d'une politique managériale sont d'abord liés à l'état de santé du capital humain dans le fonctionnement de l'entreprise, C'est le facteur déterminant de la réussite ou de l'échec du projet de l'entreprise, car l'humain représente le capital le plus précieux et la ressource infiniment précieuse et inestimable du projet de l'entreprise.

Les raisons nécessaires à la prise en charge du processus de la communication managériale responsable ont fait l'objet d'étude sur le terrain des entreprises impliquées dans la RSE. Lepineux (Lepineux, 2016) souligne avec beaucoup d'intérêt sur la communication interne qui jouit d'un rôle d'influence dans l'implémentation et la réussite des politiques RSE

Parmi les auteurs ayant investi des recherches dans ce domaine on retient, Maurice Imbert avec la collaboration de Valérie Brouard, (Imbert, 2015) qui soulignent avec beaucoup d'intérêt sept raisons managériales impératives à savoir:

- 1) Résorber la fracture managériale entre dirigeants et managers de proximité ;
- 2) remobiliser des managers en plein doute sur leur rôle ;
- 3) Impliquer les managers dans la réflexion sur les axes stratégiques ;
- 4) Redonner à la mission communication des managers une place centrale dans le système de management ;

- 5) Stopper la langue de coton et répondre aux attentes réelles des managers ;
- 6) Développer les capacités relationnelles des managers ;
- 7) Accompagner les managers dans la transformation numérique.

Notre analyse des raisons invoquées par les auteurs, nous permet de comprendre l'importance stratégique de la communication par le top management au sein de l'entreprise. Le top management représente le principal canal de communication dans le projet de l'entreprise. Il agit ainsi en tant que catalyseur et promoteur du sens commun ainsi que du cadre d'orientation de la culture même de l'entreprise. L'exemplarité du top management et de l'ensemble des managers constitue dans ce sens le ciment de la culture de l'entreprise même. Dans ce cadre l'auteur Paul Boffa-Comby (Boffa-Comby, 2012) explicite que la période actuelle place les dirigeants face à des défis multiples et complexes, de leur capacité à incarner une vision de l'entreprise à travers des engagements concrets, en cohérence avec leur discours, dépendent l'adhésion de l'organisation, son succès durable et son engagement dans une culture de la confiance. Tout autant que l'expérience et les compétences, le courage de dire les choses, le sens des responsabilités et la volonté d'être exemplaire sont des qualités indispensables.

Il est nécessaire de retenir dans ce même sens qu'aucun projet ne peut se concrétiser efficacement et durablement sans une réelle responsabilisation de tous les membres appartenant à l'organisation. Dans cette optique, la communication responsable représente le pilier essentiel pour valoriser chaque membre au sein de l'entreprise.

S'ajoute à cela que la responsabilisation des membres de l'organisation s'appuie essentiellement d'abord sur l'autonomie des hommes au travail, et qui constitue la principale source de mise en valeur de la responsabilité des hommes au travail, l'autonomie, la confiance, la cohérence, l'engagement et la responsabilisation de tous constituent le fondement de base du management responsable et éthique, ainsi le cadre d'orientation et de mise en valeur de la communication dans son approche corporate, globale et responsable.

L'auteur Imbert insiste sur le concept d'exemplarité notamment le top manager et l'ensemble des managers de proximité, où la notion d'exemplarité se trouve au cœur de la confiance managériale.

Enfin à ces éléments de réflexion nous pouvons retenir avec beaucoup d'intérêt que la communication et le management responsable et éthique ne s'improvisent pas et ne se bureaucratisent pas ainsi. Ces deux concepts sont liés étroitement car ils sont complémentaires l'un à l'autre. Et comme le souligne Michel Crozier que le management est l'art de la pratique.

Les propos de l'auteur demeurent d'un sens profond car manager et conduire un projet humain constitue un domaine stratégique aussi complexe et multidimensionnel et qui nécessite ainsi des qualités certaines et des compétences multiples notamment sur le plan humain, managériale, relationnel et communicationnel.

3- L'influence de la communication responsable sur la promotion de la cohésion des équipes au travail.

En complément à notre analyse et discussion sur le corpus de concept relatif à la communication managériale et responsable, les caractéristiques de cette dernière, les éléments composant ce concept et les exigences même régissant la mise en valeur et la concrétisation dudit concept dans le projet de l'entreprise. Il est nécessaire pour les besoins de notre contribution scientifique de mettre en relief le concept de cohésion comme résultat du processus de communication responsable.

3-1. Le contenu du concept de cohésion interne et de son importance

Le concept de cohésion n'est pas un simple mot dans le vocabulaire communicationnel et managérial dans le processus, il constitue davantage un concept plein de sens et d'intérêt.

Le concept de cohésion est le produit d'un processus complexe d'interaction, de partage et de mise en valeur du tissu humain, relationnel et organisationnel au sein de l'entreprise.

Larousse définit la cohésion comme « Propriété d'un ensemble dont toutes les parties sont solidaires »

De son côté, S. Schachter définit la cohésion comme « la totalité des forces qui poussent les membres à rester dans le groupe »

De cela on peut retenir que la cohésion est un concept qui ne peut naître sans la notion de groupe ou d'un ensemble. Les membres d'un même groupe solidaire et soudé ont tendance à réaliser une meilleure performance humaine et organisationnelle.

Roger Mucchielli propose une définition (Mucchielli, 1996) de la cohésion d'équipe qui se résume comme le résultat d'une combinaison de facteurs, tels que la motivation commune, la confiance mutuelle, la confiance dans le groupe et son organisation, ainsi que des interactions sociales positives. Ces éléments travaillent ensemble pour créer un environnement où les membres se sentent valorisés, soutenus et inspirés à contribuer au succès collectif du groupe.

L'auteur Cauvin éclaire dans son ouvrage intitulé « la cohésion d'équipe » (Cauvin, 1997) sur les conditions de mise en valeur d'une équipe efficace, qui partagent les mêmes buts, les mêmes valeurs et diffusent entre ses membres un climat propice, l'auteur souligne que la

construction et la culture d'une équipe efficace nécessitent un investissement continu en termes de temps, d'énergie et de ressources, ainsi qu'un engagement ferme à créer et à maintenir un environnement propice à la collaboration, à la confiance et à la réalisation des objectifs communs.

La cohésion d'équipe est une ressource précieuse qui demande à être préservée et nourrie quotidiennement. C'est un équilibre délicat qui doit être maintenu en permanence entre une saine émulation, essentielle pour toute organisation performante, et un esprit de compétition excessif, qui peut être contre-productif en générant des conflits et des querelles préjudiciables. (Combalbert, 2018)

L'auteur propose cinq facteurs qui suscitent une forte cohésion entre les membres d'un groupe de travail, il énumère : l'objectif commun, la répartition complémentaire des tâches à accomplir, la définition de valeurs acceptées de tous, la fierté d'appartenance et la motivation constante dans la réalisation de l'objectif.

3-2. L'intelligence collective au cœur de la recherche de la cohésion des équipes dans l'entreprise moderne : « *seul, on va plus vite, ensemble on va plus loin* »¹

Comme nous l'avons indiqué précédemment, la recherche de la cohésion n'est pas une simple opération mais davantage un processus interactionnel, complexe et multidimensionnel.

La recherche de la cohésion est liée essentiellement à l'effort investi par l'entreprise et à travers ses acteurs et managers à l'intelligence collective dans le projet de fonctionnement humain et organisationnel. L'intelligence collective est avant tout un état d'esprit, une autre manière de travailler ensemble, de rechercher l'harmonie entre les membres composant les équipes de travail. Le management de l'intelligence collective ou appelé management d'équipe devient de nos jours indispensable, car il permet de répondre aux nouveaux défis et enjeux que font face les entreprises notamment face aux exigences de la mondialisation économique, de l'internationalisation des marchés, de la globalisation des compétences et des impératifs découlant de l'orientation croissante des entreprises vers la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), il y a une quête d'éthique et de bien-être des travailleurs..

La mise en œuvre et en valeur de ces concepts nécessite impérativement de la part de l'entreprise de repenser son management en investissant

¹ Proverbe africain.

davantage dans la dynamique comportementale et relationnelle au sein de l'entreprise.

Le concept de management de l'intelligence collective, ne peut se réduire à une simple opération de gestion et de conduite des hommes, mais il s'agit davantage de construire ce qu'on appelle un système de valeur commun et une culture de partage allant dans tous les sens, de la création de la cohérence, de l'intérêt commun, de l'acceptation et de la responsabilisation de tous dans l'action collective.

Olivier Zara, (Zara, 2016) avance que *« l'intelligence collective n'est jamais acquise, elle se gagne par des actions au quotidien.../...le management de l'intelligence collective est une des réponses aux besoins du collectif, c'est un enjeu collectif »*

On retient de cette définition que le management de l'intelligence collective trouve son efficacité dans la mise en valeur du capital humain.

De l'homme individu à l'homme collectif, s'impose et devient désormais stratégique au sein des organisations des entreprises modernes. L'intelligence collective ne se fabrique pas, car il s'agit par contre de l'investissement de l'immatériel. Former et cultiver la mentalité de tous les membres de l'organisation représente donc l'élément essentiel de la réussite de la gestion de l'intelligence collective. Dans ce même cadre, on peut retenir que l'intelligence collective ou management d'équipe en général, nécessite des conditions préalables de mise en œuvre ainsi que des règles de base de son fonctionnement efficace, harmonieux et durable.

Le management d'équipe est davantage une philosophie orientée action, cette philosophie investit ce qu'on appelle la quête du sens et la construction de ce qu'on appelle l'âme de l'organisation de l'entreprise. Ces conditions ne s'achètent pas, elles s'acquièrent progressivement grâce au travail des leaders managers en matière d'orientation, d'animation, de communication et d'accompagnement.

Les leaders managers constituent dans ce sens les porteurs de valeurs au sein de l'entreprise, cette notion a été discutée dans le cadre de notre réflexion par nos soins ultérieurement, et constitue même l'élément essentiel pour promouvoir les relations humaines et organisationnelles au sein de l'entreprise. Le management de l'intelligence collective en tant que mode d'organisation et d'orientation au sein de l'entreprise, s'alimente en permanence de ce gisement de valeur et de normes de conduite.

Il est à noter aussi, que la gestion technique d'une équipe constitue une source d'obstacles face à la construction même de l'esprit d'une équipe. Dans ce cadre, Jean Pierre Brun, illustre clairement cette problématique relative à la construction d'un esprit d'équipe. Pour cela, il met en

exergue sept pièces manquantes que rencontre les entreprise dans le façonnement du comportement collectif des équipes au travail : 1) La reconnaissance au travail, 2) le soutien social, 3) le respect, 4) la conciliation travail et vie privée, 5) la charge de travail, 6) la participation aux décisions, 7) la clarté du rôle.

Ces pièces manquantes constituent un vrai handicap à la montée en puissance du management de l'intelligence collective. Ce dernier ne s'improvise pas, car il ne s'agit pas de transposer ou de calquer un modèle réussi d'un autre environnement, cependant, il est essentiel de garantir la cohérence de tous les éléments pour favoriser le fonctionnement synergique des équipes sur le lieu de travail. La cohésion de ces équipes est intimement liée à la qualité de l'esprit même des leaders managers sur le terrain, l'exemplarité de ces derniers demeure et demeurera une des pièces maitresse irremplaçables au maintien du corps de ces équipes.

De notre côté nous pouvons avancer que le concept de cohésion est au cœur des préoccupations du fonctionnement de l'organisation de l'entreprise, ce concept est aussi lié à la capacité du top management et des managers de proximité à promouvoir au sein de l'entreprise un processus d'apprentissage permanent reposant essentiellement sur la recherche d'un feed back allant dans le sens de la production du sens commun de l'entreprise.

Il est utile de retenir dans ce même cadre que le concept de cohésion est avant tout humain et organisationnel, car il ne se fabrique pas mais il se construit grâce à la présence d'un projet commun et mobilisateur des énergies humaines.

Certain auteurs comme Beysul Aytaç avec la collaboration de Cyrille Mandou, dans leur ouvrage « Un management heureux et performant », les auteurs mettent en exergue six facteurs nécessaires à l'origine du bonheur au travail, favorisant un climat propice et heureux dans l'accomplissement et la réalisation du cadre de travail suivant une approche RSE contemporaine. Ces facteurs sont :

1. Sélectionner le candidat parfaitement adapté au poste et à la culture de l'entreprise ;
2. Donner aux collaborateurs plus de responsabilités et d'autonomie ;
3. Exprimer son appréciation envers ses collaborateurs ;
4. Opter pour un emploi stimulant, significatif et gratifiant ;
5. Assurer un traitement équitable pour tous ;
6. Favoriser des interactions positives sur le lieu de travail.

Les facteurs indiqués ci-dessus, peuvent avoir un impact positif sur la mise en valeur de la cohésion interne au sein de l'entreprise, ces six

facteurs demeurent interdépendantes car ils sont liés les uns aux autres et doivent être introduit par les acteurs de l'entreprise suivant une approches systémique, globale et intégrée.

Le bonheur et le bien-être au travail au cœur des préoccupations de la problématique de la cohésion au sein de l'entreprise.

Les mêmes auteurs, (Aytaç, Mandou, 2018) constatent, à travers des recherches sur le terrain, que les critères matériels n'apparaissent plus comme prioritaires et les rapports au management, à l'entreprise et à l'emploi sont reconsidérés par les nouvelles générations de diplômés. Globalement, nombreux sont les jeunes talents à être attirés par des entreprises à travers leurs projets, leur cultures et leurs équipes

3-3. Les nouveaux rôles des leaders managers dans la production et diffusion du sens commun et de la cohésion interne à l'entreprise.

Cet axe de recherche et de discussion constitue une préoccupation managériale fondamentale pour les besoins de notre intervention scientifique. Introduire ce point de réflexion c'est aussi mettre en lumière ce qui réellement attendu des leaders managers dans la recherche de la cohésion dans l'entreprise moderne.

Comme nous l'avons indiqué précédemment la cohésion dans tous les sens qu'elle comporte n'est pas simplement un domaine lié au matériel au sein de l'entreprise, mais aussi à l'immatériel et au sens profond de l'humain.

Les leaders-managers d'aujourd'hui dans les entreprises ne se limitent pas aux rôles classiques de gestionnaires et de décideurs tels qu'on les trouvait dans les entreprises traditionnelles. , la différence est de taille, car le vrai leader manager est davantage un communicateur, un animateur et facilitateur du langage commun de l'entreprise

Le leader manager a pour mission principalement la conduite du capital humain à travers des efforts de communication et de production du sens, des valeurs, des normes de conduite et de la recherche d'éthique même. Le leader manager occupait et occupera une place centrale au sein de l'entreprise moderne, ses rôles ont été élargies et repensés même car il ne doit pas être simplement un gestionnaire recherchant uniquement le profit et les gains pour l'entreprise. Ses nouveaux rôles de recherche du bonheur et du bien-être de l'homme s'imposent aujourd'hui et conditionnent même ce qu'on appelle le management relationnel, comportemental et émotionnel.

Le manager doit, dans ce même sens, investir en permanence le cadre et le climat du travail et ce afin de maintenir, de préserver l'état de santé des collaborateurs sur les différents plans.

La recherche de l'équilibre entre les attentes humaines et celles du projet de l'entreprise, ne reposent pas uniquement sur des aspects tangibles liés à la rémunération mais aussi d'autres sources peuvent être considérables notamment sur le plan humain et relationnel, comme par la reconnaissance du travail bien fait, l'appréciation du mérite, le sens de l'écoute.

4- Discussion des résultats de l'étude de l'expérience d'une entreprise algérienne qui ne cesse de moderniser son management dans son approche RSE

Nous avons choisi l'entreprise REELEC comme objet de notre observation sur le terrain parce qu'elle évolue autrement et ne cesse de rechercher, de bâtir une culture efficace et performante de son système du fonctionnement.

REELEC, une Entreprise Publique Économique, se spécialise dans la conception, la réalisation et la maintenance d'installations électriques industrielles. Nous sommes également experts dans la maintenance des équipements électriques à basse, moyenne et haute tension, y compris les groupes électrogènes. Dotée d'une expérience avérée, l'entreprise excelle dans l'étude et l'installation de tableaux de distribution électrique, offrant des solutions complètes pour une efficacité énergétique optimale.

L'équipe se distingue par sa réactivité, sa performance et son professionnalisme, des valeurs fondamentales qui nous ont permis de devenir un leader sur le marché de l'installation d'équipements électriques. (www.Reelec.dz)

L'étude de l'expérience de cette entreprise s'est appuyée sur des discussions approfondies ont eu lieu avec l'accompagnateur de cette dernière, en mettant particulièrement l'accent sur les domaines du management, de la gestion du changement humain et organisationnel, de la communication ainsi que de la responsabilité sociale et environnementale (RSE).

Cette entreprise constitue pour les besoins de notre étude un exemple de bonnes pratiques en management notamment sur le plan humain, ce qui distingue cette entreprise des autres, c'est d'abord l'engagement réel du top management et plus précisément de son PDG.

Il existe cette volonté d'acteur d'orientation et d'animation du projet d'intégration de la RSE dans la culture d'entreprise actuelle.

Comme nous le savons, L'engagement des parties prenantes dans la gestion de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) au sein

de l'entreprise varie en fonction des efforts déployés par ces parties, des objectifs fixés et des moyens mis en œuvre pour les atteindre.

D'après l'accompagnateur au niveau de l'entreprise en question, dans une société en plein bouleversement, entre crise économique, crise sanitaire et changement climatique, les collaborateurs sont plus que jamais en quête de sens et expriment le besoin de s'investir dans la stratégie RSE, quand elle existe formellement ou informellement. Sur un autre aspect le top management reste le facteur déterminant dans l'adoption de l'approche RSE par les entreprises.

On retient du cas de cette entreprise, l'engagement des acteurs et des managers dans la promotion de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) ne remonte pas à récemment, car il s'agit en premier lieu d'un investissement dans la communication et l'accompagnement de l'encadrement et des collaborateurs. Ces derniers comme nous l'avons déjà indiqué ci-dessus, constituent le socle et la clef même de la dynamique du projet de cette dernière.

Ce travail de formation et d'accompagnement n'est pas un tout mais il s'agit d'une des conditions préalables à l'avancement du projet de la RSE de l'entreprise.

Le management suivant cette approche s'est appuyé essentiellement sur la qualité de l'écoute dans tous les sens et notamment dans le sens des besoins, attentes et exigences des collaborateurs ou clients internes de l'entreprise.

Aucun projet ne peut réussir dans ce sens sans une réelle collaboration, participation et écoute active, cette dernière ne s'achète pas.

A cet égard nous pouvons avancer que l'effort de cette entreprise dans le domaine du management responsable et conscient demeure satisfaisant, Cela souligne l'engagement continu de l'entreprise envers le développement de son capital humain en tant que catalyseur du changement et de l'amélioration continue. La préservation des droits du personnel est une priorité stratégique pour l'évolution de l'entreprise, dans un monde où l'humanisme complète et renforce la rationalisation des activités.

Le mangement RSE de cette entreprise met l'accent aussi sur une autre dimension aussi déterminante à savoir la recherche du dialogue entre les membres et partenaires internes de l'entreprise. Ce dialogue constitue Une orientation vers la recherche du bien-être et de la solidarité, en mettant particulièrement l'accent sur le respect, l'autonomie et la responsabilisation de tous les membres de l'entreprise dans son projet.

4-1 Les conditions de réussite du projet de la RSE au sein de l'entreprise en question :

En complément à l'engagement du top management de l'entreprise en question et en particulier son PDG, on retient que certaines conditions ont facilité la concrétisation du projet RSE au sein de cette entreprise, parmi ces conditions on retient :

- La constante évolution stable de l'entreprise ;
- L'engagement de tous les collaborateurs et de la direction a favorisé la concrétisation du projet de responsabilité sociale et environnementale (RSE) ;
- La collaboration et le partage des ressources humaines et de la direction ont facilité la transition de l'entreprise vers une culture axée sur la RSE ;
- La présence d'une charte RSE mettant en avant le projet de responsabilité sociale et environnementale au sein de l'entreprise.

A cet égard nous pensons que l'état d'esprit de l'entreprise a constitué ainsi une autre condition de mise en valeur de la RSE, cela est le fruit de l'esprit du corps investi par l'entreprise grâce notamment à des efforts de communication interne et formation de tous.

S'ajoute à cela une autre condition aussi fondamentale et qui a constitué une autre clé de la réussite et qui a porté essentiellement sur la qualité du processus de recrutement au sein de l'entreprise. Ce dernier est un acte stratégique et déterminant du projet humain et managérial de l'entreprise.

Dans ce sens, il faut noter que l'esprit d'entreprise ne se décrète pas, mais il constitue le fondement de base de la culture même du projet de l'entreprise depuis sa création et de son cadre d'orientation sur les différents plans.

L'entreprise objet de notre étude ne cesse d'investir dans le capital humain dans ses multiples dimensions. Les entreprises aujourd'hui pour répondre aux nouveaux défis et enjeux stratégiques, elles doivent disposer d'une stratégie du capital humain suivant une approche globale et systémique.

S'ajoute à cela la mise en valeur de la confiance par le manager constitue dans ce sens un atout stratégique et déterminant dans l'exercice de son activité au quotidien.

La confiance comme nous le savons ne se décrète pas, elle est liée à la qualité même du cadre relationnel et de collaboration qu'entretient le manager sur le terrain.

L'entreprise objet de notre cas d'étude investie dans ce sens et encourage ainsi la mise en valeur d'un climat humain et relationnel permettant l'épanouissement des collaborateurs dans l'entreprise.

L'entreprise en question, en mettant en valeur le concept de dialogue avec son capital humain globalement, elle investit dans ce sens progressivement un système d'organisation et de structure favorable à l'écoute et à la mobilisation de l'intelligence individuelle et collective de ses ressources humaines

5- Conclusion :

En guise de conclusion, force est de noter que les efforts investis par l'entreprise objet de notre étude, et en permanence ne sont pas liés uniquement aux pratiques administratives, mais davantage aux pratiques managériale et communicationnelles. La prise en charge du capital humain depuis son recrutement jusqu'à sa mise en retraite n'est pas simplement un processus administratif, mais aussi un processus intégrateur des synergies RH, des compétences multiples et surtout de la formation de l'esprit de l'entreprise, Cela se réalise en favorisant un style de gestion qui encourage l'intelligence collective et la promotion de la cohésion au sein des équipes, tout en mettant l'accent sur la performance individuelle et collective des ressources humaines.

Bibliographie :

1. AUDOUIN, (Alicie), COURTOIS, (Anne), RAMBAUD-PAQUIN, (Agnès), *La communication responsable*, éd Eyrolles, Paris, 2009.
2. AYTAÇ , (Beysul), MANDOU, (Cyrille), *Un management heureux et performant*, éd Deboeck. 2018.
3. Boffa-Comby, (Paul), *l'exemplarité aux sources du leadership*, In l'expansion management review, mars 2012.
4. Boyer, (Alain), et Gozlen, (Guillaume), *10 repères essentiels pour une organisation en mouvement*, Editions d'organisation, paris, 2000.
5. CAUVIN (P), *La cohésion des équipes*, ESF Editions, 1997.
6. COMBALBERT, (Laurent), LINARDOS, (Dimitri), *Guide de survie du manager*, éd Dunod, 2018.
7. D'ALMEIDA, LIBAERT, *la communication interne des entreprises*, Paris, Dunod, 2014.
8. IMBERT, (Maurice), BROUARD, (Valérie), *la communication managériale*, Edition Dunod, 2015.
9. DELAYE, (Richard), LARDELLIER, (Pascal), *La confiance : relations, organisations, capital humain*, Editions EMS Management & société.
10. DHERSE, (Jean Loup), MINGUET (Dom Hugues) , *L'éthique ou le chaos ?*, Ed Presses de la Renaissance,.
11. DUMIERE, (Patrick), *Le management de la communication*, ed Eyrolles, paris, 2000.
12. LEPINEUX (F), et al., *La Responsabilité sociale des entreprises : Théories et pratiques*, série stratégie de l'entreprise, 2ème édition, Paris, Dunod, 2016.
13. MAHY, (Isabelle), CARLE, (Paul), *Théorie U : Changement émergent et innovation*, presses de l'Université du Québec.
14. MUCCHIELLI (R), *Le travail en équipe*, ESF Editions, Paris, 1996.

15. PERETTI, (J.M), FRIMOUSSE, (Soufiane), *Questions de management*, éditions EMS, Février 2021.
16. REICH, (Robert B), L'esprit d'entreprise ? non, d'abord l'esprit d'équipe !, in Harvard l'Expansion, printemps 1988.
17. ROGET, (Philippe) , DESJACQUES, (Yves), Le management bienveillant, éd Eyrolles, 2017.
18. WELLHOFF, (Thierry), *Les valeurs*, Editions Eyrolles, Paris, 2000.
19. Wong, (Alexandre), KISWEND-SIDA YAMEOGO, (Urbain), *Les RSE en Afrique francophone*, éd Charles Léopard Mayer, Paris, 2011.
20. ZARA, (Olivier), *Le management de l'intelligence collective : vers une nouvelle gouvernance*, éd axiopole, 3^{ème} éd, 2016.