

Le silence organisationnel dans l'Enseignement Supérieur Algérien : Cas des enseignants de la FSECSG de Sétif 1

Organizational Silence in Algerian Higher Education: A Case Study of the Teachers at FSECSG, Sétif 1

LOUZANI Hassiba

Laboratoire de Recherche "Management, Gouvernance, Innovation et Performances des Organisations,
Université de Sétif 1, Algérie, hassiba.louzani@univ-setif.dz

Reçu le : 10/08/2025

Accepté le : 12/11/2025

Résumé :

Cette étude analyse le silence organisationnel chez les enseignants de la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion à l'Université Sétif 1. D'après une étude réalisée auprès de 150 enseignants, elle met en évidence le silence d'acquiescement, issu de la résignation, comme étant la forme prédominante. Un manque de communication efficace et une gestion centralisée entravent l'expression. Les enseignants préconisent une participation plus active dans les prises de décisions et l'établissement d'espaces sûrs pour s'exprimer. L'étude préconise une révision des méthodes de gouvernance universitaire en vue d'un environnement plus transparent et participatif.

Mots clés : Silence organisationnel, Enseignement supérieur, FSECSG Sétif 1, climat organisationnel, Communication

Jel Classification Codes : M190, I2

Abstract:

This study analyzes organizational silence among the faculty members of the Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences at the University of Sétif 1. Based on a survey of 150 teachers, it identifies acquiescent silence, due to resignation, as the dominant form. The lack of effective communication and centralized management hinder expression. The teachers recommend greater involvement in decision-making and the creation of safe spaces for expression. The study calls for reforms in university governance practices to foster a more open and participative climate.

Key Words: Organizational silence, Higher education, FSECSG Setif 1, Organizational climate, Communication

JEL Classification : M190, I2

1. . INTRODUCTION :

Dans les structures contemporaines, le silence organisationnel est de plus en plus identifié comme un élément entravant le flux d'informations, la prise de décisions informées et l'amélioration permanente. Cette notion fait référence à la décision des membres d'une organisation de s'abstenir d'exprimer délibérément leurs pensées, inquiétudes ou critiques, même lorsque cela est crucial pour le fonctionnement collectif. Dans les institutions d'enseignement supérieur, cette question revêt une importance spécifique. Effectivement, bien que les professeurs d'université soient généralement considérés comme indépendants et critiques, ils peuvent parfois être confrontés à des contextes institutionnels structurés hiérarchiquement, inflexibles ou peu ouverts à la libre expression.

La problématique :

Dans le contexte académique algérien, marqué par des dynamiques de gouvernance souvent centralisées et un manque de culture du dialogue institutionnel, une question centrale se pose :

« Quelle est la nature du silence organisationnel tel que vécu par les enseignants de la Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion de l'Université Sétif 1 ? »

Ce silence, s'il devient une norme tacite, peut engendrer un climat de méfiance, freiner l'innovation pédagogique et scientifique, et compromettre le développement des institutions universitaires.

Les sous questions :

À partir de cette problématique générale, notre étude se structure autour des sous-questions suivantes :

- ✓ Quelle est la dimension dominante du silence organisationnel chez les enseignants de la Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion de l'Université Sétif 1 ?
- ✓ Quel facteur organisationnel influence le plus fortement l'adoption du silence organisationnel parmi ces enseignants ?
- ✓ Quelles sont les principales raisons qui poussent les enseignants de cette faculté à recourir au silence organisationnel ?
- ✓ Quelles solutions pourraient être envisagées, selon les enseignants, pour atténuer le phénomène du silence organisationnel dans le contexte de la Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion de Sétif 1 ?

Les hypothèses :

Sur la base de la littérature existante et du contexte observé, nous formulons les hypothèses suivantes :

- ✓ La dimension du silence d'acquiescement est la plus présente parmi les enseignants de la Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion de l'Université Sétif 1.
- ✓ Le manque de reconnaissance et la peur de sanctions constituent les principaux facteurs organisationnels qui influencent le plus fortement l'adoption du silence organisationnel chez les enseignants de cette faculté.

- ✓ Les enseignants de la Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion de Sétif 1 recourent au silence organisationnel en raison principalement du refus de la direction d'accepter les critiques et de la concentration des décisions au sommet hiérarchique.
- ✓ La mise en place de canaux de communication sûrs et efficaces, ainsi que l'implication des enseignants dans la prise de décision, sont perçues comme les mesures les plus pertinentes pour réduire le silence organisationnel.

L'importance du sujet :

Le silence organisationnel représente un défi crucial pour toutes les institutions, car il entrave la transmission d'informations essentielles, freine l'innovation et accentue les problèmes internes. Dans le domaine de l'éducation supérieure, cette tendance revêt une dimension spécifique, puisque les professeurs sont supposés diffuser du savoir, promouvoir l'esprit critique et avancer des suggestions constructives. Quand ils décident de rester silencieux devant des problèmes ou des injustices, cela nuit non seulement à la qualité de la gouvernance universitaire, mais également à celle de l'enseignement et de la recherche.

Dans le contexte algérien, où les réformes de l'université se heurtent encore à des résistances structurelles et culturelles, comprendre les mécanismes du silence organisationnel devient une nécessité stratégique pour favoriser un environnement plus collaboratif, transparent et performant.

Objectif de sujet :

L'objectif principal de cette recherche est de :

Comprendre et analyser les dimensions du silence organisationnel dans l'environnement académique algérien, à travers le vécu des enseignants universitaires, en identifiant les facteurs organisationnels qui y contribuent et en proposant des pistes de réduction.

Plan de l'étude :

L'article est structuré en deux parties principales :

La première partie propose un cadre théorique sur le concept de silence organisationnel, ses dimensions, ses déterminants et son application dans le contexte académique.

La deuxième partie présente la méthodologie, les résultats de l'analyse, la discussion ainsi que des propositions concrètes pour réduire ce phénomène dans les universités algériennes.

Les études antérieures:

-Kettaf Rezki, Kasmi Karima, Djalab Zohra, *Investigating the Impact of Organizational Climate on Organizational Silence in Higher Education Institutions, SocioEconomic Challenges*, Vol. 8, n°1, 2024. Cette étude, menée à l'Université de Sétif 2, a exploré le lien entre le climat organisationnel et le silence organisationnel chez les enseignants. L'enquête quantitative, réalisée auprès de 50 enseignants, a révélé une relation modérée entre ces deux variables. Les résultats montrent que le leadership et la communication sont des facteurs clés pour réduire le silence, dominé ici par sa forme soumise. L'étude souligne l'importance d'un climat organisationnel ouvert pour encourager l'expression des enseignants et améliorer la prise de décision.

-Yıldız Ebru, *Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why?*, *Beykent University Journal of Social Sciences (BUJSS)*, Vol.6, n°2, 2013.

Cette étude qualitative, basée sur des entretiens menés auprès de dix employés d'une entreprise du secteur des pièces automobiles, s'est penchée sur les causes et manifestations du silence organisationnel. Les résultats confirment la présence du phénomène et révèlent que ses origines sont cohérentes avec celles identifiées dans la littérature. Le silence est perçu comme un obstacle majeur au changement organisationnel, influencé à la fois par des facteurs personnels et organisationnels, et aux effets négatifs sur les individus comme sur les structures. (Ebru, 2013)

-Smail Dine, *The Impact of Organisational Silence on Quality Assurance in Higher Education: A Case Study of the University of Ghardaïa*, *Psychology and Education*, Vol. 61, n°9, 2024. Cette étude s'est intéressée à l'effet du silence organisationnel sur l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur, à travers le cas de l'Université de Ghardaïa. En s'appuyant sur une méthode descriptive et une enquête par questionnaire auprès des enseignants, l'analyse a révélé que le silence social a un impact notable sur la qualité, tandis qu'une relation inverse a été observée entre le silence d'acquiescement et la qualité de l'enseignement. En revanche, aucune influence significative du silence défensif n'a été détectée. (Dine, 2024)

-Evren Hasan Ulvi & Sarpkaya Pınar Yengin, *Organizational Silence from the Perspective of Instructors, Educational Administration: Theory and Practice*, Vol. 26, n°4, 2020. Cette étude a exploré les perceptions du silence organisationnel chez les enseignants universitaires dans une université publique de la région égéenne en Turquie. En combinant méthodes quantitative et qualitative, elle a révélé que les enseignants en début de carrière ou en quête de promotion gardent le silence par crainte ou insécurité professionnelle, tandis que les enseignants expérimentés agissent par résignation. L'étude met en évidence l'impact négatif de la hiérarchie académique sur l'expression des enseignants, et recommande l'adoption d'une culture plus démocratique et participative dans la gouvernance universitaire. (Yengin)

-Ghellit Chafia, *Le silence organisationnel dans les institutions algériennes : cas des établissements éducatifs*, *Revue des Sciences Humaines et Sociales*, Vol. 7, n°1, mars 2021. Cette recherche vise à étudier la réalité du silence organisationnel dans les institutions algériennes, en prenant les établissements éducatifs comme modèle. L'étude a été menée auprès d'un échantillon d'enseignants du primaire de la wilaya de Constantine, sélectionnés aléatoirement pour recueillir leurs opinions sur les dimensions du silence organisationnel. En s'appuyant sur des outils de mesure fiables et valides, et après analyse des données, les résultats indiquent une présence faible mais réelle des dimensions du silence organisationnel, avec plusieurs retombées négatives affectant à la fois les enseignants et l'institution. Bien que quelques effets positifs aient été relevés, ceux-ci restent faibles face aux impacts négatifs. L'étude recommande de prendre en compte les avis des enseignants et de chercher à alléger les charges professionnelles qu'ils subissent, en vue d'apporter des solutions concrètes. (Chafia, 2021)

Malgré l'accent mis par des études antérieures sur le rôle crucial du silence organisationnel dans diverses situations, y compris dans l'enseignement supérieur, celles-ci demeurent fréquemment globales ou restreintes à des contextes extérieurs ou à des institutions algériennes peu représentatives. Mon étude apporte une contribution précieuse en mettant l'accent sur les enseignants de la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université Sétif 1, un milieu encore largement inexploré. Dans un

contexte universitaire en évolution rapide en 2025, caractérisé par des changements pédagogiques, une numérisation grandissante et une exigence de plus en plus forte en matière de performance académique, saisir les ressorts du silence organisationnel s'avère primordial. Ainsi, mon étude actualise les informations dans ce contexte en évolution et suggère des solutions pratiques pour optimiser la communication interne, intensifier l'engagement des professeurs dans le processus décisionnel et favoriser une gouvernance universitaire plus transparente et inclusive.

2. la partie théorique : Le silence organisationnel : définitions, formes, causes et conséquences :

Dans cette partie, nous présenterons les principales définitions du silence organisationnel, les différentes formes qu'il peut prendre, ses causes ainsi que ses conséquences sur les individus et les organisations.

2.1 Le silence organisationnel : définitions et conceptualisation :

Le silence organisationnel est défini par Morrison et Milliken (2000) comme un phénomène collectif dans lequel les membres d'une organisation choisissent délibérément de ne pas exprimer leurs idées, opinions ou préoccupations, malgré leur pertinence. Ce comportement représente un obstacle majeur au développement organisationnel, notamment dans les structures qui aspirent à devenir pluralistes, ouvertes à la diversité des opinions et des contributions. (Morrison & Milliken, 2000, p. 707)

Le silence organisationnel est un phénomène courant dans les établissements d'enseignement supérieur, où les employés retiennent volontairement des informations liées au travail. Ce silence peut résulter de divers facteurs, notamment la pression liée à la concurrence, l'incertitude de l'emploi, et une culture organisationnelle qui favorise la dissimulation des problèmes. La peur des critiques des managers contribue fortement à ce climat silencieux, tandis qu'un climat organisationnel positif et un bon style de leadership peuvent réduire ce phénomène et améliorer la productivité. Le silence organisationnel, cependant, nuit aux conditions de travail et accroît le stress professionnel. (Rezki Kettaf, 2024)

Selon le modèle de Pederit et Ashford, le silence organisationnel ne s'installe pas brutalement, mais se développe progressivement à travers quatre phases successives : (وفاء بو عاممي, 2024, pp. 1119-1120)

✓ Phase d'absorption (ou enthousiasme initial) :

Au début, l'employé est motivé et enthousiaste. Cependant, un écart entre ses attentes et la réalité du travail, causé par exemple par une mauvaise communication ou un management rigide, peut engendrer frustration et retrait. Si ces problèmes organisationnels ne sont pas corrigés, le silence commence à s'installer.

✓ Phase de stagnation :

Le désenchantement gagne du terrain : la motivation, la satisfaction et la performance déclinent. Le climat de travail se dégrade, ce qui affaiblit l'engagement des employés.

✓ Phase de détachement :

L'employé se détache émotionnellement et psychologiquement de son environnement professionnel. La fatigue, le stress, voire des troubles de santé apparaissent, et le silence devient un moyen de protection.

✓ **Phase de rupture communicationnelle :**

La communication est totalement rompue. Les employés perdent confiance dans l'organisation, doutent de leur place, et envisagent souvent de quitter leur poste. Cette phase critique se caractérise par le repli, la suspicion et la résignation.

2.2 Typologie du silence organisationnel:

Le silence organisationnel ne se manifeste pas de manière uniforme. En effet, les motivations et les raisons qui poussent les employés à se taire peuvent varier considérablement. Pour mieux comprendre ce phénomène complexe, plusieurs chercheurs ont proposé des typologies qui classent les différentes formes de silence en fonction des intentions et des contextes psychologiques des individus.

Le silence organisationnel se manifeste sous différentes formes, qui varient selon les motivations et les contextes individuels. Plusieurs typologies ont été proposées pour mieux comprendre cette diversité. Parmi les plus reconnues figurent celles de **Pinder et Harlos (2001)** et de **Van Dyne, Ang et Botero (2003)**.

✓ La typologie de Pinder et Harlos (2001) (Harlos, 2001, pp. 348-349)

Pinder et Harlos (2001) soulignent que le silence au sein des organisations n'est pas un phénomène uniforme, mais qu'il revêt plusieurs formes, dont les significations et motivations varient selon le contexte, notamment dans des situations perçues comme injustes. Ils identifient deux formes principales de silence chez les employés : le silence par quiescence et le silence par acquiescement.

-Le silence par quiescence se caractérise par une attitude où l'individu, bien qu'ayant conscience de l'injustice qu'il subit, choisit de se taire par peur, stress ou anticipation de représailles. Cette forme de silence est généralement volontaire et consciente. Les personnes concernées restent vigilantes, prêtes à saisir la moindre opportunité pour rompre leur silence et faire entendre leur voix. Ce type de silence est souvent lié à un état émotionnel difficile, comprenant la peur, la frustration ou la colère, mais aussi une tension intérieure liée au fait de ne pas pouvoir s'exprimer librement.

-Le silence par acquiescement est une forme plus profonde et plus durable de silence. Il traduit une acceptation tacite et résignée de la situation, où l'employé adopte une posture d'abandon, parfois inconsciente, face à l'injustice. Contrairement à la quiescence, l'acquiescement se manifeste par une conscience limitée de l'existence d'alternatives ou de possibilités d'expression. Les individus dans cet état ont souvent renoncé à toute tentative de changement, éprouvant peu ou pas de motivation à briser leur silence. Ils considèrent leur situation comme inévitable, ce qui rend ce silence plus difficile à rompre.

Ainsi, Pinder et Harlos insistent sur le fait que ces deux formes de silence se distinguent notamment par leur niveau de conscience, de volonté d'expression, d'acceptation de la situation et de réactivité émotionnelle. Cette distinction est essentielle pour comprendre les mécanismes qui maintiennent le silence dans les organisations et pour identifier les leviers permettant de le dépasser.

✓ **Les types de silence organisationnel selon Van Dyne, Ang et Botero : (Linn Van Dyne, 2003, pp. 1370-1372)**

Van Dyne, Ang et Botero (2003) proposent une conceptualisation du silence organisationnel fondée sur les **motivations psychologiques des employés** à ne pas s'exprimer,

soulignant ainsi que le silence n'est pas un comportement uniforme ni purement passif. Ils identifient trois formes distinctes de silence :

-Le silence acquiesce (Acquiescent Silence) :

Il s'agit d'un silence passif, motivé par la résignation. L'employé choisit de ne pas exprimer ses idées, informations ou opinions, non par peur, mais parce qu'il est désengagé et convaincu que cela ne servira à rien. Ce type de silence traduit une forme d'abandon ou de retrait face à l'organisation.

-Le silence défensif (Defensive Silence) :

Ce silence est actif et intentionnel, motivé par la peur des conséquences personnelles (ex. : sanctions, rejet, conflits). L'employé retient volontairement ses idées pour se protéger, même s'il est conscient de leur pertinence. Ce comportement s'inscrit dans une logique stratégique d'auto-protection.

-Le silence prosocial (ProSocial Silence) :

Contrairement aux deux autres, ce type de silence est motivé par des intentions altruistes. L'employé choisit de taire certaines informations ou idées dans l'intérêt des autres ou de l'organisation, par loyauté, respect ou discrétion. Il s'agit d'un comportement discrétionnaire, volontaire et bienveillant, qui n'est ni imposé ni négatif en soi.

Dans le cadre de notre étude, nous adoptons la typologie de Van Dyne, Ang et Botero (2003), qui distingue trois formes principales de silence organisationnel : le silence acquiesce, le silence défensif et le silence prosocial. Ces catégories, basées sur les motivations psychologiques des individus à ne pas s'exprimer, constituent la base d'analyse de notre investigation sur le silence organisationnel dans l'enseignement supérieur algérien. Elles seront donc reprises et explorées dans la partie empirique de cet article, afin de mieux comprendre les dynamiques du silence chez les enseignants universitaires.

2.3 Les causes et facteurs déclencheurs du silence organisationnel :

Selon Morrison et Milliken (2000), le silence organisationnel trouve ses racines dans plusieurs facteurs interdépendants liés aux comportements et aux croyances des managers ainsi qu'aux dynamiques organisationnelles : (Morrison & Milliken, 2000, pp. 709-711)

✓ **La peur du feedback négatif des managers :**

Les managers, notamment ceux occupant des postes de direction, manifestent souvent une crainte intense face aux retours négatifs, en particulier ceux venant de leurs subordonnés. Cette peur de la critique les pousse à éviter, minimiser ou rejeter les informations critiques, créant ainsi un climat où les employés hésitent à s'exprimer librement.

✓ **Les croyances implicites des managers :**

Trois croyances clés alimentent le silence au sein des organisations :

- Les employés sont perçus comme égoïstes et peu fiables, ce qui s'inspire de la théorie X de McGregor (1960).
- La conviction que les managers détiennent la meilleure connaissance des enjeux organisationnels, ce qui conduit à une centralisation du pouvoir et un contrôle strict des informations.
- La valorisation de l'unité et du consensus, au détriment du désaccord ou de la critique, qui sont perçus comme menaçants pour la cohésion et la stabilité organisationnelle.

Ces croyances, souvent implicites et inconscientes, façonnent les comportements des managers et les politiques organisationnelles.

✓ **Les structures, politiques et pratiques organisationnelles :**

Les croyances des managers se traduisent en structures hiérarchiques rigides, en politiques restrictives et en pratiques managériales autoritaires qui limitent la circulation ascendante de l'information. Ce cadre organisationnel décourage la prise de parole des employés, renforçant ainsi le silence collectif.

✓ **Le processus de construction collective du sens (collective sensemaking) :**

Les employés interprètent ensemble les signaux organisationnels et développent des perceptions partagées sur l'environnement de travail. Si ce sens collectif conduit à la croyance que s'exprimer est dangereux ou inefficace, un climat de silence s'installe durablement.

✓ **La dissimilarité démographique :**

Une grande différence entre les caractéristiques démographiques des managers et celles des employés (âge, genre, origine, etc.) peut renforcer le sentiment d'exclusion des salariés. Ceux-ci peuvent alors percevoir que leur voix n'est pas valorisée, ce qui augmente la probabilité qu'ils choisissent de ne pas s'exprimer.

2.4 Les conséquences du silence organisationnel sur l'organisation et les individus :

Le silence organisationnel peut entraîner de nombreuses conséquences négatives, aussi bien pour l'organisation dans son ensemble que pour les employés individuellement. Ces effets se manifestent à différents niveaux : (Seyed Mehdi Hosseini, 2025, p. 152)

➤ **Frein à l'apprentissage organisationnel :**

Le silence empêche la circulation d'idées et de retours utiles, limitant l'innovation et l'adaptation de l'organisation.

➤ **Désengagement des employés :**

Les employés qui ne se sentent pas écoutés perdent leur motivation, ce qui réduit leur implication et leur performance.

➤ **Augmentation du turnover :**

Le manque de communication pousse les employés à quitter l'organisation, entraînant des pertes de compétences et des coûts élevés.

➤ **Décisions managériales faussées :**

L'absence de remontée d'informations clés conduit à des décisions prises sur la base de données incomplètes ou erronées.

➤ **Érosion de la confiance :**

Le silence fragilise la relation entre les employés et les dirigeants, réduisant la confiance mutuelle et le dialogue.

➤ **Stress et burnout accrus :**

Les non-dits créent un stress accumulé, menant à l'épuisement émotionnel, à l'absentéisme et à des problèmes de santé.

➤ **Baisse de l'innovation :**

Les employés n'osent plus proposer d'idées nouvelles, freinant la créativité et la capacité d'évolution de l'organisation.

➤ **Persistance des problèmes :**

Les dysfonctionnements non signalés s'aggravent avec le temps, affectant la qualité du travail et la satisfaction des usagers.

➤ **Affaiblissement de la collaboration :**

Le manque de communication réduit la coopération et la cohésion des équipes.

➤ **Compromission de l'éthique :**

Le silence favorise la tolérance d'actes contraires à l'éthique, créant un climat de complicité et d'impunité.

3. La partie pratique : Analyse du silence organisationnel chez les enseignants de la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de Sétif 1

Rappelons que notre recherche vise à étudier le phénomène du silence organisationnel dans l'environnement académique algérien, à travers le vécu des enseignants du supérieur. Dans cette deuxième partie de l'étude, nous analyserons les résultats du questionnaire administré à un échantillon de 150 enseignants issus de la Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion de l'Université Sétif 1. Cette analyse a pour objectif de mettre en lumière les dimensions dominantes du silence organisationnel, les facteurs organisationnels qui y contribuent, ainsi que les perceptions des enseignants quant aux mécanismes possibles de réduction de ce phénomène. À travers cette approche, nous cherchons à comprendre les formes que prend ce silence dans le contexte académique algérien et à identifier des pistes concrètes pour favoriser un climat universitaire plus ouvert à l'expression et à la participation.

3.1. Présentation de la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de Sétif 1 :

La Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion a vu le jour initialement sous forme de l'Institut des Sciences Économiques, conformément au décret exécutif n°89/140 du 1er août 1989 portant création de l'Université de Sétif. Elle a été transformée en faculté en vertu du décret exécutif n°04-251 du 2 décembre 1998. (<https://eco.univ-setif.dz>, s.d.)

Actuellement, la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion est composée d'un tronc commun et de quatre départements :

- Département des Sciences Commerciales,
- Département des Sciences Économiques,
- Département des Sciences de Gestion,
- Département des Finances et Comptabilité,

Et ce, conformément à l'arrêté ministériel n°2005 de l'année 2016, complétant l'arrêté n°401 du 31 octobre 2012.

3.2. Méthode de recherche et outils d'investigation :

Pour répondre à la problématique principale, nous avons opté pour une approche quantitative descriptive. Cette méthode est particulièrement adaptée à une étude exploratoire visant à décrire les perceptions des enseignants face au silence organisationnel, sans chercher à établir des relations causales ou prédictives. Le questionnaire structuré utilisé comprend des questions fermées à choix multiples, élaborées à partir des travaux de Morrison & Milliken (2000) et Pinder & Harlos (2001). Chaque question cible une dimension spécifique du silence organisationnel (formes, causes, facteurs, conséquences, mesures de réduction).

3.3. Population de l'étude :

La population cible de cette recherche est constituée de l'ensemble des enseignants de la Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion de l'Université Sétif 1, pour l'année universitaire 2024-2025. Ce choix s'explique par la volonté d'ancrer l'étude dans un contexte académique réel, tout en gardant une faisabilité méthodologique et logistique.

3.4. Nature des données et justification des tests statistiques :

Les données recueillies sont catégorielles, car issues de questions fermées sans échelle de mesure commune (comme une échelle de Likert). Par conséquent, il n'a pas été pertinent d'appliquer des tests de fiabilité interne (tel que le coefficient α de Cronbach) ni des tests de normalité (Shapiro–Wilk, Kolmogorov–Smirnov), ceux-ci étant réservés aux instruments comportant plusieurs items mesurant une même variable sur une échelle ordinale ou continue.

3.5. Taille et justification de l'échantillon :

Le questionnaire a été diffusé à l'ensemble des enseignants de la faculté, ce qui tend vers un **échantillonnage aléatoire simple**. La taille de l'échantillon a été déterminée à l'aide de la **formule de Richard Geiger**, qui permet de calculer un échantillon représentatif pour une population finie. Cette formule est exprimée comme suit :

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (p)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (p)^2 - 1 \right]}$$

Avec les paramètres suivants:

- n = Taille de l'échantillon
- N = Taille de la population
- Z = La valeur de la variable normale correspondant à un niveau de confiance de 95 %, qui est égale à 1,96.
- d = La marge d'erreur acceptable est de 5 %, soit 0,05
- p = la proportion estimée (ou la variabilité au sein de la population) est de 50 %, soit 0,5

Et sur la base des informations obtenues à partir du site web de la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion – Université de Sétif (<https://eco.univ-setif.dz>) , nous avons trouvé que le nombre total d'enseignants dans la faculté est de 352. Après application de la formule précédente, nous avons conclu que la taille appropriée de l'échantillon pour l'étude est de 184 enseignants. En appliquant ces valeurs, la taille théorique de l'échantillon ressort à 184 enseignants.

La taille théorique de l'échantillon a été calculée via la formule de Richard Geiger, aboutissant à un effectif idéal de 184 enseignants pour un niveau de confiance de 95 % et une marge d'erreur de 5 %. Cependant, 150 réponses valides ont été obtenues, principalement en raison des contraintes liées à la disponibilité des enseignants et à leur réceptivité.

Malgré cela, cet effectif reste suffisant et représentatif pour une analyse descriptive fiable, conformément aux standards méthodologiques en sciences sociales.

3.6. Méthode d'analyse des données :

L'analyse s'est limitée à des statistiques descriptives simples, principalement des tris à plat (fréquences et pourcentages) et, lorsque pertinent, des tris croisés pour examiner des relations descriptives entre variables. Cette approche correspond à la nature qualitative et

exploratoire de la recherche, visant à dégager les tendances et perceptions dominantes des enseignants. En somme, la méthodologie quantitative descriptive adoptée, reposant sur un questionnaire à questions fermées et une analyse statistique descriptive, est cohérente avec la nature des données collectées et les objectifs exploratoires de l'étude. Elle permet de dresser un portrait fidèle et rigoureux des perceptions des enseignants concernant le silence organisationnel dans leur environnement professionnel.

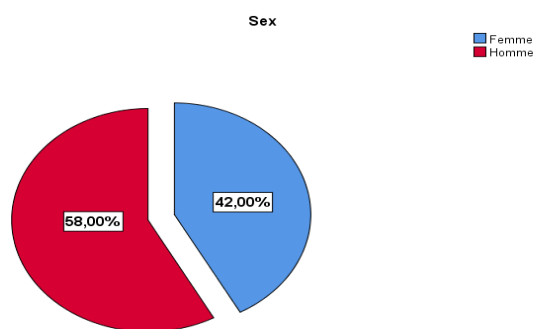
3.7. Résultat et discussion :

Dans cette partie, nous présenterons et analyserons les résultats de l'enquête menée auprès des enseignants de la Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion de l'Université Sétif 1. L'objectif est de tester la validité des hypothèses formulées dans la première partie de l'étude et de répondre à la problématique centrale relative au silence organisationnel dans le contexte académique algérien.

➤ Présentation et analyse des données personnelles des répondants :

Nous exposons ici les résultats relatifs aux informations personnelles des répondants, collectées à travers le questionnaire. Ces données concernent le sexe, l'âge, le grade académique ainsi que l'ancienneté professionnelle. Elles permettent de mieux cerner les caractéristiques démographiques et professionnelles des enseignants ayant participé à l'enquête.

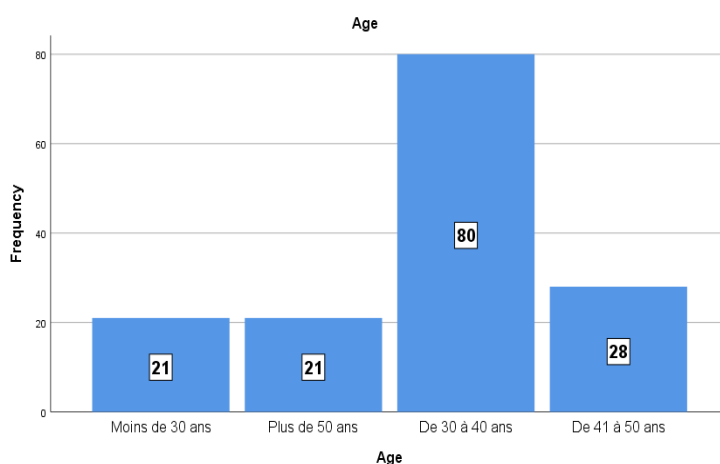
Figure N° 1. Répartition des répondants selon le sexe



Selon notre échantillon, 58 % des répondants sont des hommes contre 42 % de femmes, ce qui reflète une légère prédominance masculine parmi les enseignants de la faculté étudiée.

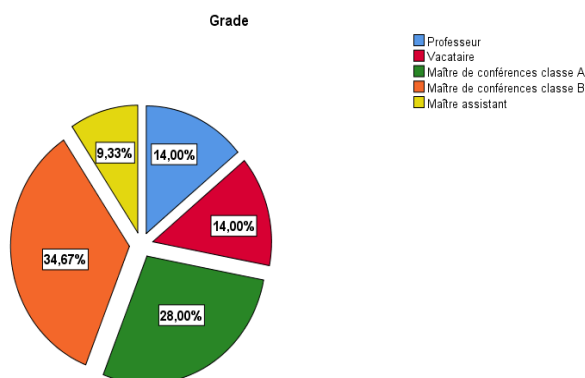
Source : Les sorties de SPSS

Figure N°2. Répartition des répondants selon Age



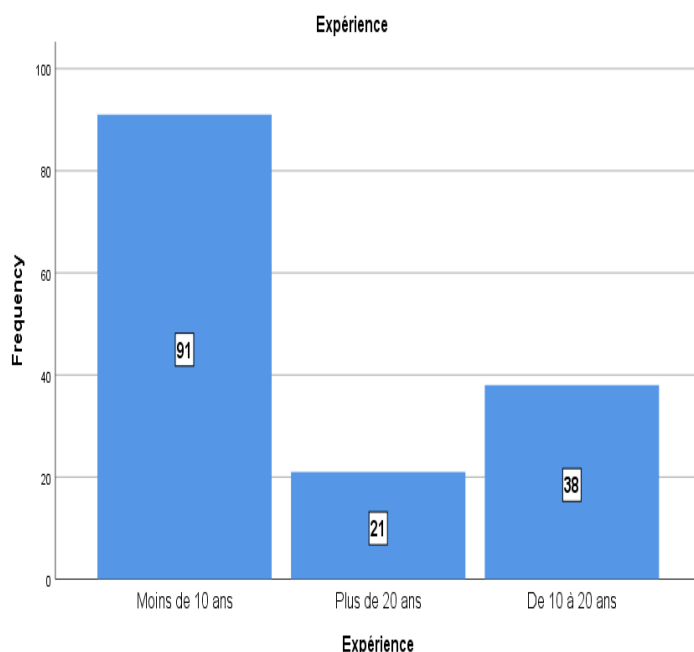
L'analyse de la répartition par âge montre que la majorité des répondants (53 %) ont entre 30 et 40 ans. Les tranches « moins de 30 ans » et « plus de 50 ans » représentent chacune 14 %, tandis que 19 % des enseignants ont entre 41 et 50 ans. Cette structure reflète un échantillon relativement jeune, avec une forte présence des enseignants en début ou milieu de carrière.

Source : Les sorties de SPSS

Figure N°3. Répartition les répondants selon le Grade académique

Selon notre échantillon, la majorité des répondants sont des Maîtres de Conférences B (34,67 %) et des Maîtres de Conférences A (28 %). Les professeurs et les vacataires représentent chacun 14 %, tandis que les Maîtres Assistants représentent 9,33 %. Cette répartition montre une prédominance des grades intermédiaires dans la composition de l'échantillon.

Source : Les sorties SPSS

Figure N°3. Répartitions des répondants selon l'ancienneté

Concernant l'ancienneté, la majorité des répondants (60,7 %) ont moins de 10 ans d'expérience. 25,3 % ont entre 10 et 20 ans, tandis que seulement 14 % ont plus de 20 ans. Cela indique que l'échantillon est composé en grande partie d'enseignants relativement jeunes dans la profession.

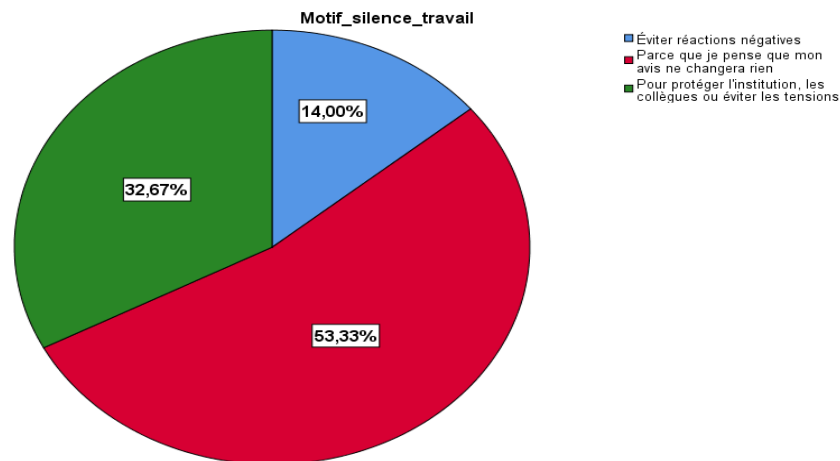
Source : Les sorties SPSS

➤ Analyse détaillée des réponses :

Dans cette étape, nous procéderons à l'examen approfondi de chaque sous question formulée dans le cadre de cette étude. L'analyse vise à vérifier la pertinence de chacune d'elles à partir des données recueillies auprès des enseignants de la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de Sétif 1. Cette démarche permettra d'identifier les facteurs clés influençant le silence organisationnel dans l'enseignement supérieur algérien.

✓ **Analyse des résultats relatifs à la première sous question :**

Figure N°4. Motif silence organisationnel



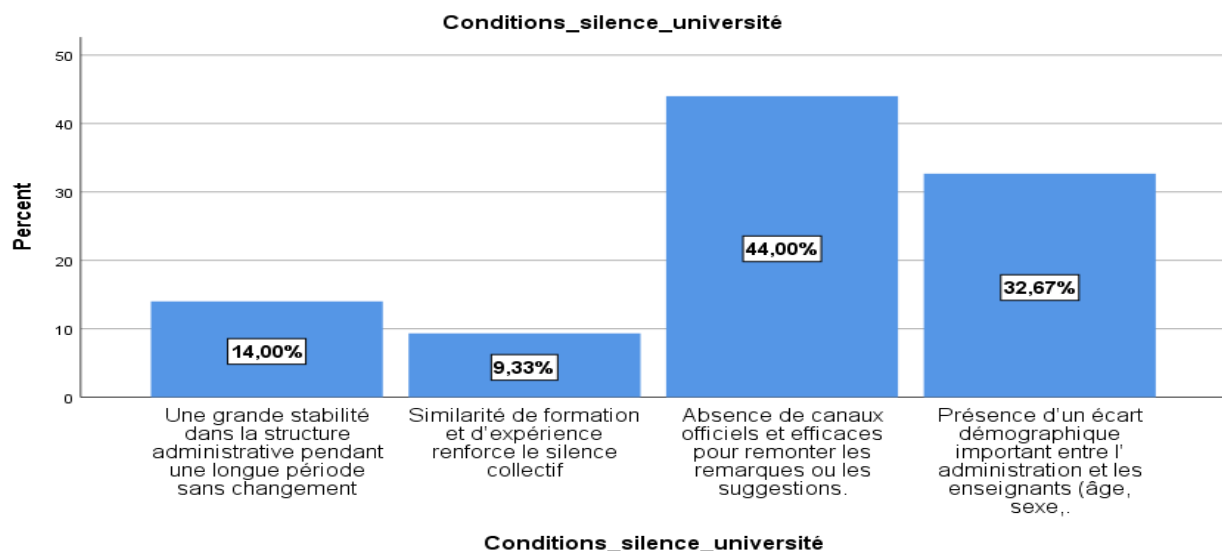
Source : Les sorties de SPSS

En ce qui concerne la première sous-question de notre recherche – « Quel est le caractère prédominant du silence organisationnel parmi les enseignants universitaires ? » – Les données indiquent que la plupart des participants (53,33 %) affirment se garder de s'exprimer car ils estiment que leur opinion ne fera aucune différence. Cette motivation fait clairement référence à l'aspect de l'acceptation (silence acquiesçant), marqué par la résignation et le sentiment d'impuissance.

De plus, 14% parlent de la nécessité d'éviter les réactions négatives, ce qui est en lien avec le silence défensif. D'un autre côté, 32,67% font allusion à l'idée de préserver l'institution, les collègues ou d'éviter les conflits, ce qui s'apparente au silence prosocial. Ces résultats suggèrent que l'aspect d'acceptation prédomine le plus dans le contexte de la faculté analysée, illustrant une sorte de rétraction passive face à un environnement considéré comme peu ouvert au changement.

✓ **Analyse des résultats relatifs à la deuxième sous question :**

Figure N°5. Conditions du silence organisationnel



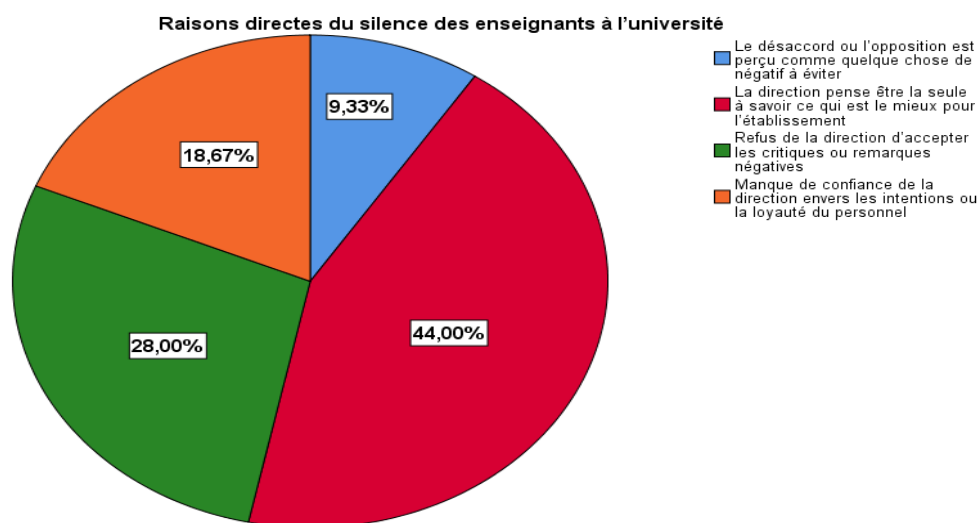
Source : Les sorties de SPSS

Pour la deuxième sous-question de notre recherche – « Quel élément organisationnel a le plus grand impact sur l'adoption du silence organisationnel ? » – les résultats montrent que le manque de voies formelles et performantes pour faire remonter les commentaires ou les propositions est le facteur le plus influent, avec un score de 44 %. Ce constat souligne une déficience majeure dans la structure du système de communication interne à l'université. Effectivement, en l'absence d'un mécanisme formel, transparent et réactif pour collecter les opinions, préoccupations ou propositions des enseignants, ces derniers ont tendance à adopter

Une attitude de silence. Ce silence n'est pas forcément le signe d'un manque de point de vue, mais plutôt d'une déception quant à la capacité de l'institution à prêter l'oreille et à répondre. Les professeurs ont mentionné comme deuxième critère organisationnel crucial la différence démographique significative entre l'administration et le personnel enseignant (âge, sexe, ancienneté), ce qui représente 32,67 % des réponses. Cette différence peut créer un sentiment d'éloignement ou de mécompréhension, contribuant aussi au mutisme collectif. Cependant, la persistance prolongée de la structure administrative sans modification (14 %) et la similitude en termes de formation et d'expérience (9,33 %) sont considérées comme moins influentes dans l'adoption du silence, même si elles contribuent également, à un degré moindre, à l'établissement de ce climat.

✓ Analyse des résultats relatifs à la troisième sous question :

Figure N°6 : Raisons directes du silence des enseignants



Source : Les sorties de SPSS

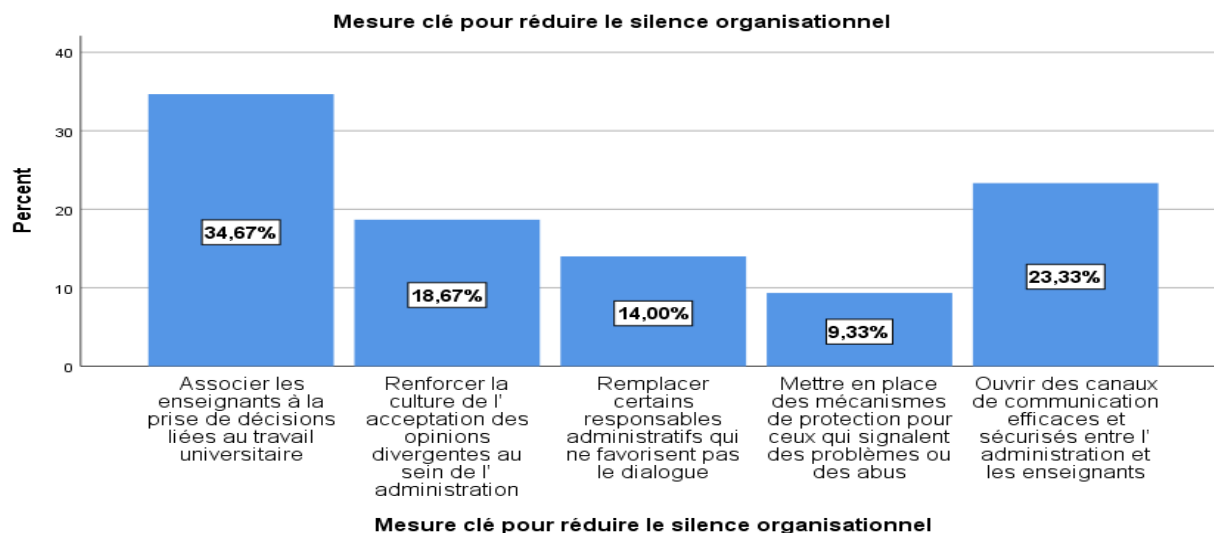
En ce qui concerne la troisième sous-question - « Quelles sont les principales raisons du silence organisationnel chez les enseignants universitaires ? » - Les résultats indiquent que l'élément le plus souvent mentionné par les participants est la certitude de la direction qu'elle est la seule à savoir ce qui est bénéfique pour l'institution, représentant 44% des réponses. Cette approche de gestion centralisée restreint l'inclusion des points de vue du corps professoral et entrave l'expression collective. Au second rang, 28% des professeurs pensent que l'administration rejette les critiques ou commentaires négatifs, ce qui engendre une atmosphère peu propice à une communication transparente. De plus, 18,67 % mentionnent un déficit de confiance de la direction vis-à-vis de la loyauté ou des intentions du personnel, alors que 9,33 %

Le silence organisationnel dans l'Enseignement Supérieur Algérien: Cas des enseignants de la FSECSG de Sétif 1

ont le sentiment que le désaccord ou l'opposition sont vus comme des comportements indésirables à éviter. Globalement, ces conclusions révèlent un environnement organisationnel peu favorable à la communication, où les perceptions et les méthodes de gestion jouent un rôle prépondérant dans la perpétuation du mutisme des enseignants.

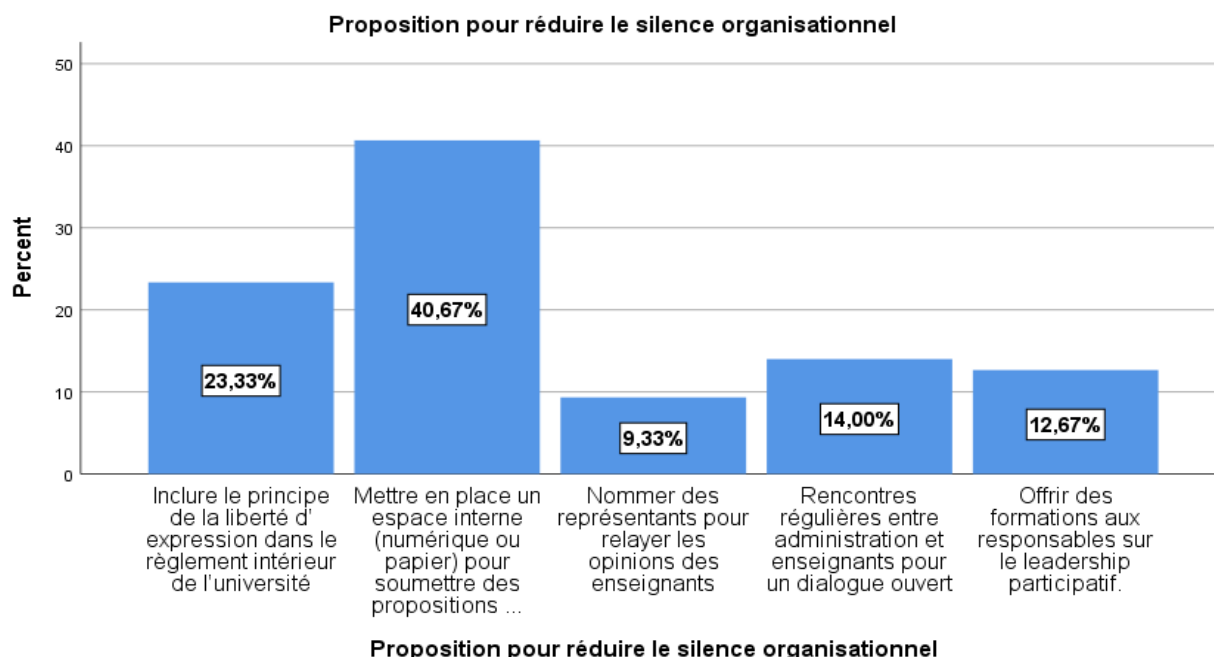
✓ **Analyse des résultats relatifs à la troisième sous question :**

Figure N°7. Mesure clé pour réduire le silence organisationnel



Source : les sorties SPSS

Figure N°8. Proposition pour réduire le silence organisationnel



Source : Les sorties de SPSS

Les conclusions liées à cette quatrième sous-question se répartissent en deux parties : les actions prioritaires repérées par les éducateurs et les suggestions pratiques à réaliser.

Selon 34,67 % des participants, la méthode jugée la plus efficace est d'inclure les enseignants dans les décisions relatives au fonctionnement de l'université. Cette démarche collaborative favoriserait l'établissement d'une atmosphère de confiance, le renforcement du sentiment d'appartenance et la justification des décisions adoptées.

Au deuxième rang, 23,33 % des enseignants préconisent l'établissement de canaux de communication efficaces et sécurisés entre la direction et le corps enseignant, afin de faciliter une remontée d'informations sans risque de sanction.

D'autres mesures sont également suggérées :

- Renforcer la culture d'acceptation des opinions divergentes au sein de l'administration (18,67 %),
- Remplacer certains responsables administratifs peu ouverts au dialogue (14 %),
- Et instaurer des mécanismes de protection pour ceux qui signalent des problèmes (9,33 %).

D'autre part, parmi les propositions concrètes pour réduire le silence, la plus soutenue est la mise en place d'un espace interne (numérique ou papier) pour soumettre anonymement des propositions ou préoccupations (40,67 %). Ce dispositif renforcerait l'expression libre tout en garantissant la confidentialité.

D'autres pistes sont également évoquées :

- Inclure la liberté d'expression dans le règlement intérieur de l'université (23,33 %),
- Organiser des rencontres régulières entre l'administration et les enseignants pour un dialogue ouvert (14 %),
- Nommer des représentants pour faire remonter les opinions du personnel (9,33 %),
- Et offrir des formations en leadership participatif aux responsables (12,67 %).

Ces résultats montrent que les enseignants appellent à un changement culturel et structurel, visant à rétablir la confiance, instaurer un dialogue permanent et valoriser la participation active dans la vie de l'université.

4. Conclusion :

En somme, cette recherche a contribué à une meilleure appréhension du phénomène de silence organisationnel au sein de la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université Sétif 1. Les conclusions indiquent que ce mutisme, généralement de nature approbative, découle d'un sentiment de résignation parmi les enseignants, accentué par une gestion centralisée et un manque de communication efficace.

Cela entraîne des effets indésirables tant sur le climat au sein de l'organisation que sur la qualité des interactions et du processus décisionnel dans la faculté. Elle entrave aussi l'expression d'idées, de critiques et de suggestions qui pourraient aider à optimiser le fonctionnement de l'établissement.

D'après ces constats, il apparaît essentiel de mettre en place plusieurs mesures afin de remédier à ce phénomène et de favoriser un environnement académique plus participatif et ouvert. Nous recommandons ainsi :

- Le développement de canaux de communication sécurisés, anonymes et accessibles à tous les enseignants, permettant une expression libre et sans crainte de représailles.
- L'implication systématique des enseignants dans les processus de décision à différents niveaux, afin d'augmenter leur engagement et leur sentiment d'appartenance à l'université.
- L'adoption d'un style de leadership participatif qui valorise l'écoute, le dialogue constructif et la reconnaissance des contributions individuelles et collectives.

- La réduction des charges administratives et la mise en place de dispositifs de soutien pour alléger la pression ressentie par les enseignants, ce qui pourrait atténuer leur résignation et encourager une plus grande participation.

La mise en œuvre de ces recommandations contribuerait à instaurer un climat organisationnel plus favorable, où les enseignants se sentent valorisés, écoutés et motivés à participer activement à la vie universitaire. Ce changement est indispensable pour améliorer non seulement le bien-être des enseignants, mais aussi la qualité globale de l'enseignement supérieur en Algérie.

5. La liste bibliographie :

Article :

- Chafia, G. (2021). Le silence organisationnel dans les institutions algériennes : cas des établissements éducatifs. *Revue des Sciences Humaines et Sociales*, 7(1).
- Dine, S. (2024). The Impact of Organisational Silence on Quality Assurance in Higher Education: A Case Study of the University of Ghardaïa. *Psychology and Education*, 61(9).
- Ebru, Y. (2013). Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why? *Beykent University Journal of Social Sciences (BUJSS)*, 6(2).
- Harlos, C. C. (2001). EMPLOYEE SILENCE: QUIESCENCE AND ACQUIESCENCE AS RESPONSES TO PERCEIVED INJUSTICE. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 331-369.
- Linn Van Dyne, S. A. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*. *Journal of Management Studies*, 1360-1392.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Rezki Kettaf, D. Z. (2024). Investigating the Impact Of Organizational Climate On Organizational Silence In Higher Education Institutions. *SocioEconomic Challenges*, 8(1), 2520-6214.
- Seyed Mehdi Hosseini, J. R. (2025). CONCEPTUAL MODEL OF FACTORS AFFECTING ORGANIZATIONAL SILENCE. *Journal on Innovation and Sustainability*, 16(1), 153-162.
- Yengin, E. H. (s.d.). Organizational Silence from the Perspective of Instructors,. *Educational Administration: Theory and Practice*, 26(4), 2020.
- مجلة طبنة للدراسات العلمية. الصمت التنظيمي وتعزيز ثقافة المجادة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي. ع. ر. وفاء بوعاممي /الأكاديمية, 1111-1131.

Site officiel

<https://eco.univ-setif.dz>. (s.d.). Récupéré sur <https://eco.univ-setif.dz> : <https://eco.univ-setif.dz/alkl>.