

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MENTOURI DE CONSTANTINE
FACULTE DES SCIENCES SOCIALES ET HUMAINES
DEPARTEMENT DE BIBLIOTHECONOMIE

N° d'ordre :
Série :

BEN/1063



MEMOIRE

Présenté pour l'obtention du diplôme de magistère
en BIBLIOTHECONOMIE

APPROCHE DU PROCESSUS DE LA COMMUNICATION AU
SEIN DE LA BIBLIOTHEQUE CENTRALE
DE L'UNIVERSITE MENTOURI DE CONSTANTINE

OPTION
BIBLIOTHECONOMIE
PAR
BENKAID KESBA TEBOURA

Soutenu le :
Devant le jury :

Président
Rapporteur
Examineur

B. SLATNIA
M. CHELBI
A. BOUDERBANE

Prof.
Prof.
M.C.

Université M^{ed} Khider Biskra
Université Mentouri Constantine
Université Mentouri Constantine

Benkaid Kesba , Teboura

Approche du processus de la communication au sein de la bibliothèque
centrale de l'université Mentouri . Mem. Magistère : bibliothéconomie :
Constantine : 2006

Remerciements

*A Mon directeur de mémoire, Professeur : Mohamed Chelbi
avec ma profonde gratitude.*

*A chaque membre du Jury pour avoir voulu évaluer
mon travail et m'honorer de leur présence.*

*A l'ensemble du personnel de la B.U.C, pour sa
précieuse collaboration.*

TABLE DES MATIERES

	Pages
1. Motivations du choix du sujet	1
2. Objectifs de la recherche	1
3. Problématique	2
Introduction	5

PARTIE THEORIQUE

La communication : Définitions , théorie et modèles	9
---	---

Chapitre I : La communication : définitions et théories	10
I-1. Définition du terme communication.	10
I-2. Différents types de communication	15
I-2-1. La communication de masse	15
I-2-2. La communication interpersonnelle	15
I-2-3. La communication de groupes	15
I-2-3-1-La communication externe	16
I-2-3-2-La communication interne	16
I-2-4. Communication verbale et non verbale	19
I-3. Fonctions de la communication : Langage et communication humaine	22
I-3-1. Modèle de Jakobson, 1963	22
I-3-2. Le schéma SPEAKING de Dell Hymes	26
I-4. Stratégies de la communication : les P.A.P.E.S. de la communication	29

Chapitre II : Les modèles de la communication	34
II-1. Notion de modèle	34
II-2. Les modèles positivistes	35
II-2-1. Modèle de la théorie de l'information	35
ou théorie mathématique de l'information	35
II-2-2. Modèle de Lasswell	37
II-2-3. Modèle du Cybernéticien Wiener	38
II-2-4. Modèle de la communication à deux niveaux	40
II-2-5. Modèle marketing	41
II-3. Les modèles systémiques	42
II-3-1. Modèle sociométrique	42
II-3-2. Modèle interactionniste - systémique	42
II-3-3. Modèle de l'orchestre	45
II-4. Les modèles constructivistes	45
II-4-1. Modèle de l'hypertexte	45
II-4-2. Modèle situationnel	45
II-5. Proposition de Schéma du processus de communication	49

PARTIE PRATIQUE

Enquête et analyse des résultats portant sur la communication interne à la bibliothèque universitaire centrale	52
Introduction	53
Chapitre III : Approche méthodologique	53
III-1 Axes de la recherche	53
III-1-1. Hypothèses	53
III-1-2. Outils d'enquête	54
III-1-2-1. Le questionnaire	54
III-1-2-2. L'entretien	55
III-1-2-3. Population d'enquête	57
III-1-2-4. Pré-enquête	58
III-1-2-5. Planning du déroulement de la passation du questionnaire et de la tenue des entretiens	58
III-1-2-6. Le contexte de la recherche	59
Chapitre IV : Analyse des résultats	74
IV-1. Présentation des données du questionnaire	74
IV-2. Interprétation des résultats du questionnaire et de l'entretien	110
IV-2-1. Perception de la communication interne	110
IV-2-2. Moyens et circuits de la communication interne à la B.U.C.	111
IV-2-3. Implication des agents dans le processus de la communication interne à la B.U.C	113
IV-2-4. Formation en communication interne	113
IV-3. Discussion des hypothèses	116
Conclusion : Pour un plan de Communication interne	118
Bibliographie	129
Annexes	141
Index	145
Résumés	168

1. Motivations du choix du sujet:

Au cours de l'exercice de nos fonctions de directrice de la bibliothèque universitaire centrale (B.U.C.) de l'université Mentouri, il nous a été donné de constater que plus nous communiquons, c'est-à-dire que nous établissons une relation d'échanges, avec les agents et les usagers, leur expliquant les raisons sous jacentes à certaines mesures ou orientations, plus ces derniers adhéraient à notre discours et participaient efficacement aux démarches entreprises et par là même à la vie de la bibliothèque. Nous avons ainsi, au fil des jours, eu la conviction que gérer des hommes pour un responsable n'est pas synonyme de responsable cloîtré dans son bureau, mais plutôt animateur, capable d'intervenir à tous les niveaux de la structure en restant à l'écoute de l'ensemble des acteurs, c'est à dire les agents de la B.U.C. et de ses usagers, afin de retenir leur participation et assurer la permanence des actions, garante de la bonne gestion dont l'authentique richesse émane de la communication.

Il nous a donc paru opportun de nous consacrer, dans le cadre de notre mémoire de magistère en bibliothéconomie, à une approche du processus de la communication interne au sein de la B.U.C.

A ce premier facteur est venu s'ajouter, l'absence quasi-totale de travaux s'inscrivant dans la droite ligne de notre sujet, ceux abordés en bibliothéconomie traitant plus particulièrement des méthodes de circuit du document, l'aménagement des bibliothèques, l'application des nouvelles technologies etc... s'intéressant peu à l'étude de la gestion des ressources humaines, probablement freinée, par son rapprochement de celle de l'entreprise.

2. Objectifs de la recherche :

Deux objectifs principaux sont visés dans ce travail :

- 1- Circonscrire la notion de communication, ses théories, ses différents types et ses modèles.
- 2- Aborder les rouages du processus de la communication interne au sein de la B.U.C. en vue de proposer un plan de communication susceptible d'améliorer la qualité de l'échange communicationnel de sa composante humaine, pour mieux la propulser vers la création d'une ambiance de travail qui en optimiserait les prestations de service.

3. Problématique :

Les études portant sur la communication, la définissent comme étant la transmission d'informations d'un point à un autre. La réalisation de cette opération nécessite :

- Un émetteur ou source à partir de laquelle le message est émis ;
- Un code : pour communiquer, il est indispensable que l'émetteur et le récepteur disposent d'un système de signes communs pour assurer la transmission des messages. Le langage à titre d'exemple en est un. Il constitue le code privilégié dans lequel tous les autres codes peuvent être exprimés ;
- Un canal ou voie par le biais de laquelle va circuler le message ;
- Un récepteur qui, en pratique, reçoit le message, le décode puis y répond, ce qui renvoie implicitement à la notion centrale de feed-back ou de rétroaction toujours présente dans tout processus de communication.

A ce propos, Hugues Hotier écrit : « La communication est un de ces actes par lequel un organisme déclenche le comportement d'un autre ».¹

La communication aurait donc pour but la modification de l'état cognitif, affectif du récepteur ou de ses dispositions à l'action.

La question relative à la communication en tant que transmission d'informations est aujourd'hui dépassée, du fait qu'elle existe depuis que les hommes vivent en groupes et qu'entre eux existent des relations.

Il n'est donc plus question de s'interroger sur pourquoi communiquer ? Ce problème étant définitivement résolu. Toute la question est de savoir comment communiquer ?

Il importe à ce niveau, de s'interroger sur le moyen susceptible de réaliser la meilleure mise en relation possible des hommes pour l'accomplissement d'une tâche donnée. Dans cette perspective, la littérature des sciences de la communication propose divers modèles de communication conçus comme cadre de référence permettant d'orienter les actions du responsable d'une entreprise pour mieux la gérer, l'organiser en ajustant au mieux son discours à la réalité.

La bibliothèque universitaire, en tant qu'entreprise est un espace privilégié de recherche et lieu d'interactions sociales. Elle ne se définit plus aujourd'hui uniquement par la richesse de ses collections, mais aussi par sa personnalité et la place qu'elle occupe dans le système universitaire. De ce fait, elle se doit de répondre aux multiples attentes de ses usagers.

¹- Hotier, Hugues. Cité par Mucchielli, Alex. Théorie des processus de la communication. Paris : A. Colin, 1998, p. 14

Il est donc indispensable pour la B.U.C. de parler, de dialoguer en un mot de communiquer. Elle doit être un lieu d'échanges et de communication.

Si communiquer avec ses différents acteurs, participe d'une sensible amélioration de ses prestations de service, bien communiquer pour la B.U.C., c'est éviter les éventuelles situations de tensions découlant d'un dialogue mal éclairé et fournir les ingrédients indispensables à la mise en relation d'individus évoluant dans cet espace. C'est en d'autres termes, ce que les auteurs appellent communication interne.

L'entreprise est certes laborieuse en raison essentiellement de l'hétérogénéité du niveau de qualification des agents de la B.U.C., contraints dans leur pratique quotidienne d'accueillir donc de communiquer avec des usagers dont la composante est fort diversifiée : étudiants gradués, post gradués, enseignants permanents, vacataires, étudiants et chercheurs extra universitaires de tous horizons et personnel administratif de l'université Mentouri.

Dans ce cadre, les agents reçoivent divers messages (décisions, recommandations, directives, règlements et demandes...) émanant de la direction auxquels ils doivent y répondre pour transmettre à leur tour d'autres messages (attentes, écueils des usagers, incompatibilité entre agents, préférence de relation de travail etc....).

Une telle situation nécessite, pour être comprise dans ses détails, une connaissance du processus de la communication interne, tel qu'il se déroule au sein de la B.U.C., notre problématique s'articulera donc autour des questions suivantes : Quelles sont les caractéristiques principales de la communication interne au sein de la B.U.C ? Quel serait le plan de communication interne capable de faciliter l'échange au sein de la B.U.C, au terme de son approche?

« La certitude que l'homme est
l'obstacle majeur à l'homme
mais comme l'écluse à la rivière
que mouvement sort de cette lutte » ²

Georges Perros

2 – Perros, Georges. Cité par Le Gall, Jean - Marc. La Gestion des ressources humaines. Paris : P.U.F, 1998, p. 3

Introduction

Notre gestion de la B.U.C. a d'abord été orientée par le souci d'améliorer l'image externe de cette dernière par l'élaboration d'un guide du lecteur, d'un règlement interne, l'affichage d'un plan d'orientation, l'utilisation des différents espaces, l'accès et le prêt des documents, la recherche bibliographique, la régulation du flux des usagers, l'attribution d'un logo à la B.U.C. et la création d'un site Web.

Nous nous sommes également attachées à aménager des espaces de travail et des espaces de prêt pour les enseignants afin de restaurer la notion de hiérarchie et de respect des aînés, des plus gradés, de l'enseignant, cette organisation a été instaurée pour séparer les différentes catégories d'usagers de la B.U.C., et assurer un service plus rapide pour les enseignants.

Nos efforts se sont conjointement dirigés vers l'embellissement et la propreté des locaux pour rendre la B.U.C. plus attrayante en offrant un espace de travail agréable et instaurer par là même le goût de l'esthétique souvent relégué au second plan.

Toutes ces entreprises n'ont cependant pas abouti aux résultants escomptés, celui de mieux servir nos usagers en leur communiquant l'information, le document demandé ou d'être orientés vers d'autres sources plus propices à leur recherche.

Devant cet échec que nous croyons à ses débuts être une réussite, puisque la communication menée avait porté ses fruits au plan organisationnel avec la création de nouvelles sections dont la mission est la prise en charge de divers pôles documentaires (Internet, docElec, vidéothèque) et la section braille avec pour tâche de répondre aux besoins des étudiants non voyants.

Toutes ces actions se révélèrent insuffisantes en ce qui concerne l'appel initial et la vocation finale de la B.U.C., une prestation de service satisfaisante transitant nécessairement par une communication fluide de l'information entre les agents de la B.U.C.

C'est pourquoi nous avons été amené à revoir notre politique de gestion, ayant compris qu'il fallait tout d'abord travailler les soubassements de la B.U.C. représentés par ses agents : moteurs de cette communication indispensable à la création d'un harmonieux mouvement d'ensemble où se conjuguent espaces agréables, ambiance de travail et meilleurs services rendus.

C'est ainsi que nous nous sommes rendues à l'évidence qu'une communication convenablement dirigée et entretenue, représentait le meilleur moyen de transmettre un message insécable des langages de la modernité : la nécessité de mieux s'organiser pour mieux communiquer et accomplir les tâches dévolues sous la férule des nouvelles

technologies de l'information. Ces dernières ont complètement bouleversé le contexte des bibliothèques et ont engendré des implications en matière de relations humaines et des services documentaires qui se voient contraints d'entamer leur modernisation dictée par le rythme effréné de l'informatique qui s'impose à toutes les sciences et nous fait basculer d'une vision d'un monde de travail plus ou moins cloisonné à une vision technicienne du monde en réseaux, reposant sur l'idée principale que l'informatique règle tout. Cette évolution des pratiques, a de fait des retombées sur le travail du personnel chargé de l'accueil, de l'orientation et de la satisfaction des demandes des usagers de la B.U.C et de sa gestion. Les usagers accueillis sont de plus en plus nombreux, et hétérogènes. Le personnel doit adapter sa médiation selon le type de demande de l'utilisateur, et doit à la fois être plus performant en matière de recherche documentaire et déployer un style d'accueil adapté à chacun : l'éventail des compétences s'élargit.

Or, le personnel affecté à la B.U.C. il y a plusieurs années n'est pas qualifié pour répondre à ces exigences. Quant à celui récemment recruté n'a pas manqué d'imiter les « anciens » pour qui, il ne s'agit pas d'être au service de l'utilisateur mais plutôt de lui rendre service, il doit se contenter de l'offre qui lui est faite. Ce type d'attitude prend corps dans l'expression du langage courant : « Dert fih emzia » (je lui ai rendu service), qui revient dans les réponses des agents lors de situations où il nous a été donné d'intervenir pour résoudre des conflits ou apaiser des tensions entre agents et usagers et parfois même entre agents. Les incidences générées par cet état d'esprit sur le processus de la communication interne ne sont pas des moindres. Au même titre que le confinement des agents dans l'exécution des tâches qui leur incombent sans en élargir l'espace. Les initiatives personnelles sont rares.

Notre étude portera donc sur la communication interne au sein de la B.U.C. à visée managériale, abstraction faite de la communication externe, la première étant jugée prioritaire, au vu des besoins de la bibliothèque et de son rôle dans le bon fonctionnement. A notre sens, c'est la bonne communication interne qui engendre la bonne communication externe pour soigner son image de marque, la B.U.C. doit tout d'abord assurer une bonne gestion de ses ressources humaines en mettant à profit les potentialités de chacune d'entre elles à travers l'adoption d'un plan de communication interne.

Les objectifs sous-jacents aux démarches entreprises sont très souvent (compte tenu du niveau scolaire des agents) mal interprétés, voire mal réceptionnés d'où un écart non négligeable entre la demande et l'exécution réalisée dans une conception élastique du temps.

Ce qui nécessite d'accompagner les collaborateurs et de les aider aux pratiques d'accueil multiformes d'une part et entre autre diligenter la sélection, l'acquisition, le traitement, le stockage et la conservation (entretien) des documents pour leur meilleure mise à disposition aux usagers actuels et aux générations futures d'autre part. Il s'agit en fait d'organiser le travail et de structurer les rapports entre les agents de la B.U.C.

Le référentiel des métiers types de la documentation de l'association des bibliothécaires documentalistes spécialisés (A.D.B.S.), créé en 1963, souligne que le détenteur d'un poste de manager dans une bibliothèque « doit être une personne qui a atteint un haut niveau professionnel couplé à des compétences à anticiper, décider, organiser et communiquer »³ : autant d'activités qui dessinent aujourd'hui les contours du management. En plus de concevoir, conduire et contrôler, le manager doit expliquer pour motiver, engager et fédérer les efforts et les compétences de ses collaborateurs par le biais d'une communication réfléchie qui tient compte des données fournies par la littérature dans ce domaine. En un mot, il est responsable des systèmes d'informations, animateur des relations humaines, conseiller en management. Il joue un rôle majeur dans la gestion de l'organisation.

L'évolution à laquelle sont actuellement confrontées les entreprises (B.U.C.) les contraint à se défaire des pratiques de gestion traditionnelle et à rechercher une plus grande synergie entre les acteurs et leurs activités. Cette démarche nécessite de considérer l'entreprise comme système de communication dans laquelle la dimension humaine occupe une place prépondérante car c'est autour d'elle que, mutatis mutandis, s'organisent les rapports de travail.

L'entreprise, est aujourd'hui confrontée à une triple mutation :

- « mutation technologique qui bouleverse de fond en comble la réalité matérielle;
- mutation de la pensée scientifique qui se matérialise par une perception globale mettant l'accent sur la dynamique des relations;
- mutation des systèmes de valeurs des individus ». ⁴

C'est ainsi qu'une équipe de direction aussi brillante soit elle, ne peut désormais à elle seule impulser les actions à mener. La mobilisation doit être générale, et le pilotage des tâches à accomplir, réparti sur le plus grand nombre possible d'agents.

3 - ASSOCIATION DES BIBLIOTHECAIRES DOCUMENTALISTES SPECIALISES. Référentiel des métiers-types et compétences des professionnels de l'information et documentation. Paris : A.D.B.S. édition, 1998, p. 103

4 - Nguyen Thanh, Fanelly. La Communication : une stratégie au service de l'entreprise. Paris : Economica, 1991, p. 20

Toutes ces actions exigent la mise en place d'un plan de communication interne. Un tel projet ne saurait cependant se concrétiser, comme nous l'avons déjà mentionné dans notre problématique, sans une connaissance préalable de la notion complexe de communication d'autant qu'elle recouvre des domaines très vastes et qu'elle emprunte ses principes, ses concepts, ses méthodes à des disciplines très proches les unes des autres : sciences de la communication, sciences de la gestion, psychosociologie, psychologie, sociologie, psychosociolinguistique... que nous aurons à charge d'approcher à travers les modèles de communication. Leur présentation nous servira de point d'appui pour la distinction des différents types et fonctions de cette dernière, mais aussi des stratégies à adopter pour en faire un outil de management et de fil conducteur pour l'élaboration d'un plan de communication interne adapté à la réalité de la B.U.C.

PARTIE THEORIQUE

LA COMMUNICATION : **DEFINITIONS THEORIES ET MODELES**

Chapitre I : La communication : définitions et théories

La communication de quoi parlons nous?

Le présent chapitre s'ouvre sur une présentation des définitions de la notion de communication que proposent certains dictionnaires, des types et des fonctions de cette dernière mais aussi des stratégies à adopter, pour développer la communication et en faire un outil de management. Il est également suivi d'une approche des modèles de la communication.

Cette démarche permet de saisir en filigrane le point de vue des auteurs de spécialités différentes qui se sont attardés sur la question.

I-1. Définition du terme communication.

Ethymologiquement, « communiquer » dérive du latin « Communicare » qui signifie : « mettre ou avoir en commun, être en relation ».⁵

Le terme est composé de : « com » qui signifie ensemble, avec, et de : munis ou munira qui signifie : charge fonction ».⁶

Selon le petit Robert, « communiquer », « être en relation avec », a fait son apparition au XIV siècle. Il signifiait alors « participer à »⁷. Cette expression se rapproche du mot *communicare* comme mentionné précédemment, c'est à dire « mettre en commun », « être en relation » mais aussi « partager »⁸ une idée. Ce n'est qu'au XVI siècle que le verbe partager à donner lieu à l'expression « faire partager »⁹ une nouvelle. Le verbe « communiquer » n'a pris le sens de transmettre que progressivement. Il a fallu attendre le XX siècle pour que le vocable « communication » fasse son apparition dans le vocabulaire scientifique.

Les dictionnaires de la langue française proposent de nombreuses définitions du mot communication. Nous avons délibérément choisi de reprendre intégralement celle du Larousse, qui, dans le domaine linguistique, reste une référence incontournable, mais aussi parce qu'elle met bien en exergue les différents sens que le mot communication prend selon l'usage qu'on en fait.

5 - Nguyen Thank, Fanelly. op.cit., p. 25

6 - Ibid., p. 25

7 - Le Petit Robert, Paris : Hachette, 1996, p. 346

8 - Deslières, Y.-P. Pour la qualité de vie au travail : la communication, ressources humaines. Paris : Ed. Economica, 1986, p. 25

9 - Hugue, J.-P. Groupe, pouvoir et communication. Québec : Presses de l'université du Québec, 1977, p. 120

Son annoncée :

« Communication nom féminin.

a - Action fait de communiquer, de transmettre quelque chose : communication de la chaleur à un corps.

b - Action de communiquer avec quelqu'un , d'être en rapport avec autrui, en général par le langage, échange verbal entre un locuteur et un interlocuteur dont il sollicite une réponse : le langage, le téléphone sont des moyens de communication. (encyclopédie sociologique).

c - Action de mettre en relation, en liaison, en contact des choses : établir une communication entre deux conduites.

d - Mise en relation et conversation de deux correspondants par téléphone ou par un autre moyen de communication.

e - Exposé fait à un groupe et en particulier à une société savante, dans un congrès etc.... Information écrite ou orale, donnée à un groupe, un organisme : communication à la presse.

f - Liaison, fonction, passage entre deux lieux : porte de communication entre deux chambres.

g - Fait, pour une personnalité, un organisme, une entreprise, de se donner telle ou telle image vis-à-vis du public : conseiller en communication. Campagne de communication.

h - Avoir, demander, donner, etc...., communication de quelque chose à quelqu'un, recevoir, demander ou transmettre un dossier pour consultation, un renseignement pour information, etc....

Communication de masse, ensemble des moyens et des techniques permettant la diffusion des messages les plus divers auprès d'un public plus ou moins vaste et hétérogène. (Elle constitue l'équivalent de ce que les sociologues belges et anglo - américains appellent respectivement techniques de diffusion collective et mas médias).

- Dr (droit) : Communication audio-visuelle, toute mise à la disposition du public ou de certains publics, par un procédé de télécommunication, de signes, signaux écrits, images, sons ou messages de toute nature qui n'ont pas le caractère d'une correspondance privée, communication au ministère public, acte par lequel on soumet une affaire au ministère public.

- Communication de pièces, acte par lequel chaque partie remet à son adversaire, lors d'un procès, les pièces et titres dont elle entend faire état.

- Ethol. (éthologie) : Communication animale, échange de signaux de nature diverse entre deux ou plusieurs animaux, ayant pour effet de produire une adaptation réciproque de leur comportement (encyclopédie).

- Inform. (informatique) : Communication homme machine, méthode par laquelle un utilisateur dialogue avec un ordinateur. (encyclopédie).

- Med. (médecine) : Malformation, le plus souvent congénitale, faisant communiquer deux vaisseaux ou deux cavités cardiaques habituellement séparés. (les principales malformations de ce type sont les communications aorto-pulmonaire, inter auriculaire, inter ventriculaire. Elles bénéficient généralement de la chirurgie cardiaque

- Mil. (militaire) : Ensemble de l'infrastructure routière, fluviale, ferroviaire, portuaire et aérienne, permettant d'assurer les mouvements et les transports des troupes en opération. Communication enterrée, fossé aménagé pour assurer à la circulation la protection contre les vues et les coups de l'ennemi. Zone de communication, portion d'un théâtre d'opérations non incluse dans la zone de combat terrestre (correspondant à l'ancienne zone des arrières).

- Encycl. Ethol. (encyclopédie d'éthologie) : La reconnaissance spécifique est un exemple de communication animale. Elle est particulièrement importante pour les animaux qui partagent avec d'autres espèces l'exploitation d'un milieu donné : ainsi dans chaque espèce de canards, les mâles présentent sur l'aile un dessin très voyant de forme et de couleur spécifiques, qui permet lors d'un envol, le regroupement des individus de même espèce. La reconnaissance des jeunes par les parents peut être liée à différents stimuli visuels ou sonores (par ex., le cri des petits chez la dinde).

Certaines séquences comportementales préalables à l'accouplement constituent de véritables dialogues. La réaction d'un animal détermine l'activité de l'autre, conduisant à un ajustement physiologique réciproque. Ainsi, les roucoulements et courbettes de parade effectués par le mâle de tourterelle, au début du cycle de reproduction, stimulent chez la femelle la sécrétion d'hormones gonadotropes. Celles-ci provoquent l'élévation du taux d'œstrogènes (déclenchant la construction du nid) et du taux de progestérone (début de l'incubation)

De même, la délimitation et la défense d'un territoire reposent sur un registre d'avertissements et de menaces très varié : stimuli sonores chez les oiseaux, marquage olfactif chez les mammifères, signaux visuels. C'est surtout chez les espèces sociales que la communication se révèle indispensable pour maintenir la cohésion et permettre la survie du groupe.

Ainsi, chez les singes, la posture et les mouvements de l'individu indiquent son rang hiérarchique.

- Inform. (informatique) : La communication entre l'homme et un système informatique peut se faire par l'utilisation d'une imprimante et d'un clavier analogue à celui d'une machine à écrire, par l'utilisation d'un écran de visualisation et d'un crayon lumineux (photostyle) que l'opérateur déplace sur l'écran ou sur une tablette graphique adjacente, ou enfin par l'utilisation de la parole, l'ordinateur étant alors muni d'un système de reconnaissance de la parole et d'un appareil de synthèse des sons.

- Sociol. (sociologie) : Tout système de communication fonctionne de la façon suivante : une source d'information (par exemple le cerveau) choisit le message désiré (par exemple des mots parlés) parmi la série des messages possibles ; un émetteur (par ex. les variations de tension des cordes vocales) transforme en signal ce message qui est alors envoyé par le canal de communication (par ex. l'air, les ondes hertziennes) au récepteur (par ex. l'oreille). Au cours de ce processus, certains éléments qui ne sont pas désirés par la source peuvent, dans le canal de communication, venir altérer le signal ; ce sont les bruits. Nombre de recherches en communication verbale et non verbale s'inspirent plus ou moins implicitement de ce modèle, qui a été élaboré par des théoriciens (C. E. Shannon et W. Weaver) de la transmission téléphonique sous le nom de théorie de l'information ».¹⁰

En résumé, communiquer c'est essentiellement transmettre de l'information, mais aussi entretenir le lien social. Information et communication forment un couple indissociable, une information ne vaut que par sa communication, une information qui n'est pas communiquée n'est pas une information pour les autres.

Dans ce contexte, il convient de souligner qu'une distinction entre communiquer et informer s'impose : les deux concepts ne sont pas synonymes, comme il est courant de l'entendre. Alors que communiquer étymologiquement signifie mettre en relation, être en contact avec, et aurait donc des implications subjectives nécessitant de se préoccuper des modes de réception, d'appropriation du message, informer dérive du latin *informare* qui signifie façonner l'esprit, donner une forme à une matière, organiser et plus couramment communiquer un message, une connaissance.

10 - Grand usuel Larousse : dictionnaire encyclopédique. Paris : Larousse, 1997, vol. 2, p. 1643

« Informer relève de la technique, communiquer est un problème de relations humaines »¹¹

En d'autres termes, il y aurait d'une part des données brutes à transmettre ce qui correspondrait à l'information et d'autre part à une mise en situation de données avant d'être acheminées vers autrui. Il y a donc nécessité en premier lieu d'adapter le message et en second lieu de l'interpréter. Les deux actions : transmission de l'information et mise en relation créent une interaction donc une communication.

Nous retiendrons avec Robert Escarpit que « l'information est l'entité mesurable du processus de communication portée par le message, façonnée par les acteurs en situation de communication ».¹²

L'importance que revêt le facteur humain dans l'action de communiquer a été signalée par les études de psychologie sociale (y confère les travaux de Kurt Lewin portant sur la dynamique des groupes et ceux de Jacob Lévy Moreno sur la sociométrie).

Dans ce contexte Marielle de Meribel écrit : « la communication n'est pas seulement un message, un canal et une réception, c'est aussi une interaction entre personnes »¹³

Pour certains auteurs, selon le grand dictionnaire de la psychologie, la « communication implique la connaissance réciproque des intentions : on différencie alors la signification du message et l'intention de communication de l'émetteur. Il n'y a communication que lorsque les comportements impliqués s'inscrivent dans une organisation sociale.

Dans l'espèce humaine une forme de communication s'est instaurée : le langage verbal. Toutefois, il existe un registre non langagier composé de comportements variés souvent présents simultanément et dont les relations fonctionnelles avec le comportement verbal reste à élucider : les expressions faciales, gestes et mouvements des mains constituent des signaux aussi conventionnels que les mots de la langue mais en sont différenciés par leur caractère analogique. Le regard semble remplir nombre de fonctions différenciées dans la régulation de la communication : information sur la relation interpersonnelle, les statuts, gestion des tours de parole ».¹⁴

Cependant, le message émis doit-il nécessairement être intentionnel pour que l'on puisse parler de communication entre deux personnes ? certains auteurs admettent la définition la plus extensible, assimilant la communication à toute forme d'interaction entre organismes vivants. D'autres, au contraire, restreignent la définition de la communication aux cas où

11 - Meribel, Marielle de. Contribution à la reconnaissance de la fonction communication en bibliothèque : approche théorique et historique : la communication écrite en direction des lecteurs. Th. doct. : sci. inf. com. : Paris 10 : 1999, p. 81

12 - Escarpit, Robert. Théorie générale de l'information et de la communication. Paris : Hachette, 1976, p. 122

13 - Meribel, Marielle de. op. cit., p. 88

14 - Grand dictionnaire de la psychologie, Paris : Larousse, 1991, p. 145

« Informer relève de la technique, communiquer est un problème de relations humaines »¹¹

En d'autres termes, il y aurait d'une part des données brutes à transmettre ce qui correspondrait à l'information et d'autre part à une mise en situation de données avant d'être acheminées vers autrui. Il y a donc nécessité en premier lieu d'adapter le message et en second lieu de l'interpréter. Les deux actions : transmission de l'information et mise en relation créent une interaction donc une communication.

Nous retiendrons avec Robert Escarpit que « l'information est l'entité mesurable du processus de communication portée par le message, façonnée par les acteurs en situation de communication ».¹²

L'importance que revêt le facteur humain dans l'action de communiquer a été signalée par les études de psychologie sociale (y confère les travaux de Kurt Lewin portant sur la dynamique des groupes et ceux de Jacob Lévy Moreno sur la sociométrie).

Dans ce contexte Marielle de Meribel écrit : « la communication n'est pas seulement un message, un canal et une réception, c'est aussi une interaction entre personnes »¹³

Pour certains auteurs, selon le grand dictionnaire de la psychologie, la « communication implique la connaissance réciproque des intentions : on différencie alors la signification du message et l'intention de communication de l'émetteur. Il n'y a communication que lorsque les comportements impliqués s'inscrivent dans une organisation sociale.

Dans l'espèce humaine une forme de communication s'est instaurée : le langage verbal. Toutefois, il existe un registre non langagier composé de comportements variés souvent présents simultanément et dont les relations fonctionnelles avec le comportement verbal reste à élucider : les expressions faciales, gestes et mouvements des mains constituent des signaux aussi conventionnels que les mots de la langue mais en sont différenciés par leur caractère analogique. Le regard semble remplir nombre de fonctions différenciées dans la régulation de la communication : information sur la relation interpersonnelle, les statuts, gestion des tours de parole ».¹⁴

Cependant, le message émis doit-il nécessairement être intentionnel pour que l'on puisse parler de communication entre deux personnes ? certains auteurs admettent la définition la plus extensible, assimilant la communication à toute forme d'interaction entre organismes vivants. D'autres, au contraire, restreignent la définition de la communication aux cas où

11 - Meribel, Marielle de. Contribution à la reconnaissance de la fonction communication en bibliothèque : approche théorique et historique : la communication écrite en direction des lecteurs. Th. doct. : sci. inf. com. : Paris 10 : 1999, p. 81

12 - Escarpit, Robert. Théorie générale de l'information et de la communication. Paris : Hachette, 1976, p. 122

13 - Meribel, Marielle de. *op. cit.*, p. 88

14 - Grand dictionnaire de la psychologie, Paris : Larousse, 1991, p. 145

l'émission est intentionnelle, c'est à dire produite en vue d'obtenir un effet anticipé par l'émetteur.

I-2. Différents types de communication :

Le vocable communication, dans son acception courante, revêt l'aspect d'un fourre-tout dans lequel sont incluses des choses aussi différentes les unes des autres telles que publicité, dialogue interpersonnel, dialogue homme-machine ou transmission d'images par satellites.

C'est en mélangeant les genres que les chercheurs ont été amenés à parler de sociétés de communication. Nous allons dans ce qui suit définir les différents types de communication en focalisant notre intérêt sur la communication interne .

I-2-1. La communication de masse :

Communication qui s'adresse à un large public utilisant des canaux de communication comme la presse, la télévision, la radio, le cinéma, l'affichage ; la communication ici constitue un outil de propagande.

I-2-2. La communication interpersonnelle :

Communication basée sur l'échange dialogal direct entre individus par voie orale ou écrite. C'est la base de vie en société.

I-2-3. La communication de groupes

La communication de groupes ou communication qui s'adresse à un groupe d'individus bien définis ou communication dans l'entreprise ou encore communication institutionnelle. Elle se situe entre les deux types de communication précédemment cités, il s'agit précisément de ce que les auteurs appellent communication des organisations et plus spécifiquement la communication « corporate ». Selon le lexique des gestionnaires elle revêt deux formes :

I-2-3-1- La communication externe :

Communication externe ou communication marketing : fonction par laquelle l'entreprise se fait connaître et gère son image de marque. Elle est liée à l'amélioration des produits et des services de l'entreprise, cette communication emprunte de nombreuses notions au marketing qui est au plan stratégique : « l'art de s'adresser à la bonne personne, avec les bons arguments et au moment propice ». ¹⁵

La grande force du marketing réside essentiellement dans la prise en compte des besoins, des attentes des usagers et des récepteurs des services proposés, pour fournir un service aussi adapté que possible à leurs exigences.

I-2-3-2- La communication interne :

La communication interne est fondamentalement pensée dans un contexte organisationnel et prend différents sens, selon qu'elle est appréhendée par les sciences de gestion, la psychosociologie, la sociologie, les sciences politiques ou la psychologie.

Le sens de ce concept varie en fonction de ces disciplines pour lesquelles la notion d'organisation – dans ce contexte – constitue son épine dorsale.

Dans ce qui suit nous tenterons d'en délimiter le champ sémantique selon :

1 - Les sciences de gestion : L'organisation est une structure hiérarchisée qui s'attache à définir les fonctions et les responsabilités de chaque agent.

Selon ce point de vue, la communication interne est constituée de paroles, d'écrits, de transmissions d'informations opérationnelles en provenance de la hiérarchie. Le manager, doit transmettre des messages appropriés et aussi claires que possible pour être bien compris de tous.

2 - La psychosociologie : L'organisation est un enchevêtrement de réseaux de relations informelles, elle va s'attacher aux problèmes d'ambiance de travail, à la cohésion des affinités, aux traditions institutionnelles et aux attitudes performantes pour faire mener les équipes par des leaders.

¹⁵ - Meribel, Marielle de. op. cit., p. 20.

La communication, dans cette optique vise la maîtrise de la relation interindividuelle, des équipes et des groupes. Elle se manifeste à travers des tenues de réunions où paroles et attitudes sont en adéquation avec les objectifs ciblés.

3 - La sociologie : L'organisation est une microsociété où chaque individu a ses propres valeurs et sa propre culture, le souci majeur est de provoquer la cohésion culturelle pour amener les acteurs à accepter les contraintes sociales et à participer aux enjeux collectifs. La communication interne doit canaliser ces influences et les inscrire dans un cadre normatif englobant.

4 - Les sciences politiques : L'organisation est un lieu de luttes de pouvoir entre différents acteurs collectifs ou individuels dans un cadre réglementaire plus ou moins stricte et rigide. La communication interne va être utilisée à des fins de coordination des acteurs et de sauvegarde de leur pouvoir et de leur autorité, elle se déroulera sous forme de débats et de négociations incessantes.

5 - La psychologie des organisations : L'organisation est un lieu d'émergence et de circulation d'affects (sentiment, émotion, désir) que vont organiser l'ensemble des individus évoluant dans un cadre institutionnel donné. Le manager doit suffisamment connaître chacun de ses agents pour mieux exercer son influence, réguler ces affects et œuvrer pour que les membres de l'organisation puissent avoir le sentiment de participer aux activités quotidiennes sans contraintes. Cette conception cherche à stimuler la motivation des agents au travail. Dans cette logique, la communication interne va mettre à profit l'acte de langage (parole) pour aboutir à cette fin.

Une notion très importante apparaît ici, celle de l'acte de langage qui correspond à ce que les auteurs appellent pragmatique de la communication. C'est à L. Austin que l'on doit «l'introduction de la notion d'acte de parole conférant à l'idée, d'intention communicative un statut dans la théorie linguistique. Produire un énoncé ce n'est pas seulement transmettre une information, c'est effectuer une action à l'aide de langage. L'analyse des verbes performatifs par exemple : je promets de t'écrire demain révèle bien que l'acte (ici la promesse) est effectué par l'énoncé lui même. En développant la notion de valeur perlocutoire, L. Austin montre que produire un énoncé a des effets intentionnels ou non sur l'auditeur mais il propose surtout d'analyser la valeur des forces élocutoires rattachées à un énoncé révélant ainsi

comment les règles de la langue, elles mêmes définissent un certain type d'actes (ordres , demandes ...) et confèrent à l'énoncé sa fonction dans la communication ». ¹⁶

En conclusion on peut dire que la communication interne a des visées managériales. La communication n'est pas ici conçue en tant qu'art de transmettre et d'explicitier des informations mais plutôt comme « art de piloter des échanges ». ¹⁷ Il s'agit là « d'un dispositif et plan de communication déroulant dans le temps et dans l'espace des actions d'échanges. C'est donc un ensemble d'actions, d'échanges, organisés et finalisés se déroulant entre différents acteurs et pilotés par la hiérarchie ». ¹⁸ Cette modalité d'approche laisse entrevoir le modèle de l'orchestre sur lequel nous reviendrons plus loin.

Cette dernière approche fait ressentir l'existence de deux types d'opérations dans la communication interne :

Celles qui sont ad'hoc : c'est à dire dont les conceptions et la mise en œuvre sont spécifiques, adaptées à des situations problématiques et momentanées.

Celles qui sont permanentes : c'est à dire qui répondent à des problèmes organisationnels permanents demandant des réponses permanentes (Intranet que nous aurons à charge d'exploiter dans l'élaboration de notre plan de communication interne en constitue une technique). Ces procédures d'échanges sont dites communication interne.

Une question se pose alors : comment une communication interne organisée par la hiérarchie pourrait-elle faire circuler l'information entre différents acteurs ?

Les circuits qu'emprunte la communication interne d'une organisation sont essentiellement de trois ordres :

- le premier circuit : l'information part du sommet de la hiérarchie vers la base
Décideur → agents. La communication interne est : verticale descendante.
- le deuxième circuit : l'information part de la base vers le sommet
Agents → Décideur. La communication interne est : verticale ascendante.
- le troisième circuit : l'information se situe entre les agents. La communication interne est : transversale (horizontale).

16 - Grand dictionnaire de la psychologie, op. cit., p. 14

17 - Mucchielli, Alex. La Communication interne : les clés d'un renouvellement. Paris : A. Colin, 2001, p. 8

18 - Ibid., p. 9

Il existe d'autres types de communications, il s'agit en l'occurrence de la communication informelle comme la rumeur qui peut constituer un circuit de transmission parallèle d'informations et dont il ne faut pas négliger l'impact, elle peut être parfois plus convaincante que la communication hiérarchique et la communication présenteielle qui représente une modalité de communication à distance dont la fonction essentielle est de réduire le temps de présence.

I-2-4. Communication verbale et non verbale :

Classiquement les auteurs distinguent :

1 - La communication verbale : (langage parlé) au cours de laquelle l'homme utilise le langage pour la transmission d'informations. A ce sujet, Grice avance que « la communication verbale repose sur un principe général : le principe de coopération : toute conversation suppose une acceptation tacite de règles qui se traduit par des maximes conversationnelles. Le locuteur est sensé ne dire par exemple que ce qui est pertinent (maxime de pertinence). Cette notion a été critiquée dans la mesure où un interlocuteur ne vise pas nécessairement un but identique et où la communication peut être mensongère, confuse. A l'idée de coopération peut être préférée celle d'ajustement qui implique entre autre la prise en charge de certaines composantes du langage non explicite telles les présuppositions et les formes argumentatives en disant ce que dit le locuteur et fait état de ce qu'il tient comme acquis de ce qu'il présuppose. D'autre part, le sens d'un énoncé inclut ce pourquoi, il est dit, de sorte que dès sa production se trouvent spécifiés les mouvements conclusifs et enchaînement ». ¹⁹

Le langage verbal est le mode de communication le plus répandu c'est pourquoi comme le souligne Jean Delay « il se laisse représenter par le schéma général de la théorie des communications ». ²⁰

La communication verbale est pratiquement indissociable des mouvements corporels et des gestes apparaissant au cours d'une séquence discursive, il s'agit de la communication non verbale.

¹⁹ - Grand dictionnaire de la psychologie. op. cit., p. 145

²⁰ - Delay, Jean, Pichot, Pierre. Abrégé de psychologie. Paris : Masson , 1995, p. 217

2 -La communication non verbale : outre les mouvements oculaires, la personne qui parle manifeste généralement une activité importante des sourcils, des mimiques faciales et des mouvements saccadés de la tête, des mouvements du tronc et de la jambe modifiant par instant l'ensemble de la statique corporelle sont également observés. Toutefois les gestes des mains qui accompagnent la communication verbale constituent à la fois le phénomène le plus caractéristique et le plus étudié.

Il a fait l'objet de différentes typologies proposées aux U.S.A par Freedman, Ekman, Friesen, Mac Neill et Cosnier.

B. Rimé et Schiaratura en ont proposé l'intégration suivante :

- **« Gestes idéatifs »** : ils renvoient essentiellement au processus idéatif en cours, ils se manifestent notamment lors des pauses, de l'accentuation et variations de l'intonation. On en distingue des :

- **Gestes de marquage** : ce sont des gestes à faible niveau d'élaboration souvent d'allure rythmique. Ils peuvent accompagner de nouveaux éléments dans le discours. Ils apparaissent dans les phases d'ambiguïté verbale en mettant l'accent sur un élément spécifique du discours avec pour effet de réduire l'ambiguïté.

- **Gestes idéographiques** : ils suivent le cours de la pensée abstraite et esquissent dans l'espace le cheminement logique poursuivi par le locuteur.

- **Gestes figuratifs** : ils renvoient à l'objet actuel du discours qu'ils figurent par le truchement de la posture adoptée par la main ou par son déplacement dans l'espace. On peut parler ici d'imagerie gestuelle. Selon l'ampleur prise par le processus de figuration corporelle on en distingue des :

- **Gestes iconiques** : ils figurent selon le cas, la forme de l'objet évoqué (geste pictographique), l'action qui caractérise l'objet évoqué (geste kinétographique) ou encore les relations spatiales entre deux ou plusieurs objets référentiels (gestes spatiographiques)

- **Gestes pantomimiques** : dans ces gestes, la figuration tend généralement à dépasser la simple gestualité manuelle pour s'étendre à tout le corps et devenir ainsi pantomime. Dans ce cas le locuteur joue le rôle du référent qu'il s'agisse d'une personne,

d'un objet ou d'un événement. Comme les précédents, ceci renvoie à l'objet du discours, toutefois les gestes évocateurs ne figurent pas le référent mais se limitent à y faire appel par quelques manifestations propres à l'introduire dans l'espace représentationnel commun qui s'établit entre le locuteur et le récepteur de la communication, ce sont des :

- Gestes de pointage : ils pointent dans la direction de l'objet référentiel réellement, virtuellement ou symboliquement présent dans l'environnement immédiat.

- Gestes symboliques ou emblèmes : ceux-ci contrairement à la plupart des autres catégories gestuelles n'accompagnent pas la parole mais s'y substituent. Ils ont la propriété de faire référence à une codification formalisée. Ils possèdent une signification précise connue dans la sous-culture à laquelle appartient le locuteur. Il s'agit donc d'équivalents lexicaux directement traduisibles en mot. Leur usage est délibéré et vise à la communication d'un message spécifique. « Les différentes manifestations gestuelles de salutation, le pouce levé pour signifier que tout va bien, la main dressée pour signifier attention, en sont des exemples courants. »²¹.

Les travaux de Ricci-Bitti ont montré que la mimique faciale vient souvent à l'appui du geste symbolique en précisant sa signification exacte lorsque un même geste est susceptible de plusieurs interprétations différentes.

Dans ce sillage, nous pouvons citer à titre d'exemple, la rencontre d'un homme dont la barbe n'a pas été rasée depuis quelques jours, pourrait être interprétée comme étant un signe de négligence ou de deuil. Le contexte dans lequel aura lieu la rencontre avec lui en précisera la cause. Précisons, que l'apparition ou la réapparition des notions de contexte, code, contact qui complètent la vision d'ensemble sur ce qu'est une communication, sont nées des travaux impulsés par le linguiste Ferdinand de Saussure et du philosophe John L. Austin.

La distinction entre ces deux types de communication (verbale, non verbale) a été établie pour mettre l'accent sur le fait que l'homme communique même en l'absence d'un langage oral, puisque le silence peut être parfois plus expressif pour qui sait lui donner un sens.

C'est d'ailleurs un des axiomes de l'école de Palo Alto celui, d'après lequel, il est impossible pour un individu de ne pas communiquer.

21 - Grand dictionnaire de la psychologie, op. cit., p. 148

Il importe de rappeler que le langage parlé et le langage mimique ou gestuel ne sont pas dissociés au cours d'une séquence communicative. Ils constituent un tout dont la fonction principale est de transmettre à son interlocuteur un message le plus explicite possible.

I-3.- Langage et communication humaine : Fonctions de la communication

Après avoir passé en revue les définitions de la communication, ses différents types et ses paramètres fondamentaux autour desquels, s'articule la nécessité pour l'homme de communiquer par le biais du langage, il importe d'en définir les fonctions.

I-3-1. Modèle de Jakobson, 1963

Les auteurs qui se sont penchés sur la question font surtout référence au linguiste Roman Jakobson qui définit dans le langage six fonctions :

1- Fonction expressive ou émotive : le langage sert à traduire les sentiments de l'émetteur, volonté d'exprimer les pensées. Le message est centré sur celui qui le produit.

2- Fonction poétique : elle concerne la forme que prend le message, autrement dit tout ce qui dans un message porte sur sa forme qui a une valeur expressive propre (exemple : puis - je me permettre de vous rappeler..., je vous rappelle que..., je vous somme de faire...), l'accent est mis sur la tournure que prend la phrase.

3- Fonction conative ou impressive : le langage correspond à la volonté d'agir sur le destinataire dans le sens souhaité par le destinataire. Le message est ici centré sur celui qui reçoit, dans le but d'obtenir un résultat : c'est la demande, l'ordre, l'injonction.

4-Fonction référentielle : la compréhension d'un message donné dépend du contexte que le destinataire est supposé connaître. Le message est centré sur l'information à transmettre, le langage sert à la circulation de l'information.

5-Fonction métalinguistique : elle apparaît lorsque le contenu du message porte sur le code lui-même et que les interlocuteurs s'assurent qu'ils utilisent bien le même code. Le message est ici centré sur le code.

6- Fonction phatique : elle vise à établir, maintenir, suspendre ou supprimer un rapport physique, psychologique ou sociologique entre émetteur – récepteur. Cette fonction joue un rôle très important dans les situations où plusieurs acteurs sont réunis :

rites, cérémonies, conversations quotidiennes, les messages conventionnels (allô, comment allez-vous ?...). Le contenu de la communication n'a pas une grande importance, l'information étant secondaire.

Il importe de souligner avec Christine Montécot qu'un message peut cumuler plusieurs fonctions, il est une combinaison variable des différentes fonctions et seule la dominance de l'une d'entre elles caractérise le message. « Il faut alors être en mesure de discerner la fonction prépondérante pour saisir la finalité de la communication » ²².

La prédominance de la fonction référentielle définira le langage scientifique, la fonction poétique, la littérature et la poésie.

L'analyse de ces six fonctions du langage permet de relever que :

- les fonctions : expressive, conative, phatique sont du domaine du langage analogique, c'est-à-dire de la relation;
- les fonctions : référentielle, métalinguistique, poétique sont du domaine du langage digital, c'est-à-dire du contenu.

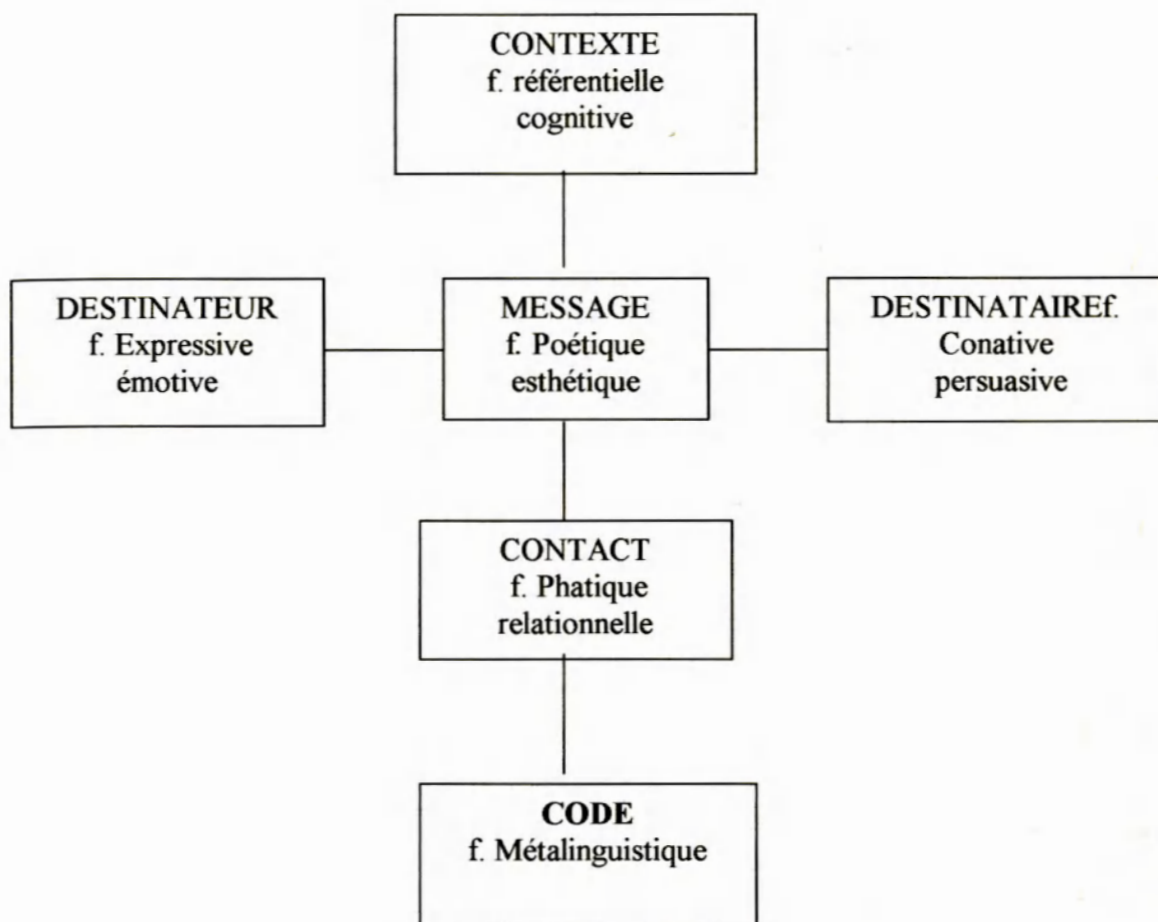
Jakobson a modélisé la communication humaine de la manière suivante :

(voir page suivante)

22 - Amado, Gilles, Guittet, André. Dynamique des communications dans les groupes. Paris : A. Colin, 1999, p. 7

Schéma N° 1 : La communication humaine : ²³

Modèle de Jakobson, 1963



Roman Jakobson développe un point de vue centré non plus sur la transmission d'un message mais sur le message lui-même. Ce modèle est composé de six pôles :

- le destinataire ;
- 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;

²³ - Lohisse, Jean. La Communication : de la transmission à la relation. Bruxelles : Ed. De Boeck université, 2001, p. 47

Le contexte ou référentiel est l'ensemble des conditions sociales, il définit le terrain sur lequel les deux interlocuteurs peuvent faire évoluer l'échange.

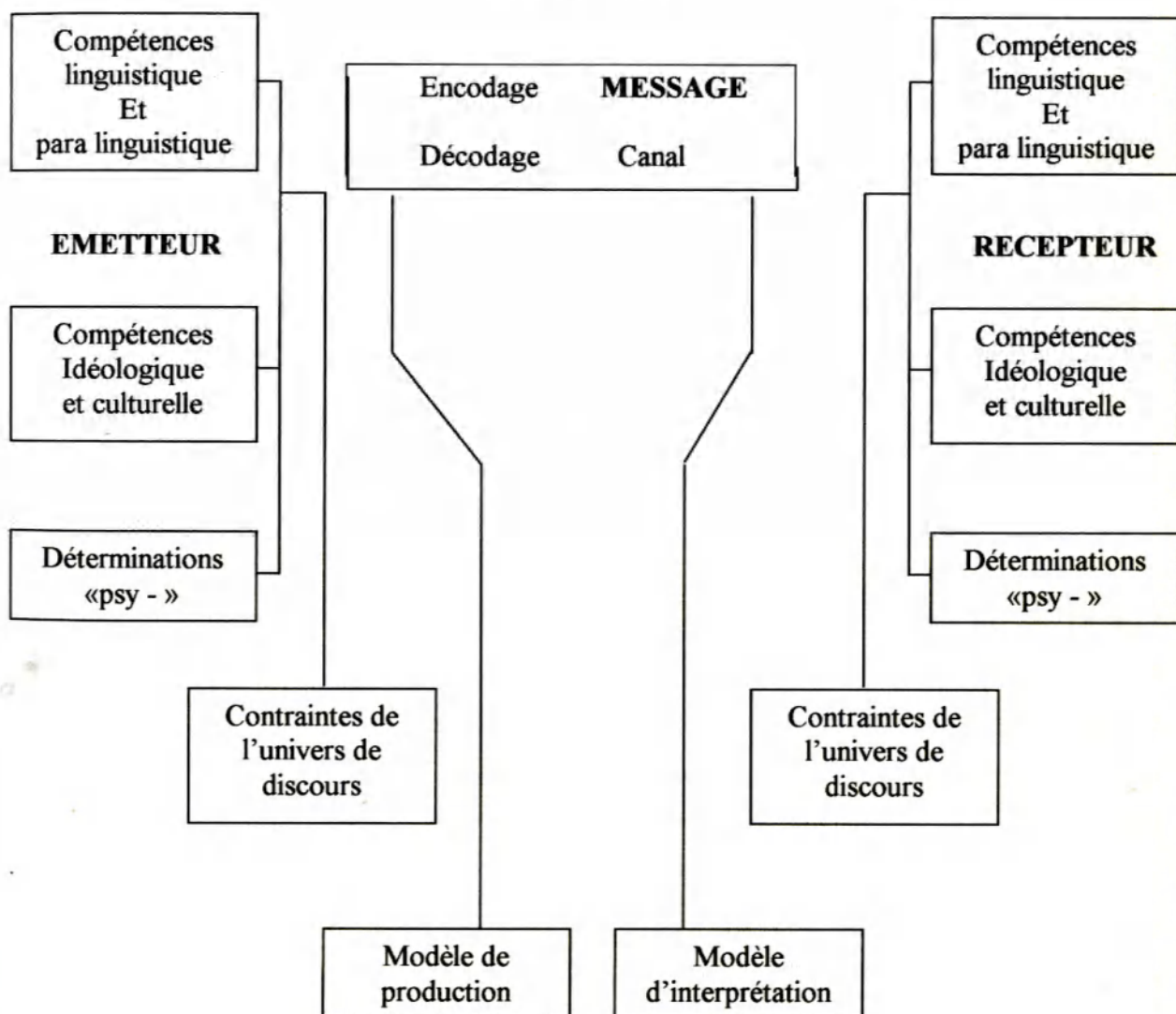
La principale originalité de ce modèle, c'est qu'aux six pôles correspondent les six fonctions précédemment citées.

Malgré les compléments que ce schéma de la communication a apporté, il a été vivement critiqué, ce qui a permis à Catherine Kerbrat-Orecchioni de concevoir un modèle de la communication linguistique destiné à surseoir aux insuffisances de celui-ci comme suit :

« Schéma N° 2 : La communication linguistique »²⁴

Catherine Kerbrat- Orecchioni

REFERENT



24 - Baylon, Christian, Mignot, Xavier. La Communication. Paris : Nathan, 1999, p. 81

Ce modèle insiste sur la différence de statut entre l'émetteur et le récepteur. En effet le premier à un instant I.1 peut devenir récepteur, le second à un instant I.2 peut devenir émetteur.

Ce changement de statut serait la résultante logique du processus d'interaction : l'échange des messages venant modifier l'état de l'un et de l'autre.

Une seconde dimension est prise en considération dans ce modèle, il s'agit du capital linguistique de deux individus en situation d'échanges, l'un ne possédant pas forcément le capital linguistique de l'autre. De cet écart, résulterait probablement des altérations au niveau du décodage des messages. Le capital linguistique n'étant pas une entité statique tel que le concevait Jakobson.

La notion de compétence linguistique est implicitement liée à celle de capital linguistique, au profit de laquelle le terme même de langue disparaît, l'individu communiquant met en œuvre toute une chaîne de mots, de gestes, de mimiques pour élaborer et transmettre un message où interviennent toute à la fois le canal phonatoire, auditif et visuel.

Ce sont donc les compétences linguistiques qu'il faut comparer car elles-mêmes sont le résultat d'un ensemble de données.

L'avantage de ce modèle est d'avoir rompu avec la perception mécaniste, développée essentiellement par Shannon sur les insuffisances duquel nous aurons à revenir. Ce modèle montre que la communication implique de nombreux pôles remplissant diverses fonctions qui concourent toutes à l'explicitation du message.

I-3-2 Schéma N° 3 SPEAKING de Dell Hymes ²⁵

Dans un même ordre d'idées, Dell Hymes, s'appuyant sur le modèle de Jakobson, a proposé un schéma qu'il dénomma "Speaking". Ce schéma fournit une grille de lecture à même d'orienter le processus communicationnel entre deux ou plusieurs individus dans un contexte socioculturel donné, ou en d'autres termes pour reprendre Christian Bayon et Xavier Mignot, il s'agit de « l'analyse fonctionnelle des activités du langage qui sont spécifiques à une culture ». ²⁶

L'auteur propose huit critères fonctionnels ou structurels de la communication, de manière mnémonique où chacune des lettres composant le mot constitue l'initiale d'une fonction précise dans l'acte de parole. Son énoncée :

25 - Hymes, Dell. Vers la compétence de communication. Paris : Hatier, 1992, p. 161

26 - Bayon, Christian, Mignot, Xavier. op. cit., p. 257

- « **S** (Setting) (cadre) : désigne la situation, le contexte temporo-spatial et psychologique de la communication.
- **P** (Participants) : inclue outre l'émetteur et le récepteur, toute personne présente d'une façon ou d'une autre lors du déroulement de la communication.
- **E** (Ends) (finalité) : buts que l'émetteur s'est fixés ou les résultats auxquels il a abouti et qui ne coïncident pas toujours.
- **A** (Acts) (actes) : forme et sens du message.
- **K** (Key) (tonalité) : façon dont se déroule l'acte de communication,(ex : on ne passe pas facilement d'une attitude sérieuse à la plaisanterie).
- **I** (Instrumentalities) : canal et code utilisés.
- **N** (Norms) (normes) : habitudes sociales autorisant la réalisation d'un acte de communication.
- **G** (Genre) : catégorie à laquelle appartient la forme de l'acte de communication ».²⁷

Les Fonctions de communication que véhiculent ces schémas insistent, on ne peut mieux, sur la nécessité de prendre en compte nombre de paramètres dont principalement :

- L'organisation et l'objectif des stratégies discursives qui restent variées, y confère à titre d'exemple les PAPES de la communication que nous allons aborder.
- L'observation des comportements des individus dans le milieu où ils évoluent.

Les façons de parler diffèrent fondamentalement d'un individu à un autre, d'un contexte à un autre d'un instant à un autre, la communication est donc un tout à appréhender dans sa totalité.

La parole constituant dans le processus de communication le levier à actionner pour déclencher mimique, gestualité et interaction : donc, transmission d'information en vue

²⁷ - Hymes, Dell op. cit., p. 161

d'obtenir une réaction entrant dans le cadre de la réalisation d'un objectif visé par l'utilisation de mots, de phrases, de textes exprimés représentant le contenant, les idées le contenu.

L'on ne saurait conclure cette partie sans introduire le concept de « l'agir communicationnel »²⁸ qui pour Habermas « coordonne les interactions sociales, en coordonnant les orientations et pas seulement leurs effets. Il passe par le biais de la négociation ou la renégociation de situation ».²⁹

Afin de parvenir à « une intercompréhension »³⁰ dont l'analyse a permis à Habermas d'avancer la notion « d'éthique de la discussion » garante d'une compréhension mutuelle dictée par « la raison communicationnelle ».³¹ Il s'agit dans le cas qui nous préoccupe de mettre à profit toutes les stratégies discursives possibles pour entrer en communication. C'est à dire échanger, être à l'écoute de l'autre, de ses préoccupations, de ses inquiétudes, de ses attentes, dénouées par le biais du dialogue des situations et par là même s'inscrire dans l'esprit et la lettre de « l'agir communicationnel ».³²

Dans cette optique, l'auteur distingue deux sortes d'agir :

L'agir stratégique : par lequel on cherche à exercer une influence sur l'autre. Le discours à ce niveau doit être dénué des attitudes injonctives tel qu'il a été précédemment développé.

L'agir communicationnel : par lequel on cherche à s'entendre avec l'autre, de façon à interpréter en commun la situation et à s'accorder mutuellement sur la conduite à tenir.

Il apparaît clairement qu' Habermas insiste sur la nécessité d'établir un dialogue avec autrui.

Dans le prolongement de ce que nous avons déjà présenté quant à l'importance du langage dans un processus de communication, mais aussi quand à l'organisation du discours (P.A.P.E.S. de la communication) et la culture qui donne la possibilité à l'homme de comprendre et par là même de donner un sens à une situation Habermas écrit : « le monde vécu est l'ensemble constitué par la culture et le langage et plus exactement une réserve de savoir organisé par le langage. Le monde vécu est d'ailleurs très organisé par le langage et c'est le langage qui est une sorte de transcendantal qui ne peut être remis en question dans sa totalité. Il est ce par quoi l'action et la communication sont possibles ».³³

I-4. Stratégies de la communication : les P.A.P.E.S. de la communication

28 - <http://perso.wanadoo.fr/SoS.philosophie/Habermas.htm>.

29 - Ibid.

30 - Ibid.

31 - Ibid.

32 - Ibid.

33 - Ibid.

* Notre tentative d'investigation sémantique du concept de communication, nous a permis de mettre le doigt sur la polysémie de ce vocable qui suppose différentes opérations comme par exemple :

- Communication téléphonique ;
- A Constantine, les communications sont facilitées par les taxis clandestins ;
- Etablir une communication entre deux services.
 - Dans le premier cas, il s'agit d'établir une liaison entre deux personnes au moyen d'un appareil : le téléphone ;
 - Dans le second, le mot communication fait surtout référence aux moyens de transport ;
 - Dans le troisième, il s'agit de délimiter un passage pour se déplacer d'un service à un autre.

Alors que ces actions sont différentes au plan de la forme, elles convergent toutes vers l'idée que la communication est fondamentalement transmission, fortement imprégnée de l'idée de réunir ce qui est séparé et qu'elle s'applique donc à toute espèce de mise en relation.

La communication, comme son ancêtre la rhétorique dont l'objet est la persuasion, loin d'être une technique aride au service de la manipulation, est aussi nécessaire qu'inévitable pour aboutir à mettre en relation l'homme dans son entier, non seulement avec son esprit mais aussi avec son cœur et ses passions, son corps et ses sens. La transmission d'information ne se déroule que dans des conditions discursives garanties par les stratégies de la rhétorique.

Comme l'illustre si bien l'exemple de ce passant du pont de Brooklyn à New York qui a miraculeusement augmenté l'aumône faite à un mendiant en changeant la phrase de la pancarte qu'il portait sur sa poitrine de :

« Aveugle de naissance » à « Le printemps va venir, je ne le verrai pas ».³⁴

C'est dans la différence entre les deux formulations, l'une strictement informative, l'autre tout en informant interpelle les sentiments, que réside le véritable secret de l'art de savoir communiquer.

Il est indispensable de connaître la manière dont il faut agir sur autrui par la parole. Il s'agit du prestige de l'éloquence pour persuader de quelque chose.

34 - Papin, Robert. L'Art de diriger. Vol.1. management stratégie. Paris : Dunod, 1995, p. 44

Dans ce contexte, il importe de revenir sur la notion de rhétorique, discipline inventée au cinquième siècle avant notre ère, où les rhéteurs mettent au point l'ordre canonique des parties que doit comporter un bon discours pour défendre les procès de propriété de l'époque.

La rhétorique étudiant, somme toutes, les fondements d'une pensée convaincante ainsi que les aspects physiques de l'expression, constitue le premier champ du savoir à s'être interrogé systématiquement sur le langage en tant que moyen de communication et à avoir proposé des techniques visant à rendre plus efficace l'action communicative.

Et comme le dit Roland Barthes « nous sommes confrontés à une pratique quotidienne amputée de sa dénomination »³⁵, puisque rhétorique et communication deux notions séparées dans le temps, l'espace et la culture restent valides par leur commune efficacité, celle de convaincre par la parole et le comportement définis en un corpus de **Principes Actifs Positifs d'Ecoute Sensible (P.A.P.E.S.)**. Principes qui recouvrent une politique de communication positive dans le « but de faire progresser la communication en traçant une voie constamment positive, voie qui doit permettre l'expression pleine et entière de l'autre conduisant à un consensus ».³⁶

Ces principes sont au nombre de douze :

- 1- **L'acquiescement** : montrer à l'autre que vous êtes à son écoute, sans pour autant adhérer forcément à son discours.
- 2- **Le silence actif** : instaurer une confiance entre les interlocuteurs, inciter l'opposant à parler, d'où la possibilité d'évaluer la situation présente.
- 3- **La valorisation** : écouter par le silence puis apprécier par une formule valorisante, éveille chez l'opposant de l'intérêt. Conduite qui permet de motiver davantage ses collaborateurs ou subordonnés.
- 4- **L'interrogation** : conduire un entretien, une réunion d'informations est un essai de réponse aux questions :
 - Quoi ? - Qui ? - Quand ? - Où ? - Pourquoi ? - Comment ? - Combien ?Portées par des formules qui évitent tout climat de suspicion.
- 5- **La synthèse** : pas de reformulation de ce qui est dit, mais plutôt énonciation de la compréhension de ce qui a été dit, confronté à ce que nous souhaitons, pour progresser vers un accord et atteindre le ou les objectifs visés.

35 - Barthes, Roland. Cité par Baylon, Christian, Mignot, Xavier. op. cit., p. 186

36 - La Bruffe, Alain. La Communication positive. Bordeaux : Presses universitaires de Bordeaux, 2003, p. 151

- 6- **Transformation des négatifs** : éviter les antagonismes pour se projeter dans l'avenir.
- 7- **L'amplification des positifs** : amplifier les attitudes de l'opposant pour faire progresser la communication vers le ou les buts fixés.
- 8- **Accord et bilan des points d'accord** : valider au fur et à mesure les accords obtenus pour bien les ancrer dans la mémoire des protagonistes. D'accord en accord la communication progresse et tend vers le but à atteindre.
- 9- **L'effet miroir** : la personne qui mène le débat doit permettre à l'interlocuteur de s'exprimer et de mesurer l'impact de sa parole ou de son comportement qui lui sont renvoyés. L'interlocuteur fonctionne comme un miroir. La parole réfléchie de l'interlocuteur permet de réduire l'écart qui les sépare, cette réflexion en écho à la parole de l'autre dite « effet miroir » peut être menée selon quatre modalités :
- Manifestation par le silence seul ou accompagné d'une valorisation de l'autre qui le rapprochera de son interlocuteur ou le conduira à faire des concessions supplémentaires.
 - Echo simple : consiste à reprendre le dernier mot de ce que vient de dire l'autre.
 - Plate forme : consiste à reprendre une phrase de l'autre sur un ton interrogatif pour obtenir plus de précisions.
 - Renvoi de l'opposition relevée entre la parole et le comportement de l'interlocuteur ou dans les propos contradictoires qu'il tient, c'est « le contre miroir » effet avec lequel l'autre est obligé de faire un choix pour être plus cohérent et avec beaucoup de chance amené à choisir ce qui a été défini comme objectif au début du discours.
- 10- **Caresses** : dans le cas de progression positive d'une communication, il est important de ponctuer ces accords par des remerciements, des encouragements ou toutes autres formes de comportements à même de stimuler l'autre.
- 11- **Réponses aux provocations** : s'abstenir de répondre et différer les attitudes explicatives (faire comprendre à l'autre que la provocation a été bien enregistrée) et poursuivre la recherche de ce qui aidera à faire progresser la communication.

12- **Le principe de Jéricho** : s'armer de patience pour lever toutes les oppositions en essayant d'appliquer les P.A.P.E.S ³⁷ de la communication tout au long de l'entretien.

En résumé, pour faire de la communication un outil de management, il faut d'abord veiller à discipliner ses propres réactions, museler ses émotions négatives et maintenir une écoute lors d'une interaction communicative. L'écoute ne suffit pas pour accomplir le développement et réaliser le changement, elle est la compétence de base indispensable à l'exercice d'autres capacités comme celles à reformuler les contenus du discours, les sentiments et les émotions exprimés. Il convient de rappeler avec Catherine Tourette-Tourgis les trois niveaux d'écoute :

- Le premier concerne ce qui est dit dans la relation. Cependant, si l'on reste à ce niveau la relation ne se développera pas beaucoup.
- Le second niveau est défini comme l'attention flottante, elle concerne non seulement ce qui est dit mais aussi ce qu'il y a derrière les mots : les aspects non verbaux (expression du visage, gestes, mouvements des yeux ...) et para linguistique (volume, ton ...) doivent être pris en considération.
- Le troisième niveau impose à celui qui mène le débat d'être attentif à ses pensées, à ses émotions.

« Communiquer c'est principalement faire passer de l'information et entretenir le lien social » ³⁸ comme nous l'avons déjà précédemment souligné.

Il faut donc savoir passer de la simple transmission de l'information à la création d'une relation.

Une notion proche de l'esprit des P.A.P.E.S. de la communication a été introduite par des chercheurs au terme d'une étude entreprise au sein d'une population d'étudiants à l'université de Harvard durant les années quarante, il s'agit de l'intelligence émotionnelle qui représente l'ensemble des facultés essentielles à la maîtrise de soi et des relations avec les autres. On parle alors d'intelligence interpersonnelle, d'intelligence sociale ou compétence émotionnelle. Dans la mesure où il s'agit d'une faculté qui peut s'acquérir et se

³⁷ - La Bruffe, Alain. op. cit., p. 151-171

³⁸ - Meribel, Marielle de. op. cit., p. 81

développer. « Emotionnel intelligence is the ability or tendency to perceive, understand, regulate and harness emotions adaptively in the self and in the others ».³⁹

Les cinq piliers de l'intelligence émotionnelle sont :

- 1-la conscience de ses émotions ou conscience de soi ;
- 2-la maîtrise de ses émotions ;
- 3-la capacité de se motiver ;
- 4-l'empathie ;
- 5-la maîtrise des relations avec les autres.

C'est ajuster son attitude sur celle de ses interlocuteurs en déchiffrant les signes non verbaux, c'est à dire percevoir leurs émotions et savoir maîtriser ses pulsions, en vue d'atteindre un objectif à plus long terme et entretenir une humeur positive et optimiste. Les optimistes ne se laissent pas aller au défaitisme, ils considèrent que c'est la situation qui est responsable de l'échec et non pas eux mêmes. Ils analysent donc leur façon d'agir et cherchent à la modifier pour progresser.

39 - Schutte, N. *Emotionnel intelligence and interpersonal relations. Journal of social psychology*, 2001, n° 4, p. 14-20

Chapitre II : Les modèles de la communication:

II-1. Notion de modèle

Le modèle est la représentation que le chercheur se fait d'une réalité. Il sert comme l'écrit G.Willette cité par Alex Mucchielli « à clarifier et à transposer sous forme plus précise de schémas et de figures ce qui est décrit d'une manière diffuse dans les sciences empiriques »⁴⁰

Dans le domaine de la communication, le modèle constitue véritablement une référence qui sert d'appui à une étude.

Un modèle de référence est « la concrétisation, sous forme d'un schéma, d'un ensemble d'éléments épistémologiques, théoriques, conceptuels et cohérents qui servent de cadre d'analyse au phénomène »⁴¹

La représentation que se fait un chercheur d'une réalité porte la marque du modèle de référence, s'il est à titre d'exemple interactionniste-systémique, la représentation sera ipso facto interactionniste-systémique, il est donc porteur d'une interprétation donnée de la communication.

Les Psychologues mettent l'accent sur le vécu et les motivations d'une personne en situation de communication, les linguistes sur le langage en tant que moyen privilégié de la communication, les sociologues inscrivent le processus de communication dans un registre interactionnel qui vient prolonger le point de vue des psychologues, psychosociologues, linguistes et psycho sociolinguistes.

Les théories que véhiculent ces disciplines prennent corps en des modèles qui enrichissent la compréhension d'un phénomène et permettent l'analyse plus poussée pour interpréter les caractéristiques essentielles et le déroulement d'un acte communicatif. Les modèles revêtent l'aspect de « prêts à penser »⁴² comme l'écrit Alex Mucchielli.

Dans ce qui suit, nous allons les passer en revue, pour mettre l'accent sur les idées phares autour desquelles ils s'articulent. Nous les avons enrichis en faisant appel aux nouvelles notions de communication développées dans la manipulation à des fins managériales que nous avons déjà abordé dans le paragraphe précédent. L'objectif étant de pouvoir arriver à identifier le modèle de communication, le mieux approprié, pour répondre aux finalités de

40 - Willette, G. Cité par Mucchielli, Alex. Nouvelles méthodes d'études des communications. Paris : A. Colin - Masson, 1998, p. 14

41 - Mucchielli, Alex. op. cit., p. 14

42 - Ibid., p. 15

notre recherche, soit élaborer un plan de communication interne applicable au sein de la B.U.C..

II-2. Les Modèles positivistes

II-2-1. Le modèle de la théorie de l'information **ou théorie mathématique de l'information**

Les mathématiciens Shannon et Weaver, respectivement mathématicien et philosophe, étudiant les transmissions radiotélégraphiques et radio téléphoniques, proposent le modèle des communications et de la théorie de l'information qui trouva des applications dans de nombreux domaines (psychologique, linguistique, sociologique...).

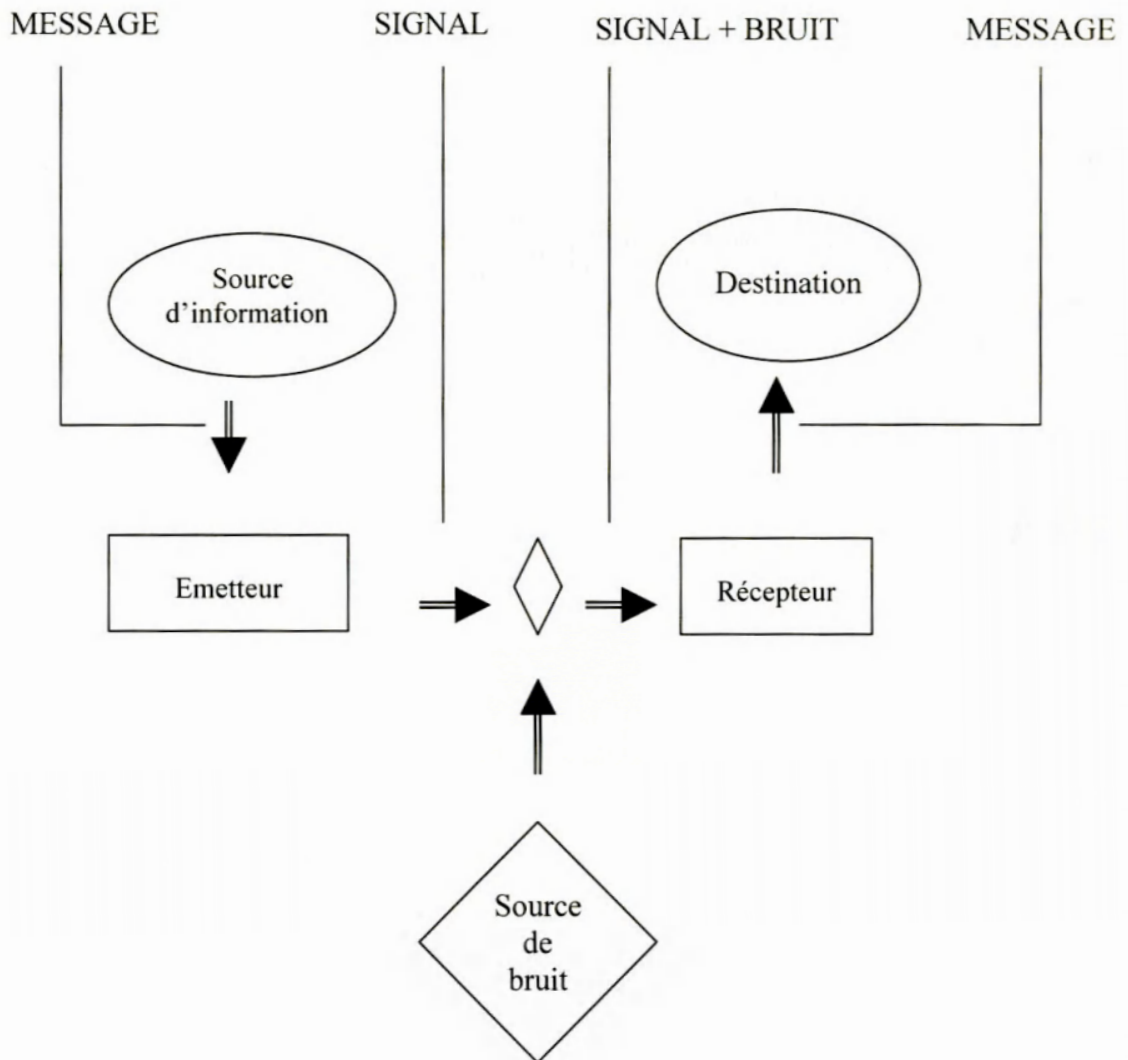
Dans cette optique, la communication est réduite à la simple transmission d'une information.

Dans ce type de transmission existe une information (paroles) transformée en signaux (ondes électriques). Cette transformation est dite codage. L'information ainsi codée est transmise à un récepteur (téléphonique ou télégraphique) qui décode le message et le transforme en une nouvelle information reçue par le destinataire.

Au cours des opérations de codage, de transmission ou de décodage s'introduisent des perturbations (parasites) venant altérer l'intelligibilité du message auxquelles a été réservé le terme **bruit**.

La préoccupation majeure des chercheurs dans ce domaine était de régler les problèmes de transmission, de sorte que le signal émis puisse parvenir au destinataire dans l'état le plus proche, de ce qu'il était à la source.(voir schéma page suivante)

Schéma N° 4 : Système de communication : modèle de Weaver⁴³



La communication est ici réduite à la transmission d'une information donnée, nous sommes en présence d'une situation qui se décline comme suit : un émetteur transmet un message à un récepteur par un canal plus ou moins bruyant. Ce modèle linéaire ne prend pas en considération l'aspect relationnel fondamental dans la communication ainsi que la pluralité

⁴³ - http://wiki.crao.net/index.php/Bac_Asable p. 2-4

des récepteurs, il renvoie aux fonctions phatique et référentielle proposées par Roman Jakobson qu'il a nous été donné de citer.

Le modèle de la théorie de l'information est le plus connu. Il a posé les jalons directeurs qui ont ouvert la voie aux chercheurs dans ce domaine. Il est aujourd'hui dépassé du fait de ses insuffisances dans l'analyse du phénomène complexe de la communication. Lasswell a proposé une version verbale de ce schéma.

II-2-2. Modèle de Lasswell

Modèle* selon lequel on peut décrire convenablement une action de communication en répondant aux questions suivantes :

Qui ? Dit quoi ? Par quel canal à Qui ? Avec quel effet ?

Qui ? : correspond à la personne qui émet (motivation de communiquer);

Dit quoi ? : se rapporte au message, à son contenu ;

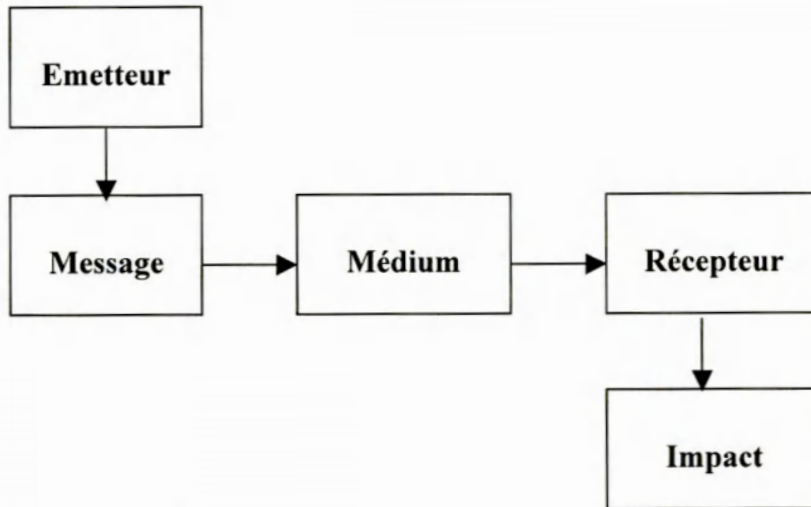
Par quel canal ? : ensemble des moyens utilisés pour acheminer une information donnée ;

A qui ? : la et/ou les personnes destinataires des messages ;

Avec quel effet ? : suppose l'analyse des réactions générées par les messages.

* Modèle connu sous le nom des cinq W « Who say , what though, what channel, to whom, with what effect »

Schéma N° 5 : Communication de Lasswell ⁴⁴



Avec ce modèle, la communication, devient un processus d'influence et de persuasion, dynamique doté d'une suite d'étapes ayant chacune son importance, sa spécificité et sa problématique.

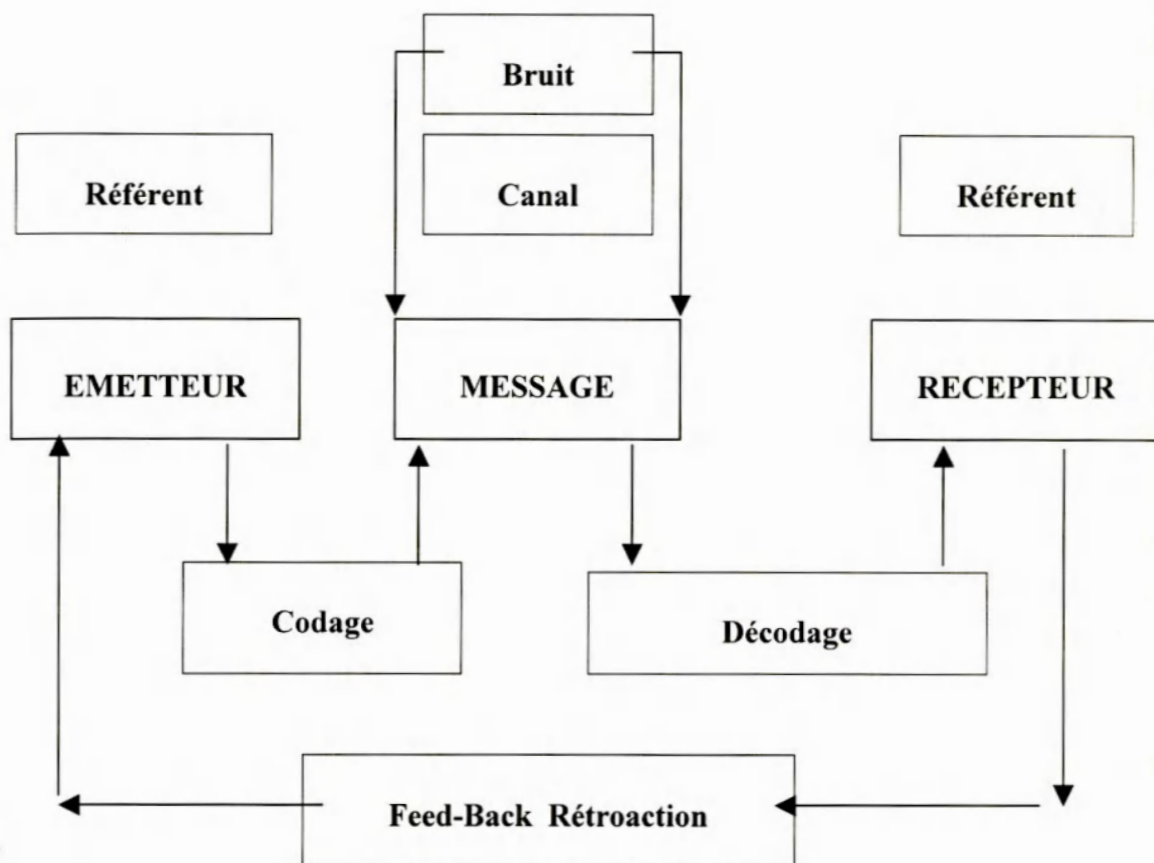
II-2-3. Système de communication : Modèle du Cybernéticien Wiener

Le grand dictionnaire de la psychologie définit la cybernétique comme étant « la science qui étudie les mécanismes de communication et de contrôle dans les machines et chez les êtres vivants. Introduite par Wiener en 1948, la cybernétique a été appliquée par Bateson dans la compréhension de système humain tel que le groupe familial. Un des grands mérite de cette discipline est d'avoir expliqué les phénomènes d'autorégulation des systèmes par le mécanisme de rétroaction (ou feed-back)»⁴⁵.

⁴⁴ - Amado, Gilles, Guillet, André. op. cit., p. 4

⁴⁵ - Grand dictionnaire de la psychologie. op. cit., p. 186

**Schéma N° 6 : Représentation du modèle de communication du
cybernéticien Wiener ⁴⁶**



Le cybernéticien Wiener s'est attaché à modifier le schéma linéaire de la communication de ses prédécesseurs en y introduisant la notion du feed-back (information en retour)

L'émission d'un message entraîne des réactions du récepteur dont les effets influencent en retour l'émetteur qui réajuste ainsi son message à partir de ces informations.

Riley and Riley ont démontré l'existence entre l'émetteur et le récepteur d'une boucle de rétroaction qui explique l'inter influence entre les individus sur leur façon de voir et de juger.

Est-il nécessaire de rappeler ici le point de vue des psychosociologues sur la communication qui stipule que tout individu en situation de communication a suivi un processus de socialisation au cours du quel, il a intégré les normes et les valeurs de la société dans laquelle il évolue. Il a appris à communiquer selon le modèle de sa société d'une part mais aussi en fonction de ses expériences passées tant positives que négatives d'autre part. L'ensemble de la personnalité de l'individu est engagé lorsqu'il est en situation de

⁴⁶ - Amado, Gilles, Guillet, André. op. cit., p. 4

communication. La compréhension des facteurs psychologiques qui interviennent sur l'individu peut se faire à l'appui du modèle que propose Kurt Lewin : L'individu est soumis à deux types de forces, les unes physiques émanant du monde extérieur, les autres internes intimement liées à l'histoire personnelle du sujet.

Ces deux forces influent sur l'individu créant en lui des tensions, lesquelles sont sources du comportement dont la finalité est la satisfaction d'un besoin, elles peuvent être de nature positive engendrant des comportements dits d'approche ou négatives engendrant des comportements dits d'évitement.

La communication en tant qu'interaction est dynamique induisant des transformations et d'influence réciproque.

A ce niveau existent deux locuteurs en interaction, elle n'est donc pas une simple transmission linéaire d'informations. A ce sujet, Abric écrit : « Il n'y a donc pas un émetteur et un récepteur mais bien deux locuteurs en interaction ».⁴⁷ Cependant, la communication ne peut être conçue comme un simple processus de transmission fondé sur l'interaction, elle est toujours une transaction entre les locuteurs, l'émission et la réception sont simultanées, l'émetteur est en même temps émetteur et récepteur et inversement.

L'acte de communication fondamentalement social peut être volontaire ou involontaire, conscient ou inconscient, Watzlawick insiste sur le fait qu'il est impossible de ne pas communiquer étant admis que "tout comportement a valeur de message" dont il importe de connaître les buts et les raisons de son émission.

En situation de communication les locuteurs sont soumis à des variables psychologiques, cognitives et/ou sociales si bien que l'on peut conclure que la valeur d'une information est relative à la quantité d'interactions produites auprès de la communauté des utilisateurs de l'information.

II-2-4. Le modèle de la communication à deux niveaux

Dés les années 1950, les psychosociologues ont approché le problème de la communication dont nous avons déjà développé le point de vue. L'idée centrale à ce sujet est que les individus appartiennent à des groupes, évoluant dans un cadre social déterminé, qui exerceraient une influence sur la façon de voir, de penser, de réagir et de porter un jugement sur leurs membres.

⁴⁷ - Abric, Jean-Claude. *Psychologie de la communication : théorie et méthodes*. Paris : A. Colin, 2003, p. 9

La communication est dans cette logique un processus d'influence dont la finalité est de transformer l'opinion du récepteur.

Ce modèle met l'accent sur l'existence d'une boucle de rétroaction entre l'émetteur et le récepteur, (l'émetteur agit sur le récepteur qui à son tour agit sur l'émetteur), mettant ainsi en évidence l'existence d'une inter influence entre les individus. Individus enclins à fonder leurs opinions sur les informations transmises par d'autres individus (communication horizontale ou informelle) plus qu'ils ne sont influencés par des informations provenant de source médiatique ou hiérarchique (communication verticale descendante).

Selon Elihu et Paul Lazarsfeld, à grande échelle les médias servent à la communication de masses et à plus petite échelle, les leaders d'opinions servent de: « relais auprès des individus et de leur groupe d'appartenance ».⁴⁸

Ce modèle met l'accent sur l'impact qu'exercent les personnes sources (porteuses d'informations) sans pour autant surévaluer l'importance que revêt la communication hiérarchique aux dépens de la communication informelle.

II-2-5. Le modèle marketing :

Dans la perspective de ce modèle à action managériale, la communication est une opération à diriger, à orienter en tenant compte du contexte et des moyens dont disposent les managers.

Ce qui suppose des techniques et des stratégies pour proposer des solutions afin de fournir le service attendu, adapté : un fait qui concourt à la mise en place d'une dynamique censée rendre attrayante l'entreprise en propulsant son développement vers son épanouissement.

Le modèle marketing occupe une place prépondérante dans l'organisation d'une entreprise, dont le projet est axé sur la nécessité d'apporter continuellement du nouveau pour améliorer ses prestations de service : démarche qui s'apparente à un audit d'entreprise défini comme : « l'étude systématique des conditions de fonctionnement d'une entreprise (...) en vue de l'exécution de ses objectifs ».⁴⁹

C'est sous cet angle « de gestion de projet » que sera mené notre travail pour proposer un plan de communication interne opérationnel adapté aux spécificités de la B.U.C.. Notre approche de la communication interne sera donc essentiellement pragmatique.

48 - Elihu et Paul Lazarsfeld. Cités par Meribel, Marielle de. op. cit., p. 85

49 - Grand usuel Larousse. op. cit., p. 98

II-3. Les modèles systémiques :

II-3-1. Le modèle sociométrique :

La sociométrie selon Jean Delay est « une méthode d'étude de la structure des groupes et des relations interpersonnelles à l'intérieur des groupes, elle utilise un procédé appelé test sociométrique »⁵⁰

Ce dernier vise à mesurer le type de relations qu'entretiennent les membres d'un groupe et partant de là évaluer son mode d'organisation. Ce qui permet de représenter graphiquement sa structure (sociogramme). Il est dès lors possible de repérer le leader ou les leaders faisant l'objet d'un choix important mais aussi les individus « isolés » c'est à dire ceux qui ne font l'objet d'aucun choix.

C'est de l'existence de communications entre les différents membres du groupe qu'en dépend la structure ou en d'autres termes les relations socio-affectives sur lesquelles sont fondées les échanges, l'individu ayant peu d'affinité, à titre d'exemple, avec les membres du groupe recevra peu de messages, est par voie de conséquence marginalisé.

Le modèle sociométrique aide à repérer les personnes isolées qui entravent la cohésion du groupe, un fait ayant des répercussions négatives sur le bon fonctionnement d'un service. Cette dimension ne sera donc pas écartée lors de l'élaboration de notre plan de communication interne.

II-3-2 Le modèle interactionniste - systémique

Avant d'aborder ce modèle, un bref rappel sur l'école de Palo-Alto s'impose.

1-Présentation générale de l'école de Palo-Alto

L'école de Palo-Alto, située dans un hôpital psychiatrique de la banlieue de San Francisco en Californie, est une dénomination un peu trompeuse, car en fait il n'y a jamais eu d'école. Le terme désigne des chercheurs ayant eu des affinités de travail communes Bateson et Jackson dans un premier temps, Watzlawick et quelques autres dans un second temps, qui correspondent à deux temps bien spécifiques du développement des recherches.

⁵⁰ - Delay, Jean, Pichot, Pierre. op. cit., p. 389

Bateson fondateur de cette école s'intéressa à la communication, au sens large du terme, aussi bien dans le domaine animal qu'à propos de certains aspects micro-sociaux de la communication humaine comme les rituels d'interaction dans les populations de Nouvelle Guinée.

L'influence qu'exerça sur Bateson, les cybernéticiens le conduisit à s'intéresser à la forme et aux règles communicationnelles plutôt qu'au contenu.

Il entreprit alors de mener une étude d'un point de vue anthropologique sur la communication chez les schizophrènes. Nous ne développerons pas cet aspect purement clinique de la communication, nous nous bornerons simplement à rappeler qu'il s'agit là d'une théorie explicative de la genèse de la schizophrénie : grave affection mentale d'une part et que d'autre part, par interaction nous entendons : « ensemble des influences réciproques résultant de l'activité des divers membres du groupe social, chaque individu modifiant son comportement en fonction des réactions de l'autre »⁵¹

Notion fondamentale en psychologie de la communication qui sera approfondie en 1956 sous le nom de double blind (double contrainte) et se révélera d'une grande efficacité quant à son application thérapeutique.

2-Le Modèle interactionniste systémique

Le modèle systémique que propose l'école de Palo-Alto insiste sur l'idée que la communication est « participation d'un individu à un système d'interactions qui le relie aux autres », ⁵² en adaptation constante au cadre dans lequel se déroule l'acte communicatif, c'est à dire que la relation entre interlocuteurs se structure selon deux grands modèles symétriques, relation égalitaire et complémentaire, comportements contrastés s'ajustant l'un à l'autre.

La communication est un phénomène interactionnel, processus circulaire dans lequel chaque message provoque un feed-back. Bateson va envisager la communication comme un système de messages fonctionnant sous forme de boucles dans lesquelles l'énergie de la réponse est fournie par le récepteur et non par l'impact de l'élément déclencheur d'où la naissance de la théorie du double blind.

L'un des axiomes fondamentaux de l'école de Palo-Alto stipule : « on ne peut pas ne pas communiquer » et que « tout comportement en présence d'un autre est communication » :

51 - Bertrand, Yves. Culture organisationnelle. Québec : Presses de l'université du Québec, 1991, p. 22

52 - Meribel, Marielle de. op. cit., p. 88

Involontairement, nous produisons des signes qui nous échappent car comme l'explique Odile Riondet : « on communique deux choses en même temps : l'une par le contenu (les paroles) et l'autre dans la relation (le non verbal) »⁵³

Le cadre dans lequel évolue les individus impose certains types de comportements, à cet effet, le point de vue de Erhard Friedberg est à même de nous éclairer durablement sur la question, car il souligne à juste titre que « les individus en situation de travail sont insérés, sinon enfermés, dans des structures organisationnelles qui définissent de façon relativement contraignante comment ils peuvent et doivent remplir leur rôle. Ils ne sont donc pas libres d'adopter n'importe quel type de comportement et le style de commandement ou le type de relations humaines que les individus établissent ne sont pas uniquement fonction de leur psychologie personnelle »⁵⁴

Dans la communication toujours selon l'école de Palo-Alto existe une dimension manipulatrice présente dans la communication des organisations où la communication est définie comme « l'ensemble des moyens utilisés pour influencer autrui et reconnus comme tels par celui que l'on veut influencer »,⁵⁵ ce qui renvoie à la fonction expressive de la communication.

La nature de la relation selon un autre axiome de l'école de Palo-Alto est que « la nature d'une relation dépend de la ponctuation des séquences de communication entre les partenaires ».⁵⁶ Ce qui implique l'existence de relations régulières dans le temps.

Le modèle systémique se démarque sensiblement du modèle de communication linéaire avancé par Shannon et Weaver mais aussi en partie par Jakobson.

En mettant au centre de ses propositions une action pragmatique de la communication humaine l'impossibilité de ne pas communiquer, l'école de Palo-Alto a renouvelé la pragmatique de la communication. La métaphore de l'orchestre fait de la communication un tout intégré, un processus social permanent où divers systèmes de comportements concourent à produire le sens. C'est donc en terme de niveau de complexité de contextes multiples et de systèmes circulaires qu'il faut concevoir la recherche de communication.

Une analyse du système doit permettre dans le cadre d'un modèle explicatif préalablement adopté, de décrire voire de prévoir son fonctionnement à partir d'une description exhaustive des inputs des éléments et de leurs interactions structurales.

⁵³ - Riondet, Odile. *L'identité professionnelle des bibliothécaires*. [en ligne]. Disponible sur : http://www.ensib.fr/bbf-95_6/rioud-pdf

⁵⁴ - Meribel, Marielle de. op. cit., p. 22

⁵⁵ - Ibid., p. 115

⁵⁶ - Ibid.

La vision de la communication pour l'école de Palo-Alto est « orchestrale » comme le dit Marielle de Miribel.

II-3-3. Le modèle de l'orchestre

C'est à Yves Winkin que revient le mérite d'avoir introduit la notion de modèle de l'orchestre et d'avoir fait connaître les membres du collège invisible parmi lesquels, nous citerons pour les avoir rencontrés au cours de notre recherche bibliographique Bateson, Jackson, et Watzlawick.

Pour Yves Winkin, la communication est « la production collective d'un groupe qui travaille sous la conduite d'un leader ».⁵⁷ De telles situations se rencontrent dans la B.U.C. , dans le cadre de formation des étudiants en bibliothéconomie par exemple qui doivent répondre aux directives d'un chef, d'un dirigeant, d'un responsable, d'un leader somme toutes.

II-4. Les modèles constructivistes

II-4-1. Le modèle de l'hypertexte :

Ce modèle repose sur la construction du sens que véhicule un message à partir des commentaires faits autour d'un échange verbal. L'explicitation du sens que véhicule un message favorise sa compréhension et ouvre la voie vers la construction dynamique d'une communication collective.

Le récepteur est, dans ce modèle, un acteur dans le processus de communication déclenché dans le cadre de la réalisation d'un projet commun.

II-4-2. Le modèle situationnel

Ce modèle met l'accent sur l'importance que revêt le contexte général dans lequel évoluent les interlocuteurs. Ils s'agit notamment de prendre en ligne de compte les dimensions :

- 1- **Temporelles** : la communication durable dans le temps est dite intemporelle, un message consigné dans un document en est un exemple, à l'opposé,

⁵⁷ - Winkin, Yves. La Nouvelle communication. Paris : Ed. du Seuil, 1981, p. 105

elle est dite temporelle comme c'est le cas des messages transmis au cours d'une discussion qui se déroule à un moment historique donné.

2- **Spatiales** : La Communication peut être :

- Localisée : concentrée dans un endroit
- Alocalisée : disponible de partout ex : Internet
- Délocalisée : la source d'émission est distante du lieu de réception : Fax, discussion téléphonique...

3- **Intentionnelles** : La communication est portée par une ou des intentions celles d'évaluer les influences qu'exercent les messages transmis sur le ou les récepteurs.

4- **Emotionnelles** : qui participent à la compréhension du sens du message apparu à travers la construction des différentes mises en contexte.

La communication participe à la compréhension des messages émis où l'affect se révèle à travers une gamme de gestes, de comportements, de réactions. La voix chevrotante, le bégaiement, le rougissement, le détournement du regard sont autant de signes révélateurs susceptibles de faire éruption au cours d'un échange communicatif que l'on ne saurait occulter.

Conclusion

Parmi les critiques qui ont été adressées principalement au modèle de la théorie de l'information, mais aussi à tous les modèles qui l'ont suivi, il convient de rappeler avec Watzlawick, Harold D. Lasswell, Jakobson que :

- L'émetteur n'est jamais neutre, ses intentions vont modeler son discours ;
- Le récepteur humain est dans la même position, il est capable lors de la réception du message de réagir en sélectionnant les informations qui lui parviennent en fonction de ses états affectifs ou de ses intérêts ;
- Le message est polysémique : un même mot pouvant prendre différentes significations en fonction du contexte dans lequel il est employé. Le message reste donc modifiable et interprétable ;
- Les codes : le langage étant un des codes qu'utilise l'homme pour communiquer n'est pas unique et ne possède pas nécessairement la même valeur. La diversité des langages n'assure pas toujours une bonne communication ;

- Le signal dans une situation de communication intervient en premier lieu, il permet de signifier à l'autre le désir de transmettre une information. Cependant, au cours de cette transmission interviennent des parasites (bruits) qui viennent altérer le message.

Indépendamment des insuffisances que chacun des auteurs a relevé dans l'un ou l'autre des modèles, cette réflexion générale a permis l'éclosion d'une multitude de modèles.

La liste des modèles présentée, ci-dessus, n'est pas exhaustive en témoigne le modèle de la réseautique informatique que nous n'avons pas abordé, en raison de l'interlocuteur totalement différent du sujet de notre étude à savoir, l'ordinateur : les chercheurs s'étant penchés dans ce domaine sur le dialogue en machine.

Les modèles précédemment exposés intègrent un ensemble de notions qui viennent affiner la compréhension du complexe processus de communication, concourant ainsi à la mise en exergue de la spécificité de chacun d'entre eux (contexte, code, feedback, contact, interaction). Est-il nécessaire ? de souligner que ces modèles découpent, segmentent le processus de communication en plusieurs niveaux (émetteur, récepteur, canal ...) rendant ainsi plus facile leur analyse, donc leur appréhension : la communication est un acte où ses divers niveaux concourent à la transmission d'une idée, d'un sentiment, d'un projet, d'un message en définitif. Ces modèles prennent d'eux mêmes en considération les dimensions spatiales, temporelles, contextuelles dans lesquelles l'acte de communication a lieu.

Le processus de communication comme l'écrit Alex Mucchielli est « une intervention plus au moins complexe qui concourt à la transformation de la chose sur laquelle elle s'applique », « C'est un processus d'influence et de persuasion ».⁵⁸

Cet aperçu sur la richesse de chaque théorie de la communication et de ses applications, nous a amené à considérer la situation dans laquelle se déroule l'action, les éléments qui la composent et les manières dont l'émetteur les manipule pour changer la situation et non faire pression. L'objectif étant la recherche de résultats positifs.

Aussi pour influencer, faire passer ses idées, il convient à l'émetteur d'utiliser un discours qui s'inscrit dans la droite ligne des attentes du récepteur, pour déclencher des conduites qui répondraient aux objectifs ou le cas échéant les inhiber pour mieux maîtriser la situation et penser de nouveau la stratégie adéquate pour rétablir le dialogue.

⁵⁸ - Mucchielli, Alex. Théorie systémique des communications : principes et applications. Paris : A. Colin, 1999, p.22

La communication est une source évolutive et intarissable qui fournit des stratégies, qui facilitent la mise en œuvre d'un plan de développement, et fait participer les acteurs au changement. Cependant, « aucune stratégie dans la communication n'est sacrée »⁵⁹ ou immuable, l'individu communiquant doit être de ce fait à même de renouveler ses stratégies, de nuancer son discours, et par la même de créer un lien avec son interlocuteur et de veiller à son maintien : « les hommes ne sont pas des téléphones »⁶⁰ et comme on peut le relever « lorsque deux personnes se rencontrent, ce sont deux esprits tout à fait différents qui sont en contact, deux organisations mentales très particulières en raison de la variété des expériences et des caractères ».⁶¹

A la lumière de tout ce que nous avons pu développer et du modèle proposé par Fabrice Parat, (annexe n° 3), nous pouvons résumer ce qui a été dit dans le schéma suivant, que nous proposons, qui prend en compte les différents paramètres constitutifs du schéma de la communication humaine : (voir page suivante)

59 - Dauphinais, William [et. al.]. La Science du pdg : les plus grands chefs d'entreprise face aux défis présents. Paris : Ed. Village mondial, 2000, p. 95

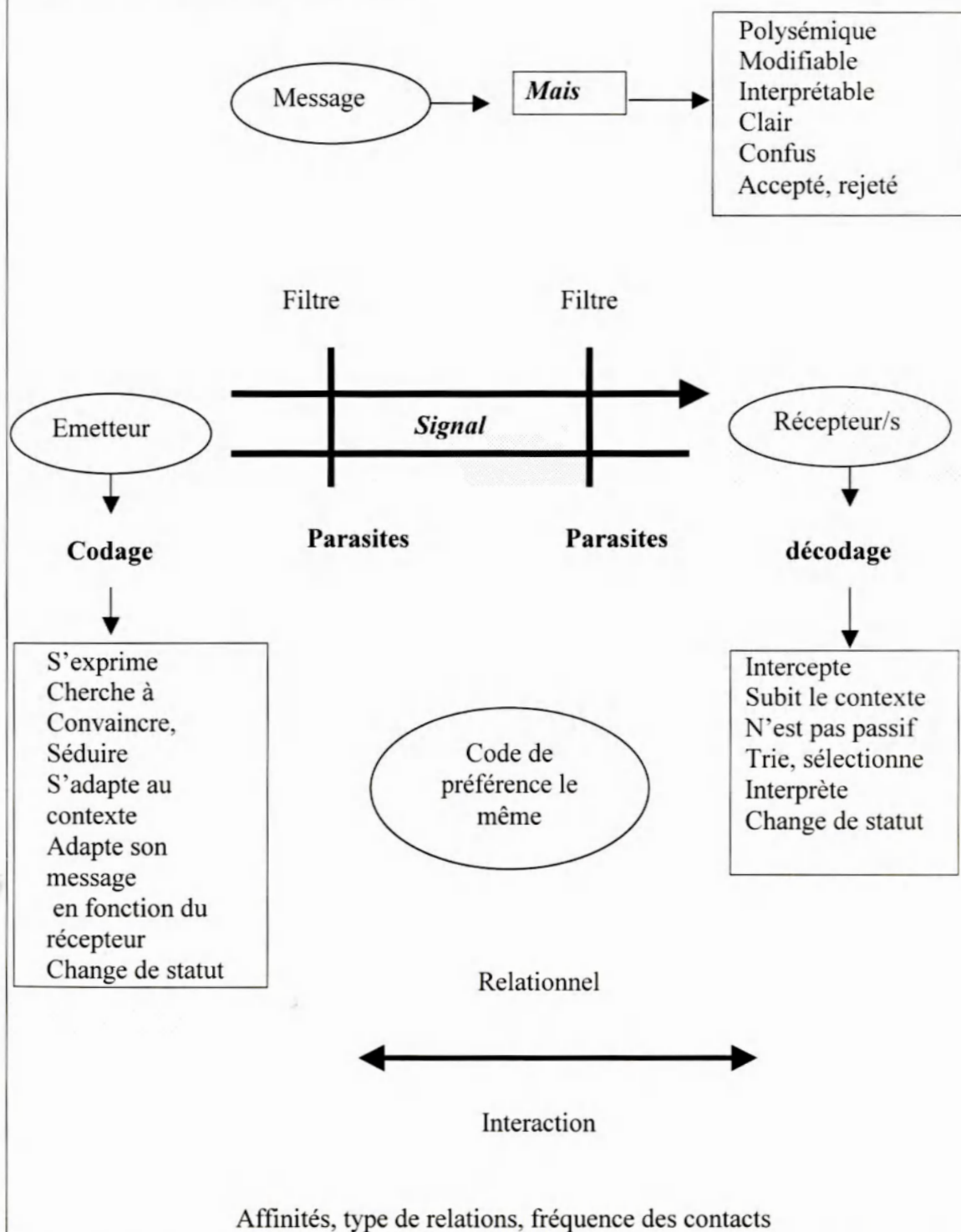
60 - Parat, Fabrice. La Communication : les hommes ne sont pas des téléphones. [en ligne]. Disponible sur : « <http://jaseur.free.fr/jaseur/communication.htm> »

61 - Abrie, Jean-Claude. op. cit., p. 12

II-5. Schéma N° 7 : Proposition d'un schéma du processus de communication

Contexte :

Lieu, moment, culture , intention, humeur, situation personnelle, contraintes, compétences, capital linguistique, objectifs



« Les organisations n'ont pas besoin seulement d'un cerveau pour se développer, il leur faut un cœur ». ⁶²

Aujourd'hui gérer c'est apprendre à séduire.

Dans ce schéma l'émetteur a un rôle actif, il conçoit son message de sorte qu'il puisse être intercepté par le récepteur. Il fournit des informations ce qui correspond à la fonction référentielle.

La transmission de ces informations passe par son codage et ses filtres qui viennent refléter sa représentation de la réalité.

Le message d'essence polysémique intercepté par le récepteur suscite en lui des interprétations sollicitant à son tour des explications et devient ainsi émetteur (fonction expressive) . il n'est pas rare qu'au cours de la réception du message que le récepteur ne manifeste pas d'intérêt vis à vis de ce qui lui est transmis, l'attention étant fortement influencée par l'intention .

Le récepteur va donc sélectionner le message pour ne retenir que ce qui l'intéresse, ses filtres (opinions, perception du monde), ont un impact sur les informations reçues.

Le contexte, il est possible de distinguer ce qui est commun aux acteurs :

- culture
- moment , lieu et objectifs

et ce qui relève de la dimension personnelle de chacun :

- situation personnelle
- contraintes
- compétences
- capital linguistique
- objectifs

Les uns et les autres en situation de communication tentent de s'approprier chacun selon la stratégie qu'il utilise, ses convictions et son statut afin de comprendre le contexte de l'autre, la finalité étant d'aboutir à un consensus indépendamment des différences individuelles (organisations mentales, niveau socioculturel, statut ...).

Il importe donc de prendre conscience de l'importance que revêt le processus de communication en tant qu'outil de gestion à privilégier et de ce fait abandonner aussi les

62 - Dauphinais, William [et. al.], op.cit., p. 106

anciennes méthodes de gestion héritées des anciens, selon lesquelles gérer des hommes c'est leur rester inaccessible dans le but d'être craint de ses collaborateurs, c'est à croire qu'il existe deux types d'agents : l'un pour dominer et l'autre pour être dominé et qu'entre les deux se suspend la parole.

Gérer c'est apprendre à séduire de sorte que l'autre adhère au discours, participe activement sans aucune appréhension , la liberté de s'exprimer lui étant offerte, le gestionnaire n'étant plus idéalisé.



PARTIE PRATIQUE

**ENQUETE ET ANALYSE DES RESULTATS PORTANT SUR
LA COMMUNICATION INTERNE
A LA BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE CENTRALE**

Introduction

Notre étude vise l'élaboration d'un plan de communication interne au sein de la B.U.C. pour en faire un organisme où chacun concourt, selon la fonction qu'il remplit, à la régulation de l'ensemble et par conséquent à l'efficacité de son action.

Pour ce faire, il nous a paru opportun de procéder à une évaluation du niveau de connaissance en communication du personnel de la B.U.C., des modalités de circulation de l'information et d'une manière générale de l'implication des agents dans l'accomplissement de leur tâche.

Chapitre III : Approche méthodologique

III-1 Axes de la recherche :

Nous nous sommes inscrites dans une démarche scientifique, dont les outils d'investigation sont le questionnaire et l'entretien semi directif inhérents, à la méthode descriptive analytique.

Nous avons retenu, cette méthode qui reste dans sa configuration d'ensemble l'une des plus utilisée en sciences sociales dont la bibliothéconomie. Cette méthode nous fournit des outils d'enquête et d'analyse à même de nous permettre d'approcher le processus de la communication interne au sein de la B.U.C.. A cet effet nous avons posé les hypothèses suivantes :

III-1-1- Hypothèses

1- Hypothèse générale 1 : les agents de la B.U.C. n'ont pas de notions sur la communication.

- Hypothèse opérationnelle 1 : Les agents de la B.U.C. n'ont pas de connaissance sur les notions de communication et de communication interne.
- Hypothèse opérationnelle 2 : Les agents de la B.U.C. nécessitent une formation en communication.

- Hypothèse opérationnelle 3 : Le niveau d'instruction des agents influe négativement sur le bon fonctionnement de la B.U.C.

2- Hypothèse générale 2 : La Communication interne est un outil stratégique dans la gestion des entreprises, qui garantit l'optimisation du rendement des ressources humaines.

- Hypothèse opérationnelle 1 : La bonne communication interne au sein de la B.U.C., garantit une totale implication des agents dans l'accomplissement de leurs tâches.
- Hypothèse opérationnelle 2 : Les types de communication descendante, ascendante, transversale existent au sein de la B.U.C.
- Hypothèse opérationnelle 3 : Les agents de la B.U.C sont associés aux prises de décisions.

III-1-2. Outils d'enquête :

Si le questionnaire et l'entretien ont été utilisés comme principaux instruments dans la conduite de cette enquête pour la collecte des données, il nous faut toutefois souligner, que des entretiens informels ont précédé l'administration des questionnaires et la tenue d'interviews pour préparer le terrain et expliquer le but de l'enquête en apportant certaines précisions sur le thème traité.

III-1-2-1. Le questionnaire

« Une enquête par questionnaire consiste à poser à un ensemble de répondants, le plus souvent représentatif d'une population, une série de questions relatives à leur situation sociale, professionnelle ou familiale à leurs opinions, à leurs attitudes à l'égard d'options ou d'enjeux humains et sociaux, à leurs attentes, à leur niveau de connaissances ou de conscience d'un événement ou d'un problème, ou encore sur tout autre point qui intéresse les chercheurs ».⁶³

⁶³ - Quivy, R, Campenhoudt, Van Luc. Manuel de recherche en sciences sociales. Paris : Bordas, 1988, p. 181

L'objectif est de collecter des informations sous forme de réponses aux questions posées dont l'exploitation servira à obtenir des éclaircissements afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses posées.

Un atout de l'enquête par questionnaire en tant « qu'instrument structuré pour la collecte des données est de traduire les hypothèses de recherche en questions ».⁶⁴

Les questions composant le questionnaire ont été réparties selon des axes, chacun ayant trait à un aspect particulier du sujet traité :

- Axe 1 renseignements sur l'expérience professionnelle des agents (question N°1)
- Axe 2 connaissance des notions de communication et communication interne (questions 2 à 9)
- Axe 3 mode de communication et implication des agents. (questions 10 à 19)
- Axe 4 circuit de la communication interne. (questions 20 à 29)
- Axe 5 représentation des effets de la formation en communication (questions 30 à 36)

Nous avons réussi à rassembler les six questionnaires distribués, qui ont été dépouillés et dont les résultats ont fait l'objet d'une analyse sur laquelle nous reviendrons plus loin.

Remarques :

- 1- Nous avons délibérément supprimé les questions relatives aux renseignements personnels des questionnés, ces derniers étant connus au même titre que leur grade, fonction et formation universitaire, néanmoins, nous avons tenu à insérer leurs années d'expérience, la prise en ligne de compte de cet aspect permet d'inscrire le niveau d'instruction de chacun dans une période bien déterminée de la politique nationale de l'emploi.
- 2- Pour affiner notre recherche, nous avons tenu à relire et à commenter avec chacun des répondants le questionnaire afin d'en éclaircir certains aspects et ce en les incitant à s'exprimer davantage de la manière la plus explicite.

III-1-2-2- L'entretien :

Nous avons précédemment noté l'utilisation de l'entretien en tant qu'outil d'investigation. Il représente une situation d'échange entre deux ou plusieurs individus. Il a l'avantage d'être

⁶⁴ - Singley, François de. L'Enquête et ses méthodes: Le questionnaire. Paris : Ed. Nathan, 1993, p. 76

souple, adaptable in vivo aux réactions de la personne interrogée et permet de sonder le terrain, la multiplicité des pratiques individuelles, les besoins non satisfaits et les attentes (ambiance de travail, capacité d'écoute de la direction).

Souhaitant donner aux agents du deuxième et troisième groupe de notre population d'enquête, entretenant tous un lien avec la bibliothèque et ayant une incidence sur le processus de la communication interne, l'occasion de s'exprimer dans une ambiance dépourvue de contrainte pour recueillir leurs idées, leur point de vue, nous avons opté pour l'entretien collectif semi-directif. Ce dernier permet l'expression des personnes peu habituées à parler dans le cadre d'une situation de face à face d'une part, mais aussi compte tenu de leur niveau scolaire assez faible pour répondre par écrit à un questionnaire d'autre part, il est plus aisé pour nous de consigner dans un texte leurs impressions, jugements, suggestions et aussi pour renforcer le lien social que nous cherchons à développer de par notre travail. Les groupes créent un effet d'émulation propice à l'expression.

Ce type d'entretien permet d'orienter le discours des interviewés vers les objectifs de la recherche et d'obtenir ainsi un nombre plus élevé de réponses que par le biais d'un questionnaire. A cet effet, Florence Bailly écrit : « faire parler un homme, le comprendre est jugé plus aisé que d'obtenir la même chose par un écrit ».⁶⁵ C'est l'avis même des personnes interviewées « on en dit plus ».

La communication interne étant un sujet particulièrement sensible et d'autant en présence du responsable de la B.U.C. que nous représentons, nous avons dû sans cesse rappeler, au cours des entretiens l'intérêt des questions, leur but, la neutralité de l'enquêteur puisqu'il s'agit de travail personnel et sur un ton de la plaisanterie, nous avons dû également souligner, que nous étions prêtes à entendre des avis, des suggestions, des réflexions même dérangeantes ou faire carrément le constat de l'échec de la direction et de l'encadrement en leur rappelant également qu'ils sont partie prenante et que la B.U.C. est l'affaire de tous, pour éviter tout climat de méfiance.

En guise de complément à ces entretiens où les personnes interviewées à brûle-pourpoint n'ayant pas toujours de réponses abondantes, nous avons fait suivre l'entretien de feuilles dans lesquelles nous demandons aux intéressés de rédiger leurs suggestions, en leur laissant le choix de rédiger leurs réponses dans la langue qu'ils maîtrisent le mieux.

65 - Bailly, Florence [et. al.], op. cit., p. 149

III-1-2-3. Population d'enquête :

Les agents de la B.U.C. et ceux de la bibliothèque annexe (bibliothèque des sciences sociales et humaines), tous corps confondus sont au nombre de 74, ils représentent la population mère ou parente de notre recherche, étant donné leur nombre restreint, nous les avons pris dans leur totalité, guidées par ce qu'écrit Angers à ce sujet : « avec une population de moins de cents éléments, il vaut mieux se renseigner auprès de chacun ou auprès de 50 % d'entre eux au moins ».⁶⁶ La démarche que nous avons adoptée s'inscrit dans cette perspective. Nous avons divisé cette population mère en trois groupes, composés selon la fonction que chacun des agents occupe, soit d'après le but qu'ils doivent atteindre, c'est ce qui justifie l'inégalité en nombre des groupes que nous avons constitués.

- Premier groupe :

Ce groupe se compose de six chefs de sections, quatre d'entre eux sont conservateurs en titre, un administrateur et un attaché de recherche assimilés à cette catégorie pour palier au nombre insuffisant des conservateurs. Ils ont été choisis pour leur compétence. Il convient de souligner que ce groupe d'agents a fait l'objet d'un questionnaire, vu la place que chacun occupe dans le processus de la communication interne au sein de la B.U.C., et qu'ils constituent un véritable relais entre la direction et les agents des sections qu'ils dirigent. Ils sont les premiers destinataires d'informations émanant de la direction et sensés en être les premiers diffuseurs.

Le choix du questionnaire comme outil d'enquête auprès de ce groupe a de même été motivé par le niveau d'instruction de sa composante, estimée capable de saisir la subtilité des questions.

- Deuxième groupe :

Ce groupe, au même titre que celui qui va suivre a fait l'objet d'un entretien collectif semi-directif. Il se compose de 13 attachés de recherche, second destinataire des informations en provenance des chefs de sections ou de la direction, chargés du traitement des documents et de l'élaboration des bases de données.

- Troisième groupe :

Il se compose de 55 membres. Vu le nombre élevé de ce groupe et pour des raisons pratiques, il a été scindé en deux, selon la fonction qu'occupent ses membres au sein de la B.U.C. Il est composé des agents de contact au sens plein du terme. Ce sont les premiers à être sollicités par les usagers, pour avoir à charge d'assurer : l'accueil, l'orientation, le

⁶⁶ - Angers, Maurice. Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines. Alger : Casbah université, 1997, p. 244

contrôle des usagers et le prêt des documents. Ce groupe comprend également les techniciens en informatique, chargés de l'accueil des internautes de la B.U.C

L'ensemble des agents est impliqué dans le processus de la communication interne.

III-1-2-4. Pré-enquête :

Après avoir élaboré notre questionnaire, nous l'avons testé en le soumettant à trois conservateurs de la B.U.C., ce qui nous a permis d'y apporter certaines modifications et éclaircissements. A cet effet, notre attention fut retenue essentiellement par : la préférence des questionnés à répondre à des questions fermées, semi-fermées qu'aux questions ouvertes.

Le désintéressement des répondants face à la longueur du questionnaire d'où l'élimination de quelques questions, pour lesquelles aucune réponse particulière n'a été enregistrée et que l'on pouvait regrouper.

Sur les cinquante (50) questions constituant le questionnaire initial, nous n'en avons retenues que 37 pour le questionnaire final. Il importe de souligner ici que l'incompréhension de quelques expressions telles que « communication interne », « stratégie » « technique » « outil » étant la clef de voûte de notre travail, nous avons dû nous attarder sur leur explication pour les maintenir dans la reformulation des questions.

III-1-2-5. Planning du déroulement de la passation

du questionnaire et de la tenue des entretiens :

- Ce planning s'étale du 1^{er} février au 14 mars 2006.
- La distribution du questionnaire a eu lieu le 1^{er} février 2006
pour être récupéré le 20 février 2006 (premier groupe)
- Les entretiens ont été planifiés selon le calendrier suivant :

* Attachés de recherche :	5 février 2006	(deuxième groupe)
* Assistants de recherche et		
Techniciens en informatique	8 février 2006	(troisième groupe)
* Agents techniques	13 février 2006	

Parallèlement à ces entretiens semi-directifs collectifs, nous avons également tenu des entretiens semi-directifs individuels à raison d'un entretien par jour, avec les chefs de sections, selon le calendrier suivant :

1 ^{er} entretien	06 mars 2006	
2 ^{ième} entretien	07 mars 2006	
3 ^{ième} entretien	08 mars 2006	(premier groupe)
4 ^{ième} entretien	12 mars 2006	
5 ^{ième} entretien	13 mars 2006	
6 ^{ième} entretien	14 mars 2006	

- Les feuilles de suggestions ont été distribuées

le 19 février 2006

pour être collectées le 08 mars 2006.

III- 1-2-6. Le contexte de la recherche

Nous avons volontairement, dépassé la présentation de la B.U.C. (contexte de recherche) limitée à celle de sa composante humaine par notre sujet, soit l'approche du complexe rouage de la communication interne, dont une fine compréhension est nécessaire à l'élaboration d'un plan de communication interne adapté, aux exigences de la réalité de la B.U.C., à la mentalité qui y prévaut, mais aussi dictée par l'évolution des bibliothèques, pour l'étendre à celle de la politique des nouvelles acquisitions à titre indicatif, c'est la raison pour laquelle, nous avons porté en annexe n° 4 les détails de l'expérience "Textbook", ce supplément d'informations injecté a été incité par l'irrésistible sentiment, de faire part au lecteur, au chercheur, de la nouvelle expérience du Textbook, que la B.U.C mène pour accompagner l'université qui se tourne vers le monde du travail en tentant d'offrir des formations académiques ou professionnelles, l'expérience étant en cours depuis 2003. C'est l'esprit du LMD (Licence, Master, Doctorat) que l'université est en train d'adopter pour répondre au mieux, aux besoins économiques du pays, pour s'adapter à la réalité de l'environnement et accompagner l'évolution qui se développe à l'échelle internationale.

Le monde plonge dans le LMD, l'université ne peut rester hors course, ce n'est plus un choix, seule l'immersion dans ce système lui est offerte, ce à quoi elle s'attelle progressivement.

1. Architecture du système documentaire de l'université Mentouri

L'architecture du système documentaire de l'université Mentouri repose sur la B.U.C. qui en constitue le noyau autour duquel gravitent nombre de bibliothèques de facultés (dites avant la publication du décret exécutif n° 98- 253 du 17 Août 1998 bibliothèques d'instituts).

Les bibliothèques de départements sont réparties sur plusieurs sites et restent étroitement liées aux lieux d'enseignement où elles sont implantées, exception faite de la bibliothèque annexe des sciences humaines et sociales (Lettres arabes et étrangères, sciences sociales) rattachée pédagogiquement et administrativement à la B.U.C., à l'initiative de laquelle elle a été créée pour étendre ses espaces et augmenter sa capacité d'accueil.

Il nous faut souligner que la faculté de médecine héritière de l'organisation de l'Institut National des Etudes en Sciences Médicales (I.N.E.S.M) conserve toujours son autonomie en ce qui concerne la gestion de ses bibliothèques.

La B.U.C. comme toutes les bibliothèques universitaires, traite avant tout le livre, elle a une fonction essentiellement pédagogique dirigée vers les premiers cycles, sa préoccupation ne recouvre pas entièrement celle des enseignants – chercheurs qui sont de grands consommateurs «d'informations fraîches » qu'ils puisent plutôt dans les périodiques, Internet et les manifestations scientifiques. C'est ainsi que se sont multipliées des bibliothèques de départements et des sections documentaires de laboratoires nées de la nécessité de ces derniers à disposer d'une documentation spécialisée.

C'est pour les enseignants-chercheurs et étudiants de fin de cycle qu'a été mis en place ce système parallèle de petites bibliothèques de proximité, plus souples et plus aptes pour répondre à leurs attentes spécifiques. Il s'agit là d'un moyen mis en œuvre pour pallier, voire contourner les éventuels dysfonctionnements de la B.U.C. Ces bibliothèques se trouvent actuellement doublées de réseaux type Internet et abonnements en ligne aux banques de données qui constituent une vaste source d'informations dans tous les domaines du savoir.

A cette configuration géographique, viennent se greffer des manières d'agir, de faire, toutes héritées d'une longue tradition de coexistence plutôt que de coopération qui fait que les chargés de la documentation s'ignorent, ne réunissent pas leur énergie, leurs moyens, leurs besoins et de ce fait ne participent guère à la réalisation des missions des bibliothèques.

Pour que la B.U.C. devienne « Tête de réseaux », il faut, à notre sens, mettre en œuvre une politique d'action dynamique de sorte que l'intégration de ces bibliothèques devienne une réalité. Il faut un cadrage général en ce qui concerne l'information scientifique et technique au sein de l'université en adaptant particulièrement les outils aux besoins des chercheurs qui

doivent se rappeler également que la B.U.C. est un véritable prestataire de services en matière de recherche d'informations, lui donner plus d'autorité vis à vis de ces structures et créer une section inter-bibliothèques chargée de la coordination de ces bibliothèques. La mise en place de la CoDoc (commission chargée du choix et des acquisitions des ouvrages et revues de l'université, à la suite de la décision n° 117/2005 du 05/10/2005 de la tutelle), engage la B.U.C. et les bibliothèques de facultés dans une logique de réseau.

Ainsi, l'université dotée de cette structure dans laquelle les efforts fournis en matière de documentation, dispersés jusqu'ici, seront coordonnés suivant un plan d'ensemble de la communication externe, conçu avec une intelligence suffisante « pour fédérer sans uniformiser, rationaliser sans déshumaniser, rendre complémentaire mais pas niveler »⁶⁷ pour tenir compte de la diversité des situations, répondra mieux aux besoins de sa communauté. Objectif qui viendra prendre le relais des objectifs que l'on s'assigne dans ce travail.

2- La bibliothèque universitaire centrale : espaces et fonctions

La B.U.C. dont la création en 1971 a suivi celle de l'université, s'est organisée avec un fonds documentaire constitué par la fusion des fonds documentaires des facultés de :

- Lettres
- Droit et Sciences Economiques
- Médecine

qu'elle a d'abord abrité au sein de la Medersa (annexe n° 5) jusqu'en 1974, puis transféré dans des salles de cours du bloc des lettres du campus central de l'université, pour être finalement rangé dans l'actuel bâtiment inauguré le 19 septembre 1978.

Bâtiment au sein du prestigieux campus central de l'université, qui se présente sous une forme circulaire en harmonie avec la structure architecturale d'ensemble, conçu par l'architecte brésilien Oscar Niemeyer qui a su marier verre et béton.

La B.U.C. au centre du système documentaire de l'université est l'un des organes importants de l'université pour plusieurs raisons :

- Ordonnateur de toutes les dépenses documentaires ;
- Suscite l'intérêt de toute la communauté universitaire ;
- Membre de droit du :
 - Conseil de l'université
 - Conseil scientifique de l'université
 - Conseil administratif

⁶⁷ - Noble, Alain. La Communication de l'information scientifique et technique dans l'enseignement supérieur et la recherche : l'effet Renarter/ Internet. Actes du colloque des 16, 17 et 18 mars 1995, Bordeaux, p. 12

Donne son avis sur toute question relative à la documentation. Sa présence «contribue à la reconnaissance de la fonction documentaire au sein de l'université ». ⁶⁸

Elle est structurée sur deux niveaux :

2-1. Le rez-de chaussée (2106 m2) il comprend :

- **le hall d'entrée** : affichages où les usagers peuvent :

- Puiser les informations nécessaires à leur orientation au sein même de l'enceinte ;
- Prendre connaissance du règlement intérieur : accès, prêt ouvrages, périodiques, autres ;
- Prendre connaissance des nouvelles concernant les activités occasionnelles ou ponctuelles de la B.U.C. ;
- Consulter sur leur demande des documents exposés qui méritent une attention particulière avant leur introduction dans le circuit du prêt.

Salle de lecture : * Espace de travail

700 places étudiants

20 places enseignants

*Espace de détente

22 places

*Espace de recherche bibliographique informatisée :

Interne : fichiers : ouvrages, périodiques, thèses, fichiers des nouvelles acquisitions 15 places

à distance : Internet réservé aux post –gradués et enseignants de l'université. 18 postes

- **Salle de recherche** : Espace de références bibliographiques organisé en six sections :

- Thèses
- Usuels
- Publications en série
- Techniques de l'ingénieur (édition. imprimée et électronique)
- Organisations mondiales et sociétés savantes
- Informations universités : guides et répertoires sur les bibliothèques algériennes et étrangères.

68 - CARON, Gilles. Organisation et organigramme au sein de la bibliothèque universitaire et de recherche. Diriger une bibliothèque de l'enseignement supérieur. Association des bibliothèques et centres de documentation d'expression française. Québec: Presses universitaires du Québec, cop., 1995, p. 365.

2-2. Le sous-sol

1. La direction et les services administratifs ;
2. Les sections techniques (traitement des documents) ;
3. Le hall des catalogues recherche informatisée (36 postes) ;
4. Le service du prêt ;
5. Les magasins ;
6. Salle et labo-braille (6 postes de travail avec appareils enregistreurs adaptés aux déficients visuels ; un poste doté d'un matériel informatique capable de basculer des textes du noir au braille avec synthèse vocale) ;
7. Vidéothèque :
 - Projection de films documentaires toutes disciplines.
 - 8 postes pour consultation
 - JORA
 - CD Rom
 - Encyclopédies
 - Méthodes d'apprentissage de langues étrangères
 - 3 postes Internet pour l'interrogation des techniques de l'ingénieur
8. Salle Internet : 14 postes réservés aux gradués.
9. Section DocElec : prêt d'ouvrages accompagnés de disquettes.
10. Salle réservée à la formation du personnel de la B.U.C et des étudiants de fin de cycle pour servir d'atelier d'initiation et de perfectionnement aux nouvelles technologies de l'information et de la communication.

3- Les Missions

Au regard des textes qui régissent l'université, il ressort que la B.U.C. a un champs d'investigation immense, partant de là elle doit disposer d'importantes ressources humaines et être le lieu où son usager (étudiant, enseignant, enseignant- chercheur, extra- universitaire) peut préparer ses thèses et travaux de recherche et accomplir les tâches qui lui sont assignées.

A cet effet, la B.U.C a pour missions :

- **Mise en œuvre** de la politique documentaire de l'université, et de l'accompagner dans toutes ses réformes, celle du L.M.D., par exemple sur laquelle nous reviendrons dans

l'annexe n° 4, à propos de l'expérience du Textbook que la B.U.C. entreprend pour consolider cette réforme, comme nous l'avons déjà mentionné ;

- **Gestion** de l'ensemble de la documentation : sélectionnée en fonction des besoins recensés puis acquise, traitée, stockée et communiquée ;
- **Perfectionnement** dans le traitement et la communication de ses documents l'application des nouvelles technologies afin de s'inscrire dans le nouvel ordre de la communication de l'information technique et scientifique ;
- **Promotion** de la production intellectuelle et scientifique des enseignants de l'université ;
- **Participation** à la production et à la diffusion de l'information ;
- **Elaboration** d'instruments bibliographiques fournissant des références sur les documents, susceptibles de contenir l'information recherchée (catalogues, bases de données, bibliographies spécialisées, interrogation en ligne de ses bases de données...);
- **Contribution** à la formation des professionnels et des utilisateurs de l'information par l'organisation de stages et séminaires de formation ;
- **Formation des usagers** en les aidant à devenir plus aptes non seulement à utiliser le fonds documentaire et les outils d'accès à l'information, mais aussi à pouvoir combiner entre eux, en un mot s'approprier cet espace qu'est la bibliothèque. Les nouveaux outils de la société d'information ne doivent pas devenir des machines à exclure, mais bien au contraire des atouts supplémentaires en matière d'accès à l'information ;
- **Accueil** de tous les étudiants de l'enseignement supérieur et technique ainsi que les chercheurs d'autres universités ;
- **Coopération** avec toutes les institutions documentaires pour assurer la communication entre les différents pôles documentaires ouvrant ainsi l'accès de ces bibliothèques à toute personne engagée dans un travail intellectuel .

Elle se veut l'intendance du savoir à l'université.

4- Présentation de la composante humaine de la B.U.C.

4-1. Représentation graphique de l'organisation

administrative et technique de la B.U.C. :

Schéma N° 8 : organigramme de la B.U.C.

ORGANIGRAMME DE LA B.U.C.

DIRECTION

- Gestion administrative et financière
- Gestion des moyens matériels
- Secrétariat et accueil
- Entretien et gardiennage

Annexe BUC
Bib. des Sciences Humaines et
Sociales

Sections Intérieures Fonctions Techniques et Pédagogiques

Section Acquisitions
dons-échanges-Coop.

Section des
monographies

Section Normalisation
Catalogue
Bases de données

Section des
Publications en
Série

Langue Nationale

Langue Etrangère

- Programmation et
Encadrement des stages
- Initiation à l'outil
informatique

Reliure

- Fonds Ancien
- Fonds de
réserve

Sections Extérieures Communication et Recherche

Banque de Prêt
Magasins
Hall des Catalogues

Consoles d'interrogation
pour la recherche
bibliographique automatisée

Usuels

Salle de Lecture et de
Recherche

Org. Mondiales

Info. Uni. Thèses

Collections

Salle Braille

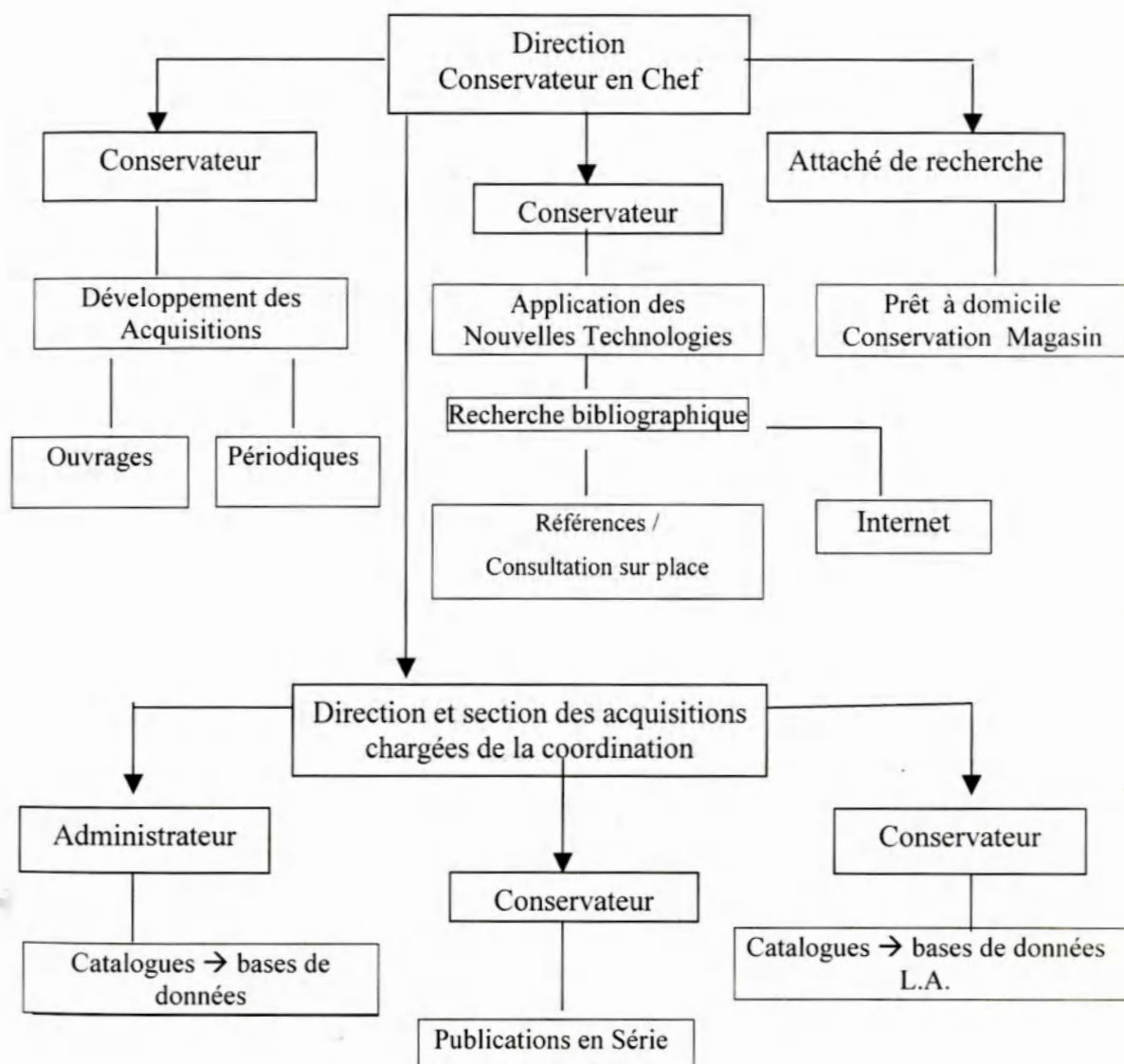
Section
DocElec

INTERNET

Vidéothèque

4-2. Schéma N° 9 : Répartition des tâches

L'organisation de la B.U.C. est structurée selon un modèle de fonctions hiérarchisées par catégories d'activités réelles exercées, comme nous pouvons le constater à l'issue de l'extrait suivant de l'organigramme général, établi pour donner une vision plus précise de la segmentation fonctionnelle de la B.U.C.



Remarque :

Un (1) Attaché de recherche fait fonction de chef de section (Banque de prêt) pour palier au nombre insuffisant des conservateurs.

Le premier groupe constitué de conservateurs, un administrateur et un attaché de recherche, remplissent les deux types de fonction d'encadrement exercées dans une bibliothèque :

- Responsabilité fonctionnelle :

- Coordination du catalogage et élaboration des bases de données
- Accueil et orientation segmenté en deux sections, qui se traduisent en deux modes d'accès à la documentation, consultation sur place(ouvrage de référence, thèses, périodiques, recherche bibliographique locale et à distance via Internet) et prêt à domicile.

- Responsabilité intellectuelle :

- Développement rationnel des collections en fonction des besoins des usagers de chaque spécialité enseignée à l'université Mentouri, qui impose une connaissance de la diversification des savoirs et la maîtrise de la production éditoriale toujours abondante.

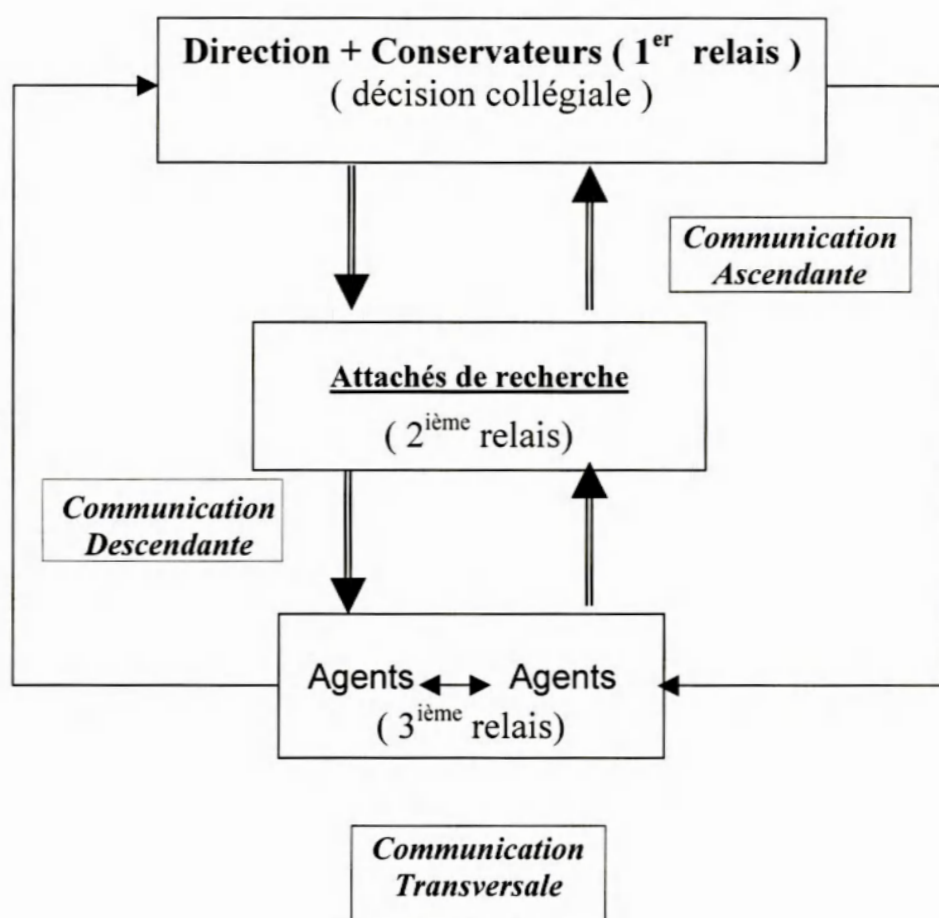
Cette organisation permet de répondre à la sensibilité de la fonction de distinction offerte par cette segmentation des fonctions. Le passage à un niveau supérieur est toujours convoité, quand bien même il ne rapporte que peu au plan pécuniaire, il permet cependant d'entrer dans un groupe reconnu comme supérieur, ce qui motive davantage les agents et crée une certaine compétition entre eux dans l'accomplissement de leur tâche.

4-3. Circuits de l'information à la B.U.C.

Cette organisation hiérarchisée met en place les circuits qu'emprunte l'information, à la B.U.C. on distingue quatre types d'informations :

- Généralités ; (commentaire de nouveaux textes de lois par exemple)
- Directives ;
- Explications données sur les objectifs visés ; les démarches à entreprendre, méthodes de travail...
- Évènementielle. Activités ponctuelles de la B.U.C...

Schéma N° 10 : La communication interne à la B.U.C. :
Les relais de la communication



Les trois types de communication interne existent comme l'indique le schéma ci-dessus, (voir chapitre IV page 18 dans lequel nous avons abordé cet aspect). La communication qu'elle soit descendante ou ascendante, les relais ne changent pas, par contre les émetteurs deviennent récepteurs et vice versa, (émetteurs—récepteurs—rétroaction).

Le principal diffuseur de la communication interne est la direction de la B.U.C, avec cependant une prise de décision collégiale (direction et chefs de sections), c'est le système participatif qui est privilégié. C'est par mesure de prévoyance que ces agents sont associés aux prises de décisions, afin d'éviter des situations où ces derniers recevant des directives rigoureuses ne peuvent les discuter ou apporter leur propre connaissance ou expérience au sujet d'une question posée. Contrairement au système où l'occasion effective de communication entre responsables et agents, provient soit des difficultés d'application ou des

dérapages constatés par les organes de contrôle. Ce processus de communication conflictuel, défensif, réduit à sa plus simple expression une communication inter individuelle pour raisons de service qui ne prend pas en compte la dimension relationnelle. Dimension que nous cherchons à développer à travers notre organisation pour profiter au plus haut degré de toutes les potentialités humaines de la B.U.C. Pour une meilleure exécution des tâches, il est préférable tout en orientant de laisser comprendre à ses collaborateurs que ce sont eux qui ont décidé, d'autant qu'ils sont partie prenante.

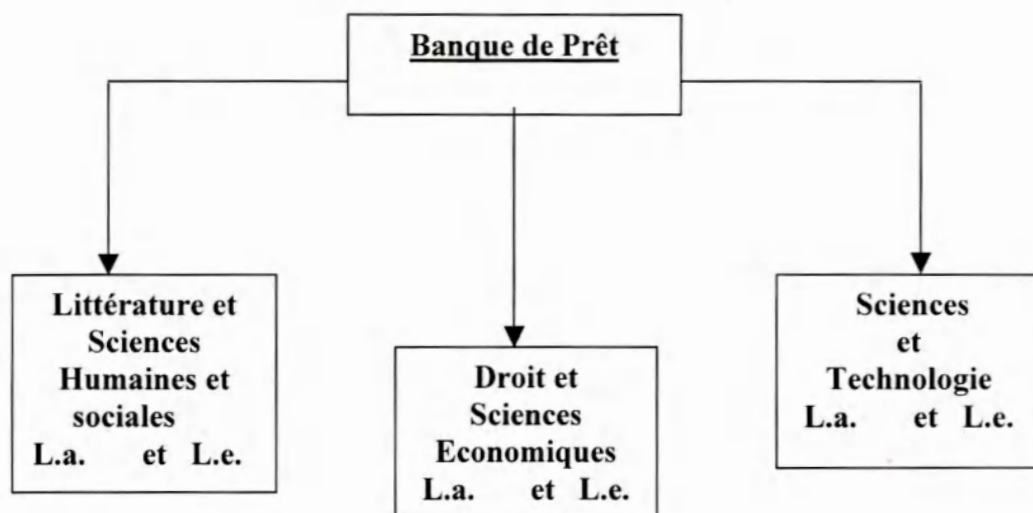
La communication notamment interne qui se réduit à un transfert d'informations ou de transmissions de directives, représente un système qui ne peut prendre en compte le fonctionnement ou les dysfonctionnements d'une organisation quelle qu'elle soit, et faillit dans la mise en application des stratégies décidées par le responsable.

4-4. Avantages et inconvénients du modèle hiérarchique.

Le modèle par segmentation professionnelle retenu à la B.U.C, permet à chaque agent d'être employé selon ses compétences et inséré dans un groupe de la hiérarchie, ce qui renforce son sentiment d'appartenance, et aide aussi à une meilleure formation des agents chacun dans sa spécialité. Pour rompre avec la monotonie, les agents sont ponctuellement chargés de préparer des manifestations culturelles que la B.U.C. s'attache à organiser.

Cependant, l'inconvénient de ce système, réside dans la réticence de la part des agents à changer de tâches, il convient de souligner que les agents de la banque de prêts, à titre d'exemple, sont répartis selon l'organisation des ailes du magasin où sont rangés les ouvrages par grandes spécialités, comme l'indique le schéma suivant :

Schéma N° 11 : Exemple de segmentation fonctionnelle du
modèle hiérarchique à la B.U.C.



La connaissance des agents de la banque de prêt des thèmes, à ce niveau leur permettant de repérer rapidement les ouvrages demandés les rend réticents à tout changement.

La polyvalence combien chère à la bonne marche d'une bibliothèque est ici rompue, ce qui crée une grande gêne parfois dans le service. Nous dirons même que c'est le point sensible de la répartition des tâches au sein de la B.U.C.

Nos orientations visant à inciter les agents de la banque de prêt à permuter ou à renforcer la section où la demande est forte n'ont eu aucune incidence positive.

A l'instar de tout organigramme, celui de la B.U.C. organise une hiérarchisation au niveau de la transmission de l'information et dessine ainsi les contours d'une communication interne où chaque catégorie d'agents, selon la fonction qu'ils occupent, peut établir des relations d'échange avec une autre catégorie et ainsi de suite.

* L.a. Langue arabe
* L.e. Langues étrangères

5- Personnel de la B.U.C.

Le paramètre des dates de recrutement a été retenu dans la présentation du personnel de la B.U.C., pour expliquer le faible niveau d'instruction de la majorité de ce dernier. Ce fait puise ses raisons dans l'histoire de la politique nationale de l'emploi qui prévalait dans les années soixante dix (1970) d'une façon générale et plus particulièrement en ce qui concerne celle de l'université.

Des tableaux ont été dressés par période pour mieux visualiser cet aspect.

Années	Nbre	Niveau d'instruction
1970 - 1985	5	Licenciés (droit , sociologie, économie et mathématiques)
	30	Agents (du C.M.2, dactylographe, C.E.P. à la deuxième année secondaire)

Tableau a : Recrutement du personnel de la B.U.C. période 1970-1985

Les agents recrutés entre 1970 et 1985 ont pour la plupart un niveau élémentaire. La bibliothèque à cette époque ne représentait, alors pas pour l'université naissante un souci majeur, l'essentiel était de pourvoir cette structure en personnel, les cadres faisant alors défaut ; au plan national, c'était la politique du plein emploi.

Années	Nbre	Niveau d'instruction
1986- 1994	3	Licenciés (sociologie, bibliothéconomie)
	8	Agents de la 1 ^{ère} à la 3 ^{ième} année Moyenne

Tableau b : Recrutement du personnel de la B.U.C. période 1986-1994

En 1986, date butoir, crise économique dont les conséquences se sont prolongées jusqu'en 1994. Le recrutement est très bas, mais le pourcentage des agents de niveau élémentaire reste élevé par rapport au nombre des recrutés, il représente plus du double.

Années	Nbre	Niveau d'instruction
1995 - 1998	1	Licencié (bibliothéconomie)
	6	Agents (moyen, secondaire et terminal)

Tableau c : Recrutement du personnel de la B.U.C. période 1995-1998

1995-1998 adoption du P.A.S. (plan d'ajustement structurel) imposé par le F.M.I, période marquée par un grand taux de chômage des primo-emplois et du chômage technique. Il y a compression des effectifs, c'est le revers de la médaille du plein emploi.

Années	Nbre	Niveau d'instruction
1999- 2005	10	Licenciés (bibliothéconomie)
	4	D.E.U.A (bibliothéconomie)
	2	T.S (électronique et informatique)
	2	Agents (7 ^{ième} et 9 ^{ième} année fondamentale)
	3	Agents (niveau terminal)

Tableau d : Recrutement du personnel de la B.U.C. période 1999-2005

Cette période s'inscrivant dans le cadre du programme de soutien à la relance économique, porteur d'une grande aisance en particulier dans le domaine du recrutement, a profité à la B.U.C. Comme on peut le constater, le nombre de recrutés augmente et s'améliore, c'est le nombre des plus gradés qui prend le dessus sur celui du niveau élémentaire qui était le plus élevé jusqu'à cette dernière tranche.

La B.U.C. subissant le mouvement de la politique nationale dont nous venons de brosser à grand trait les principales étapes, d'une culture peu propice à la lecture et à la recherche, qui reléguait au second rang la bibliothèque, nous offre aujourd'hui sur les 74 agents qui la composent, 49 soit plus de la moitié avec un niveau d'instruction des plus élémentaire. Ce sont ces agents qui sont affectés au contrôle, accueil et prêt des ouvrages.

Cette présentation du personnel en rapport avec le niveau d'instruction, la politique de recrutement et les fonctions à exercer, comparée au référentiel des métiers types des bibliothécaires, montre bien que le personnel est en deçà des compétences requises pour l'exercice des fonctions de bibliothécaires. Il y a là un grand décalage entre exigences et réalités.

L'organisation structurelle de la B.U.C, présentée dans le paragraphe précédant, bien construite au plan formel, patine quand il s'agit de son application, car les agents faute de compétence, d'un bon niveau d'instruction ne parviennent pas à jouer pleinement leur rôle bien que dotés de bonne volonté.

Par conséquent, nous pouvons dire que l'efficacité d'une bibliothèque ne dépend uniquement pas d'une organisation aussi parfaite soit-elle au plan formel, mais plutôt du choix des personnes à désigner pour y prendre place.

La B.U.C. n'est plus à la dimension de la population à servir. Elle doit profiter d'un environnement propice actuellement à son épanouissement, la documentation devenant pour la tutelle en quête de rénovation, le terrain favorable à la manifestation de sa politique de modernisation.

Chapitre IV : Analyse des résultats

IV-1. Présentation des données du questionnaire

Nous avons représenté les résultats obtenus au terme du dépouillement de notre questionnaire, regroupés en fonction de ses axes, à l'aide de graphes sous formes de colonnes pour faciliter leur lecture. Chaque graphe est suivi d'un commentaire succinct.

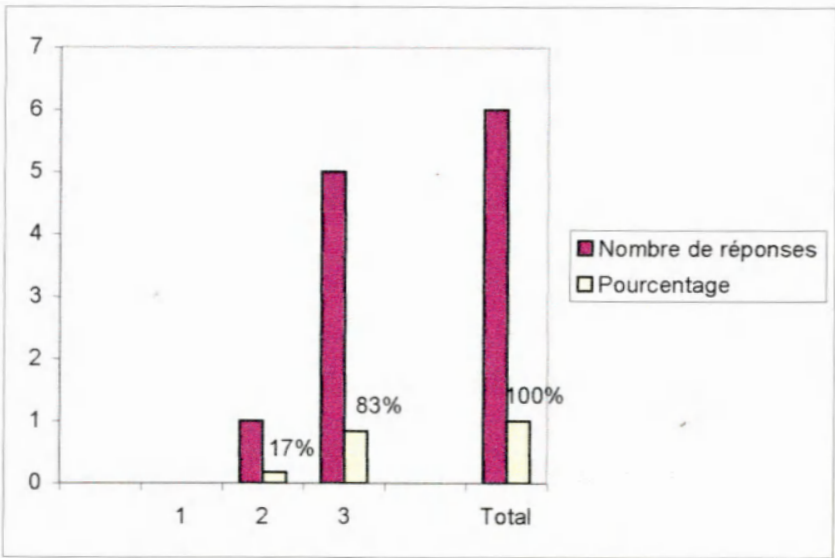
Axe I : Renseignements portant sur l'expérience professionnelle

1/ Expérience professionnelle

1-1 Dans la fonction

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	1 à 5 ans	0	
2	5 à 10 ans	1	17 %
3	10 ans et plus	5	83 %
Total		6	100 %

Tableau N° 1 : Expérience professionnelle dans la fonction

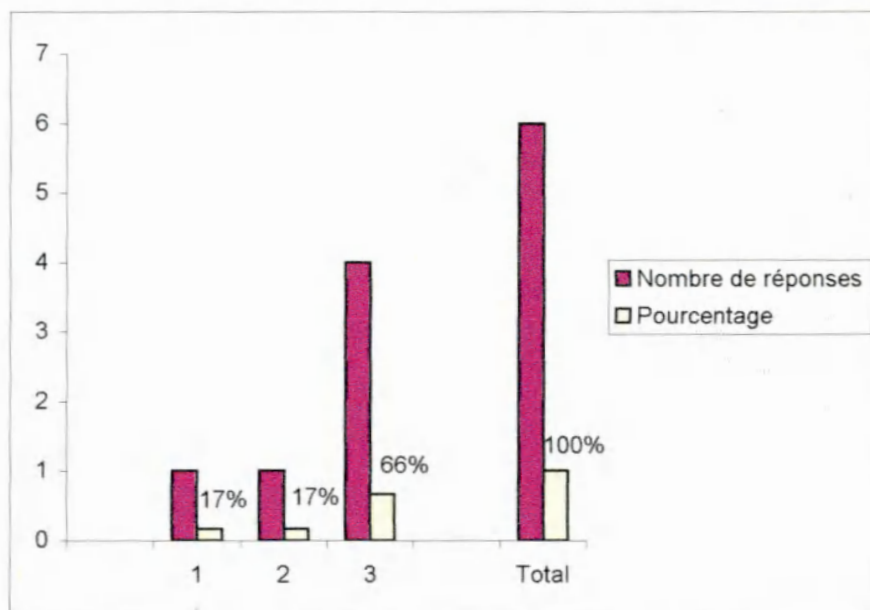


Graphe 1 : Représentation graphique du Tableau N° 1

1-2 A la B.U.C.

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	1 à 5 ans	1	17 %
2	5 à 10 ans	1	17 %
3	10 ans et plus	4	66 %
Total		6	100 %

Tableau 2. : Nombre d'années de travail à la B.U.C.



Graphe 2 : Représentation graphique du Tableau N°2

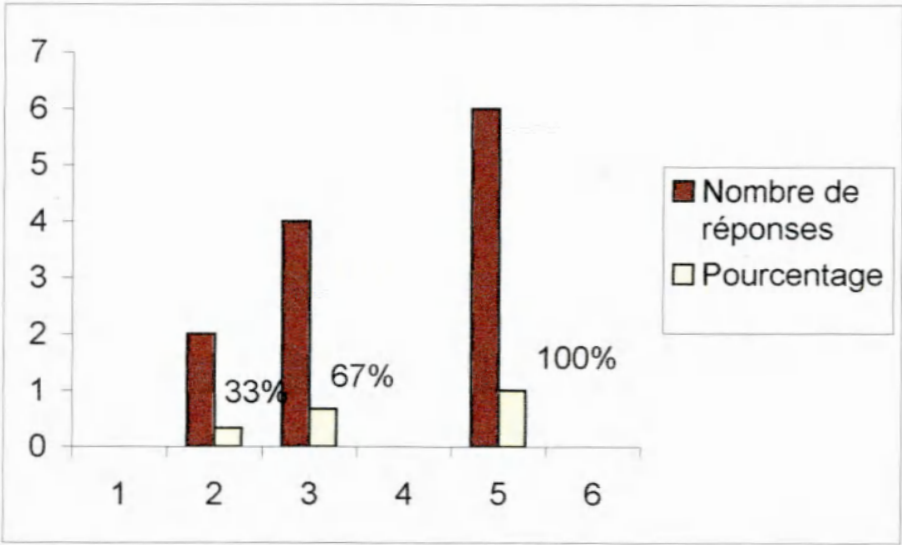
Les résultats obtenus à la première question illustrent une ancienneté importante dans la fonction de bibliothécaire au sein de la B.U.C., ce que nous constatons là, pour les chefs de sections, l'est également pour la grande majorité des autres catégories d'agents.

Axe II : Connaissance des notions de communication et communication interne

2/ Enseignement en communication

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	Oui	2	33 %
2	Non	4	67 %
Total		6	100 %

Tableau N°3 : Enseignement en communication



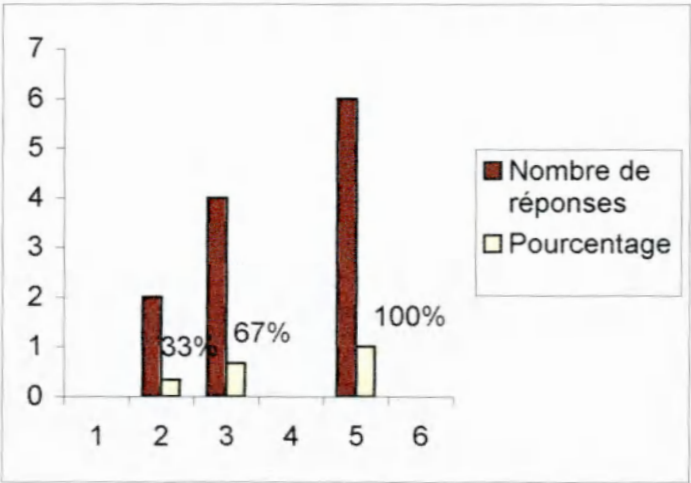
Graphe 3 : Représentation graphique du Tableau N° 3

Deux, parmi les répondants, ont suivi des enseignements en communication durant leur cursus universitaire pour l’obtention de la licence en bibliothéconomie. Ce qui représente un pourcentage en deçà de la moyenne.

3/ Type d'enseignement en communication

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	Cursus Universitaire	2	33 %
2	Formation Continue	0	0
3	Autre	0	0
Total		2	

Tableau N°4 : Type d'enseignement en communication



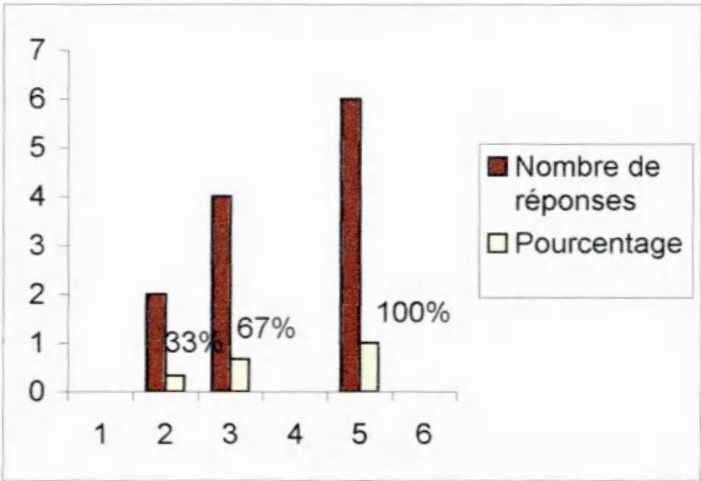
Graphe 4 : Représentation graphique du tableau N°4

Il s'agit d'une formation initiale reçue durant le cursus universitaire qui correspond aux nouveaux programmes inscrits dans le cursus pour l'obtention de la licence, qui prennent en considération les formes modernes de la gestion des ressources humaines et plus particulièrement certains de ses aspects comme la circulation de l'information, la communication interne et le leadership.

4/ La communication est différente de la communication interne

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	Oui	4	67 %
2	Non	2	33 %
Total		6	100 %

Tableau 5 : Différence entre communication et communication interne



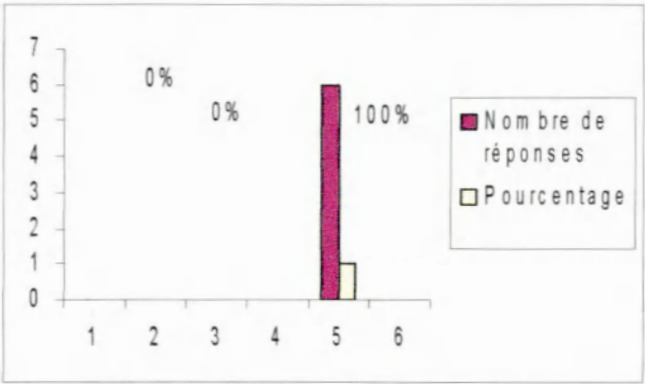
Graphe N° 5 : Représentation graphique du tableau N°5

La différence entre les notions de Communication et Communication interne est méconnue par les 2/3 des répondants, seul (1/3) affirme qu'il y a une différence entre les deux notions, en donnant une définition acceptable. Communication est : transmission d'informations. Communication interne est : une relation directe entre le responsable et ses collaborateurs par le biais d'un système propre à la structure pour reprendre la réponse d'un répondant.

5/ Précisions autour de la nature de la différence entre Communication et Communication Interne

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	Oui	0	0 %
2	Non	0	0 %
Total		6	100 %

Tableau N°6 : Précisions autour de la nature de la différence entre Communication et Communication Interne



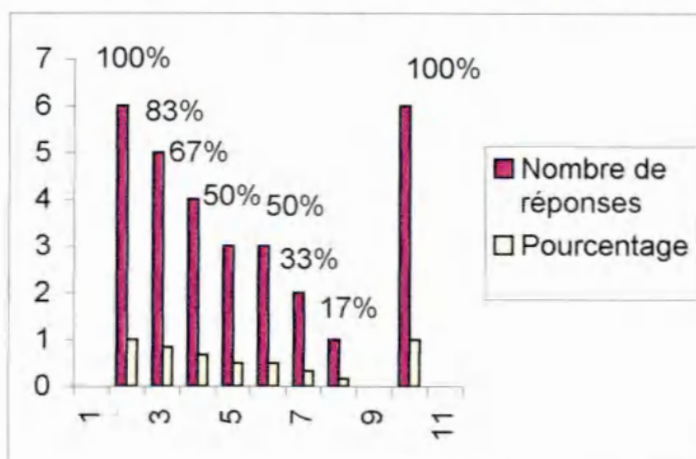
Graphe N°6 : Représentation graphique du tableau N°6

Aucune réponse n'a été enregistrée pour cette question, demandant plus de précision quant à la différence entre les deux notions de communication et communication interne.

6/ Signification du terme communication

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	d	6	100 %
2	a	5	83 %
3	g	4	67 %
4	b	3	50 %
5	c	3	50%
6	e	2	33 %
7	f	1	17 %
Total		24	

Tableau N°7 : Signification du terme communication



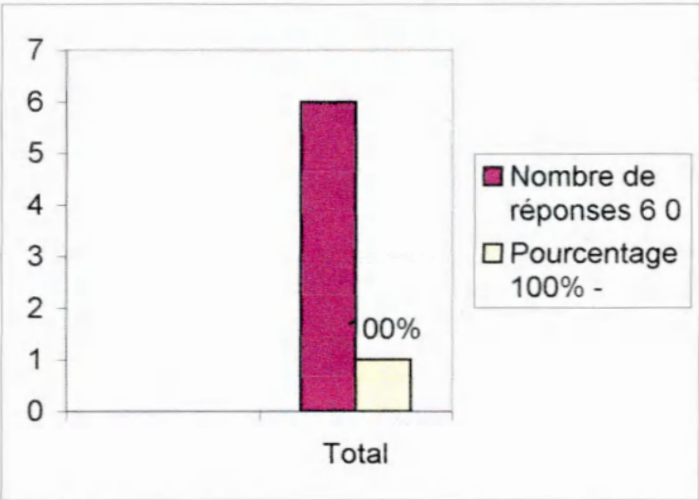
Graph N°7 : Représentation graphique du tableau N°7

L'ensemble des répondants s'accorde à dire que la communication est une stratégie de gestion, transmission d'informations et un art de diriger. Dans un pourcentage moins important la communication est une technique de gestion, fait qui se rapproche de la définition de la communication à caractère managériale, ce qui laisse supposer l'existence relative d'une idée plus ou moins arrêtée sur la notion de communication.

7/ La communication interne garante de l'optimisation du rendement des agents

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	Oui	6	100 %
2	Non	0	0
Total		6	100 %

Tableau N° 8 : La communication interne garante de l'optimisation du rendement des agents



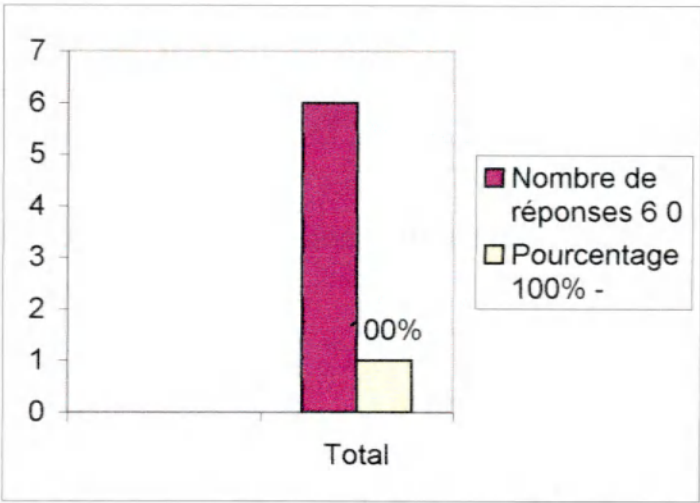
Graphe 8 : Représentation graphique du tableau N°8

Contrairement à la mauvaise distinction, qu'ils font entre communication et communication interne, tous s'accordent à dire que la communication interne est une technique de gestion, qui a des retombées positives sur les résultats attendus.

8/ La communication interne outil de gestion en permanence

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	Oui	6	100 %
2	Non	0	0
Total		6	100 %

Tableau N°9 : Communication interne outil de Gestion en permanence



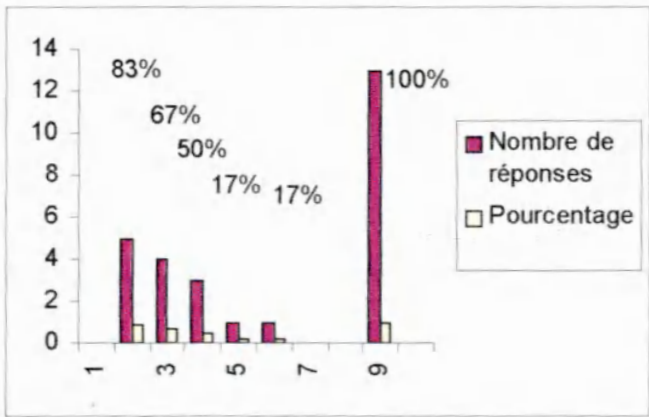
Graphe 9 : Représentation graphique du tableau N° 9

On note pour les questions 7 et 8, qu'un consensus entre les répondants prévaut sur la communication en tant qu'outil de gestion optimisant le rendement des agents, que la B.U.C. doit incessamment solliciter dans ses pratiques au quotidien.

9- Nature de l'activité de la Communication interne

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	e	5	83 %
2	f	4	67 %
3	c	3	50 %
4	a	1	17 %
5	d	1	17 %
6	b	0	-
<u>Total</u>		6	100 %

Tableau N°10 Nature de l'activité de la Communication interne



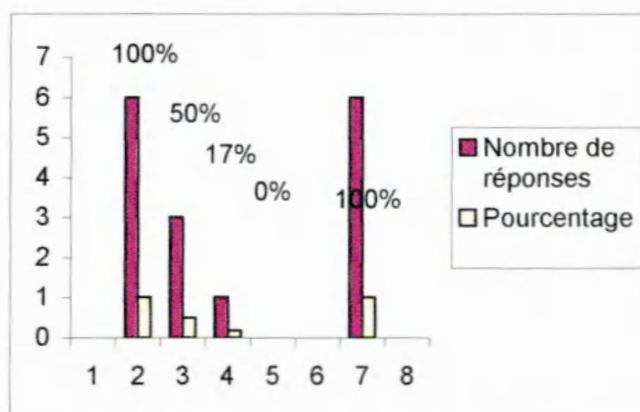
Graphe N°10 Représentation graphique du tableau N° 10

Les répondants mettent bien l'accent sur le fait que la communication favorise les bonnes relations de travail en vue de la satisfaction de l'intérêt général. Aucune réponse n'a été enregistrée pour la question (b) , une seule pour la question (a), ce fait résulterait - il d'un sens pas ou peu compris de la question.

10/ Outils de la communication interne à la B.U.C.

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	a	6	100%
2	b	3	50 %
3	c	1	17 %
4	d	0	-
Total		10	

Tableau N°11 : Les outils de la communication interne



Graphe N°11 : Représentation graphique du tableau N°11

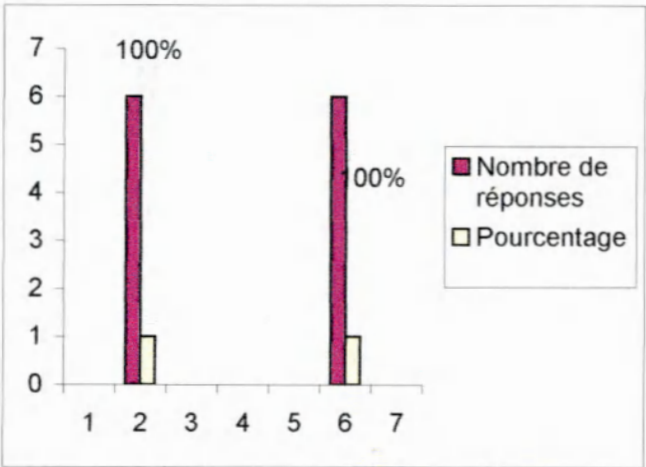
Les moyens utilisés par la B.U.C sont en premier lieu les réunions de travail (100%), les entretiens individuels réalisés, étant dans la plupart des cas ponctuels, le pourcentage des réponses est de 50%, ce qui correspond à la moyenne et reste recevable de ce fait. Une place beaucoup moins importante est attribuée aux notes de services considérées à notre sens comme étant évocatrices d'injonction.

Axe III : Mode de communication et implication des agents de la B.U.C.

11 Présenter la B.U.C. aux autres :

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	a	6	100%
2	b	0	0
3	c	0	0
Total		6	

Tableau N°12 : Présenter la B.U.C. aux autres :



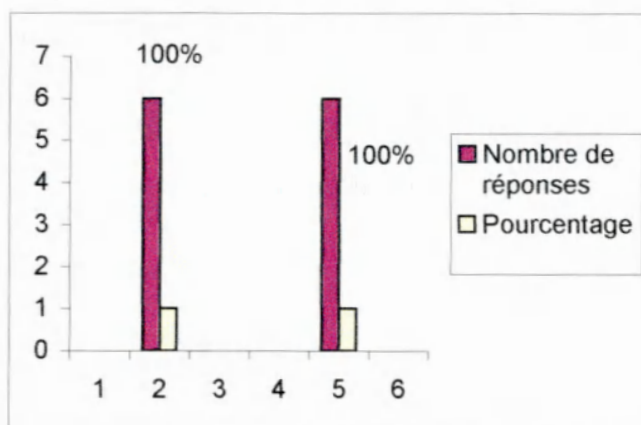
Graphe N°12 : Représentation graphique du tableau N°12

Faire connaître la B.U.C. est une action très importante à accomplir pour l'ensemble des répondants (100%).

12/ Moyens de publicité de la B.U.C.

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	Oui	6	100%
2	Non	0	0
Total		6	

Tableau N°13 : Moyens de publicité de la B.U.C.



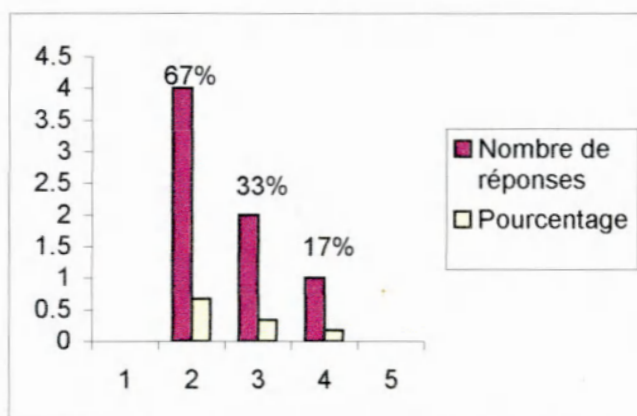
Graphe N° 13 : Représentation graphique du tableau N°13

Le souci de faire connaître la B.U.C. occupe une place de choix, ce qui laisse supposer l'utilisation d'outils privilégiés et qui confirme leur engagement.

13/ Outils de la communication externe de la B.U.C.

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	c	4	67 %
2	A, b, d	2	33%
3	autres	1	17 %
Total		11	

Tableau N°14 : Outils de la communication externe de la B.U.C



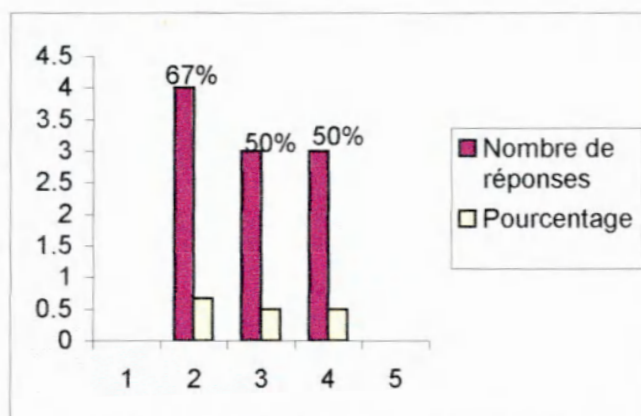
Graphe N° 14 : Représentation graphique du tableau N°14

Dépliants, affiches et expositions sont leurs moyens de faire connaître leur section, les statistiques en sont absentes.

14/ Signification du terme accueil

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	c	4	67 %
2	b	3	50%
3	c	3	50 %
Total		10	

Tableau N° 15 : Signification du terme accueil



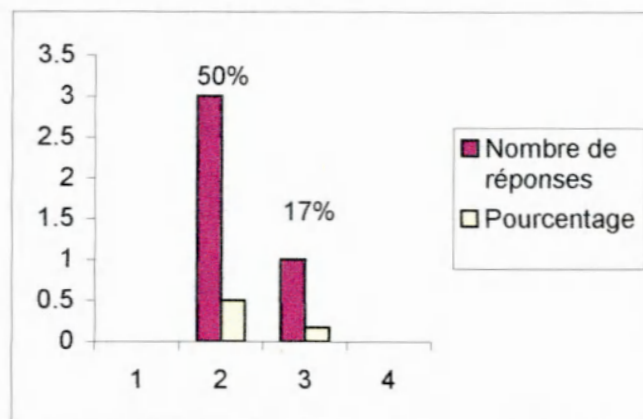
Graphe N° 15 : Représentation graphique du tableau N°15

Toutes les réponses convergent vers l'accueil en tant que principale fonction de la B.U.C. Recevoir, écouter, informer et orienter constituent les principes fondamentaux de l'assurance d'un bon service pour les répondants.

15/ Rôle du personnel de contact

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	b, c	3	50 %
2	c	1	17%
Total		4	

Tableau N°16 Rôle du personnel de contact



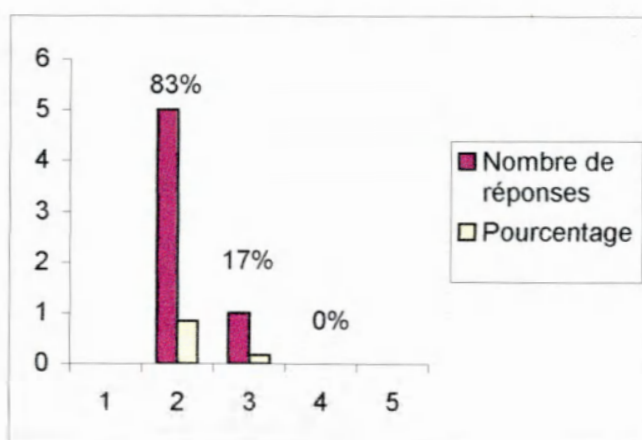
Graphe N° 16 : Représentation graphique du tableau N°16

Les résultats de cette réponse confirment ceux obtenus à la question précédente. L'agent doit prêter assistance aux usagers de la B.U.C. Ces réponses témoignent d'une certaine prise de conscience des agents dans leur conception de l'accomplissement des tâches qui leur incombent.

16/ Satisfaction des usagers

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	b	5	83 %
2	c	1	17%
3	a	0	-
Total		6	

Tableau N°17 : Satisfaction des usagers



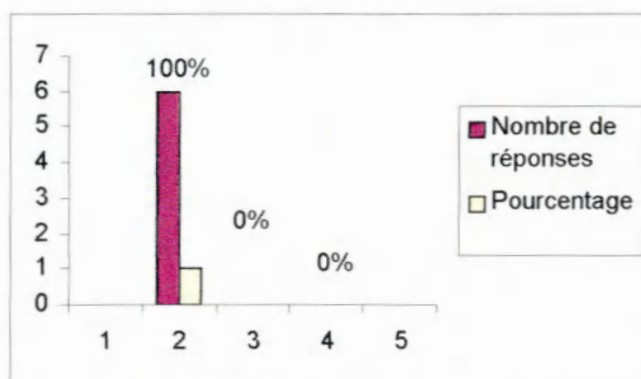
Graphe N° 17 : Représentation graphique du tableau N°17

Les résultats obtenus à cette question vont dans la direction opposée à celle de l'engagement de nos répondants quant à leur disponibilité à satisfaire les attentes des usagers, mais ils nous renseignent sur leur état d'esprit quant à leur engagement dans l'accomplissement de leurs tâches : ils se confinent dans l'exécution de celles qui leur incombent sans en élargir le champ. Résultats révélateurs de la mentalité qui prévaut à la B.U.C., point qu'il nous a été donné d'effleurer précédemment et sur lequel nous reviendrons dans l'interprétation des résultats doublés de nos observations quant au comportement des agents de la B.U.C.

17/ Implication des agents de la B.U.C dans la satisfaction des usagers

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	b	6	100 %
2	a	0	-
3	c	0	-
Total		06	

Tableau N° 18 : Implication des agents de la B.U.C. dans la satisfaction des usagers.



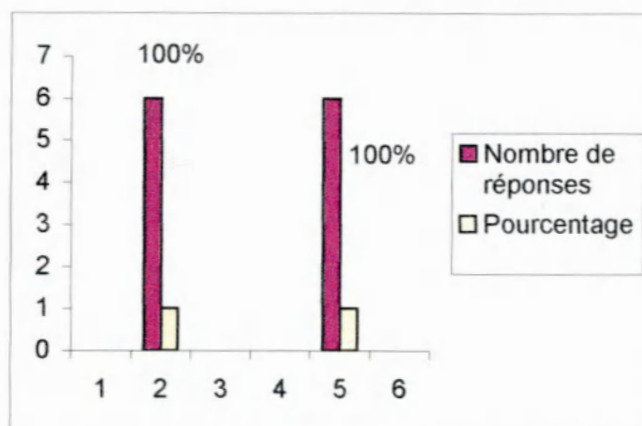
Graphe N° 18 Représentation graphique du tableau N°18

La satisfaction des usagers semble représenter une action primordiale pour la B.U.C qui doit s'ajuster à leurs besoins.

18/ Elargissement des prestations de service de la B.U.C.

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	Oui	6	100%
2	Non	0	0
Total		6	

Tableau N° 19 : Elargissement des prestations de service de la B.U.C.



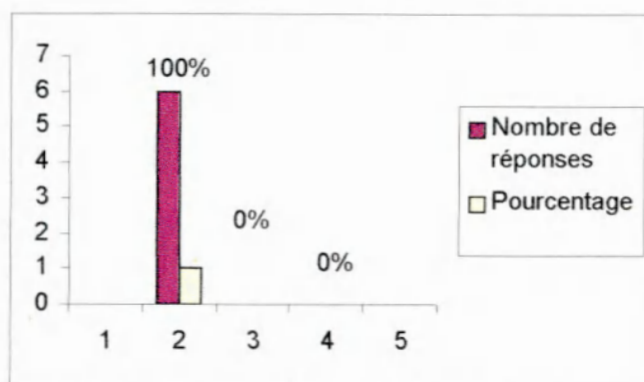
Graphe N° 19 : Représentation graphique du tableau N°19

Les répondants sont favorables à l'élargissement de la gamme des prestations de service de la B.U.C., ce qui vient encore une fois confirmer leur engagement.

19/ Moyens d'élargissement des prestations de service de la B.U.C.

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	a	6	100 %
2	b	0	-
3	c	0	-
Total		6	

Tableau N°20 : Moyens d'élargissement des prestations de service de la B.U.C.



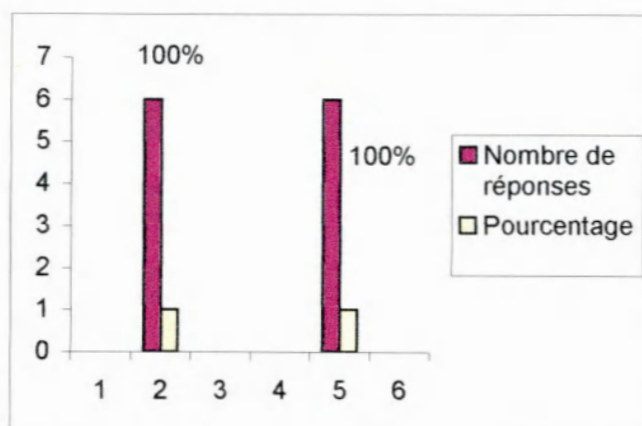
Graphe N° 20 : Représentation graphique du tableau N°20

Les nouvelles technologies sont perçues comme le moyen moderne pour rattraper le retard accumulé dans la gestion du fonds documentaire de la B.U.C.

20/ Image de marque de la B.U.C.

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	Oui	6	100%
2	Non	0	0
Total		6	

Tableau N°21 : Image de marque de la B.U.C.



Graphe N° 21 : Représentation graphique du tableau N°21

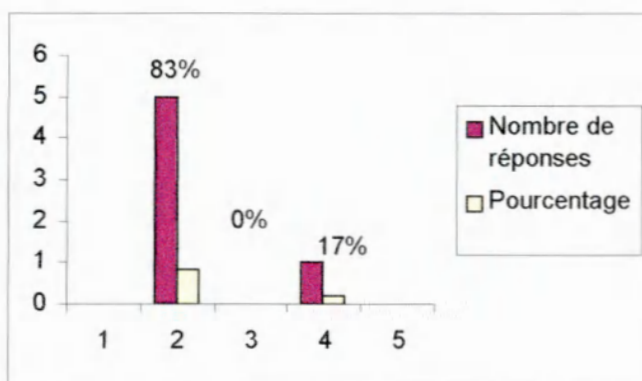
Le souhait de donner une image de marque de la B.U.C. est effectif (100%)

Axe IV : Circuits de la communication interne à la B.U.C

21/ Rôle de l'organigramme dans la circulation de l'information

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	a	5	83 %
2	c	1	17 %
3	b	0	0 %
Total		06	

Tableau N° 22: Rôle de l'organigramme dans la circulation de l'information



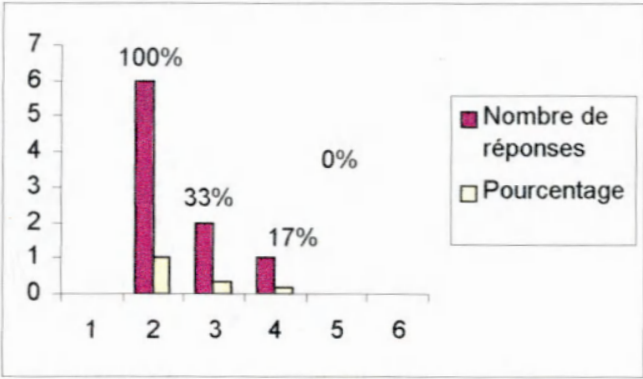
Graphe N° 22 : Représentation graphique du tableau N°22

La majorité sont d'avis que l'organigramme favorise une structure hiérarchisée ouvrant la voie vers des relais d'échanges et de transmission de l'information. L'accès à la direction se faisant par paliers sans entraves relevées.

22- Emetteur de décisions

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	a	6	100 %
2	b	2	33 %
3	c	1	17 %
4	d	0	0 %
Total		9	

Tableau N° 23 : Emetteur de décisions



Graphe N° 23 : Représentation graphique du tableau N°23

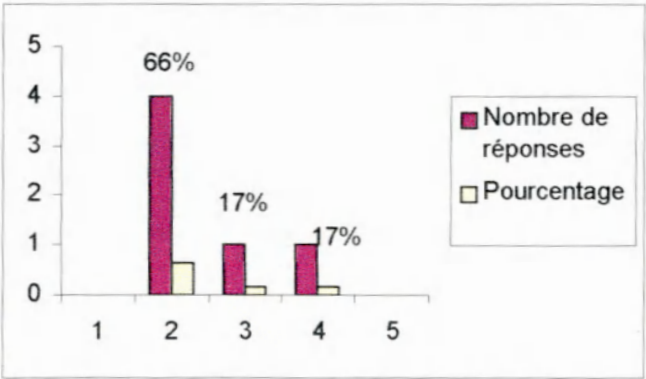
La direction reste pour l'ensemble des répondants l'organe émetteur de décisions.

23/ Types de communication

23-1 Qualité de la communication verticale descendante

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	b	4	66 %
2	a	1	17 %
3	c	1	17 %
Total		6	

Tableau N° 24 : Qualité de la Communication verticale descendante



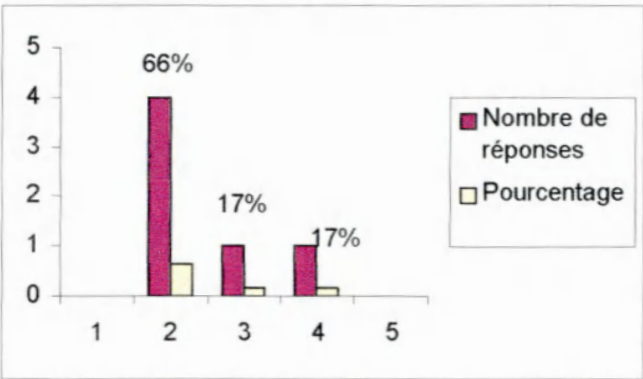
Graphe N° 24: Représentation graphique du tableau N°24

Un pourcentage élevé (66 %) estime assez bonne la transmission de l'information de la direction vers les agents de la B.U.C.

23-2 Qualité de la communication verticale ascendante

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	b	4	66 %
2	a	1	17 %
3	c	1	17 %
Total		6	

Tableau N° 25 : Qualité de la communication verticale ascendante



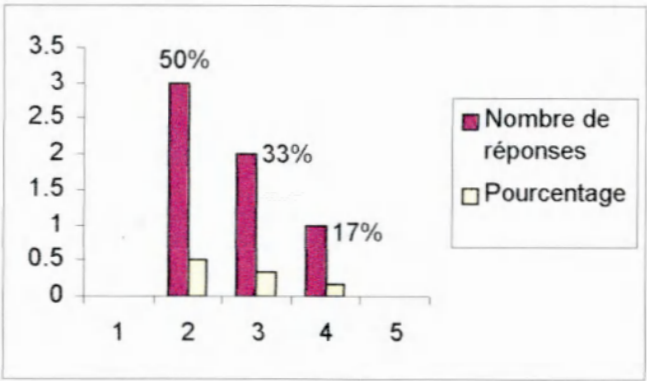
Graphe N° 25 Représentation graphique du tableau N°25

Le pourcentage de réponses pour ce type de communication est identique au précédant.

23-3- Qualité de la communication transversale (horizontale)

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	c	3	50 %
2	b	2	33 %
3	a	1	17 %
Total		06	

Tableau N°26 : Qualité de la communication transversale (horizontale)



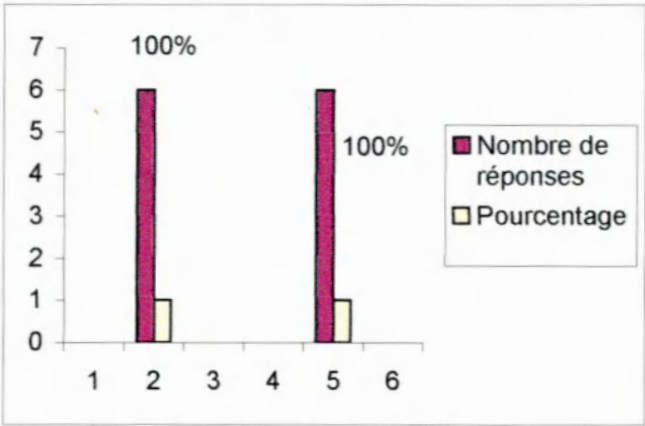
Graphe N° 26 : Représentation graphique du tableau 26

La communication transversale semble pâtir d’une mauvaise circulation de l’information. Réponses fondées probablement sur quelques cas isolés, qu’il faudra repérer (test sociométrique) pour parer à ce manque de cohésion et souder davantage les groupes de travail.

24/ et 25/ Amélioration des relations de travail (réponses regroupées)

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	Oui	6	100%
2	Non	0	-
Total		6	

Tableau N° 27 : Amélioration des relations de travail



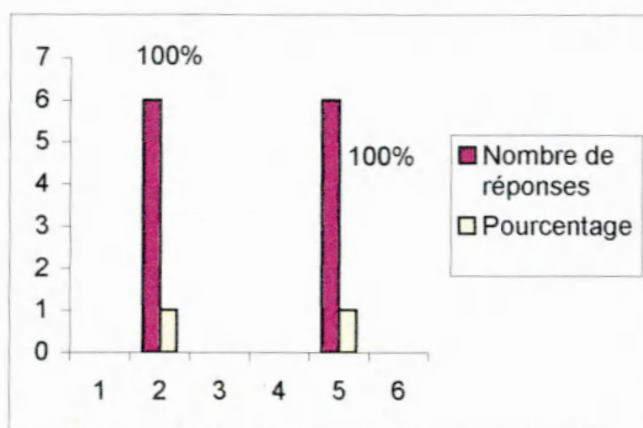
Graphe N° 27 : Représentation graphique du tableau N°27

La Communication interne semble prendre place dans l'amélioration de la qualité des échanges entre les agents de la B.U.C. du moins dans sa conception.

26/ Fiabilité des informations émises

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	Oui	6	100%
2	Non	0	0
Total		6	

Tableau N° 28 : Fiabilité des informations émises



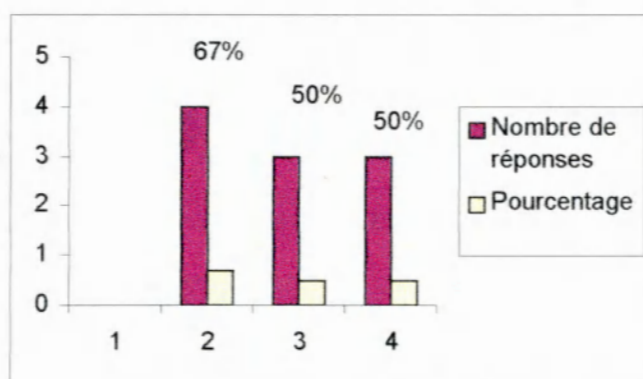
Graph N° 28: Représentation graphique du tableau N°28

L'ensemble des répondants estiment qu'il n'existe pas de décalage entre le discours et la réalité. Un tel pourcentage soulèverait bien des questions ?

27/ Circuits de l'information au sein de la B.U.C.

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	a	4	67 %
2	d, f	3	50 %
3	b, c, e	3	50 %

Tableau N° 29 Circuits de l'information au sein de la B.U.C.



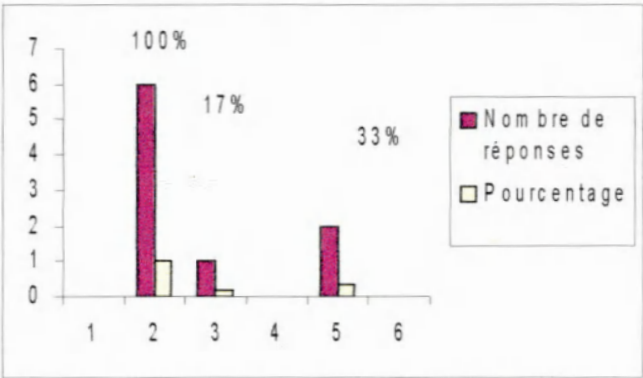
Graphe N° 29 : Représentation graphique du tableau N°29

Le déplacement inter-sections est le moyen le plus utilisé relevant sans doute de la proximité des lieux mais aussi de la facilitation du contact relationnel.

28- Moyens de transmission des informations à la B.U.C.

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	a	6	100 %
2	b	1	17 %
3	c	2	33 %
Total		9	-

Tableau N° 30 :Moyens de transmission des informations à la B.U.C.



Graphe N° 30 Représentation graphique du tableau N°30

Le déplacement inter-sections reste également le moyen privilégié dans la transmission de l'information.

29/ Difficulté dans la réception de l'information

30/ Difficulté dans la transmission de l'information

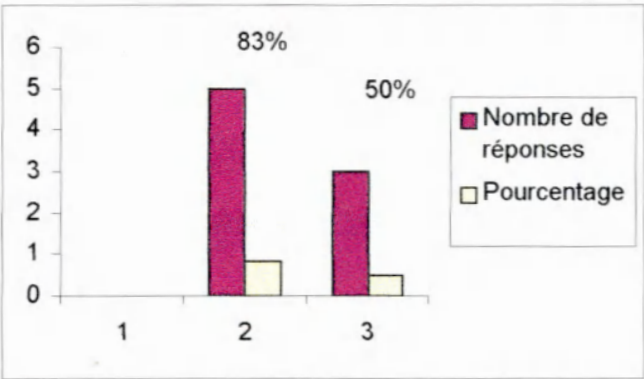
Pour ces deux questions, aucune réponse n'a été donnée par les 6 répondants. Les questions étant relativement sensibles.

Axe V : Importance de la formation en communication interne.

31- Evaluation de la communication interne à la B.U.C.

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	a	5	83 %
2	b	3	50 %
Total		8	

Tableau N° 31 : Evaluation de la communication interne à la B.U.C.



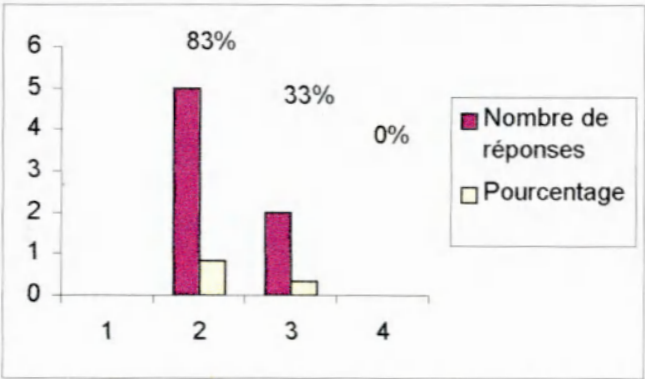
Graphe N° 31 : Représentation graphique du tableau N°31

Le bon fonctionnement de la B.U.C. dépend de la compétence de ses agents.

32/ Les conditions nécessaires à l'amélioration des prestations de service de la B.U.C.

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	b	5	83 %
2	a	2	33 %
3	-	00	0 %
Total		7	

Tableau N° 32 : Conditions nécessaires à l'amélioration des prestations de service de la B.U.C.



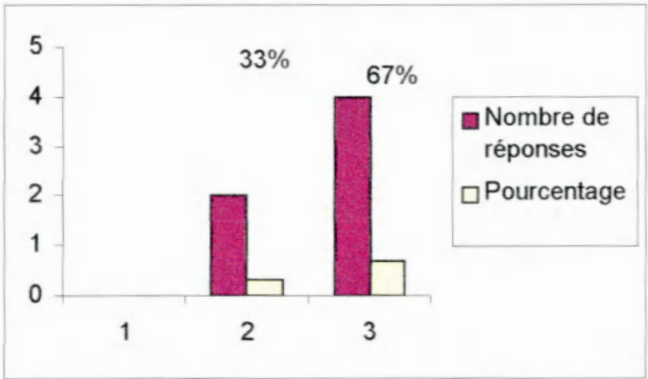
Graphe N° 32: Représentation graphique du tableau N°32

La satisfaction des besoins des usagers reste au centre même des préoccupations des agents de la B.U.C.

33/ Nature et but de la formation documentaire

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	Oui	2	33 %
2	Non	4	67 %
Total		6	

Tableau N° 33 : Nature et but de la formation documentaire



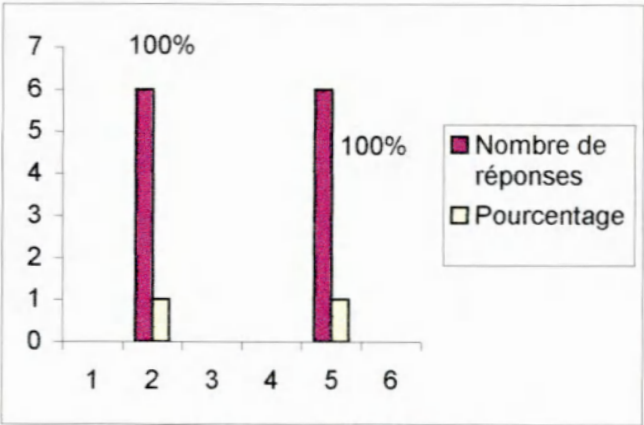
Graphe N° 33: Représentation graphique du tableau N°33

La majorité s'accorde à dire que la formation documentaire est insuffisante pour cerner les multiples besoins des usagers et satisfaire leur demande.

34/ Introduction d'enseignement du module de communication en bibliothéconomie

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	a	6	100 %
2	b	0	0 %
3	c	0	0 %
Total		6	

Tableau N° 34 : Introduction d'enseignement du module de communication en bibliothéconomie



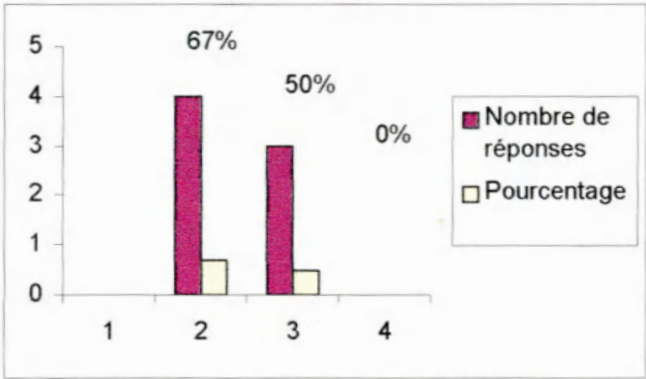
Graphe N° 34 : Représentation graphique du tableau N°34

L'importance accordée à l'introduction d'une formation en communication dans les études en bibliothéconomie est totale.

35/ Impact de la formation des agents

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	a	4	67 %
2	b	3	50 %
3	c	0	0 %
Total		7	

Tableau N° 35 : Impact de la formation des agents



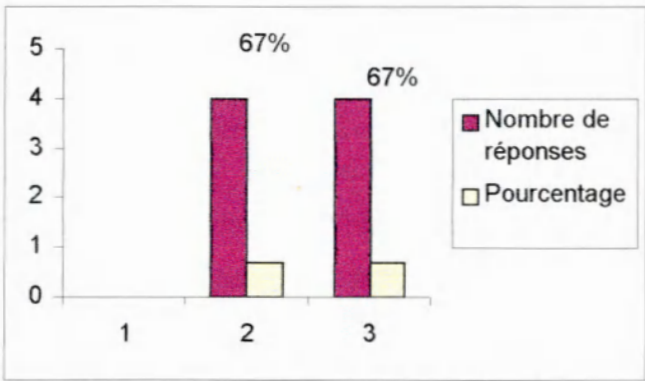
Graphe N° 35 : Représentation graphique du tableau N°35

Il ressort que l'idée d'une formation en communication rend plus compétents les agents. Les réponses bien que partagées, se complètent.

36/ Tutelle de la formation des agents

Fréquences		Nombre de réponses	Pourcentage
1	a	4	67 %
2	b	4	67 %
Total		8	

Tableau N° 36: Tutelle de la formation des agents



Graphe N° 36 : Représentation graphique du tableau N°36

La formation universitaire fournit des connaissances de bases, la B.U.C se doit de les renforcer par le biais de recyclage ou autre type de formation.

IV-2 Interprétation des résultats du questionnaire et de l'entretien

Nous avons procédé à une interprétation générale des résultats aussi bien du questionnaire que des entretiens, puisque les questions les unes et les autres se recoupent à des degrés moindres. Nous rapportons ici la synthèse des différents points de vue que nous avons rapprochés.

Les entretiens que nous avons réalisés n'ont pas fait l'objet d'une analyse de contenu, nous nous sommes attachées à relever les éléments clefs qui les composent en fonction des hypothèses avancées. Ils ont été plus fructueux que le questionnaire. Par cette initiative nous avons donné l'occasion aux interviewés de s'exprimer de manière plus explicite. Ce qui nous a permis de collecter plus d'informations quant à la représentation des agents du processus de la communication interne.

IV-2-1. Perception de la communication interne

Le discours des agents quant à la représentation du processus de la communication interne met bien l'accent sur la nécessité d'établir un contact, une relation humaine, quand bien même, elle est inscrite dans un ensemble de tâches à accomplir.

L'ensemble des agents interrogés (questionnaire et entretiens) ont soutenu que la communication est utile, elle évite la perte de temps et facilite le travail. Les réponses ci-dessous illustrent ces deux aspects (gain du temps et facilitation du travail). De la bouche de nos interviewés :

- « la communication est importante car notre boulot est la diffusion de l'information, c'est important que ça se passe d'abord entre nous ».
- « La bonne communication permet au travail de se passer dans de bonnes conditions »
- « nous sommes obligés de nous entendre, nous passons la plus grande partie de notre vie avec nos collègues qu'avec notre propre famille »
- « elle permet de mieux nous entendre sur la façon de travailler et aide parfois à mieux comprendre les outils de travail »
- « le travail est avant tout une affaire de relations personnelles, mieux on s'entend, mieux on se parle et mieux nous réalisons notre tâche ».

Pour la connaissance des concepts de communication et de communication interne deux sur six chefs de sections seulement affirment avoir reçu une formation en

communication pendant leur cursus universitaire, il s'agit là des nouveaux licenciés en bibliothéconomie qui ont profité de la refonte des programmes en bibliothéconomie dans lesquels ont été introduits les enseignements en « information et communication » : notions très en vogue depuis l'apparition du courant des relations humaines qui se sont développées surtout durant les années cinquante et soixante.

Les modalités les plus récentes dans le domaine du management se basent sur les résultats de recherches effectuées principalement aux Etats Unis d'Amérique (U.S.A.) par Lewin, Maslow, Erickson, Eric Berne, Lickert, Plott et autres qui ont abouti à la mise en exergue des systèmes de gestion.

- 1- Le système de gestion autoritaire exploiteur ;
- 2- Le système de gestion autoritaire paternaliste ;
- 3- Le système de gestion consultatif ;
- 4- Le système de gestion participatif, où les agents d'exécution sont au cœur de toutes les activités.

Les définitions données en entretien, (attachés de recherche), reflètent une attente et un véritable besoin d'échanges d'informations entre sections et surtout entre catégories, nuancé par un manque de réunions et un manque de solidarité entre les différentes sections quand certaines sont débordées généralement la banque de prêt au moment de la remise du quitus final et la salle de lecture au moment des expositions.

Cet état de la communication interne fait ressortir qu'elle est empirique et peu formalisée entre les différentes sections, elle gagnerait à être inscrite dans le volet des responsabilités de chaque chef de section, à charge pour eux de diffuser les informations relatives à leur champ d'action, où jusqu'ici cette mission reste imprécise.

La communication est donc perçue comme étant une valeur humaine engendrant le bon entrain dans le travail, le décloisonnement des sections et fait profiter chacun de l'expérience de l'autre.

IV-2-2. Moyens et circuits de la communication interne à la B.U.C.

Les outils de la communication classiques ont été retenus, téléphone, fax, dépliant, affichage, fiche technique de chaque section, statistiques de l'évolution du fonds documentaire, guide de la bibliothèque, visite des services par les nouveaux, formation à l'outil informatique et timidement à la messagerie électronique.

Mais aucune allusion n'a été spécialement faite aux nouveaux outils de la communication comme les films, vidéo, suggestions d'organisations propres à la B.U.C. pour nous détourner de la routine.

Le moyen le plus utilisé est le déplacement, c'est une communication de proximité que nous notons à travers leur réponse ou de par nos observations et que nous jugeons la plus rationnelle par rapport à la taille de la B.U.C. Avec les autres services de l'université, c'est le téléphone qui est le plus utilisé, le contact direct est vu comme le moyen d'avoir le plus de renseignements. Le mél est utilisé par les conservateurs dans leurs relations avec les partenaires de la B.U.C, fournisseurs d'ouvrages ou de matériels consommables.

Le besoin de voir les avis des agents être pris en considération est pleinement souligné.

-« on perçoit une volonté de la part de la direction de nous associer à certaines prises de décisions mais cela reste insuffisant, on souhaite des réunions générales associant l'ensemble du personnel, même pour les questions qui n'ont pas une incidence directe sur notre travail, pour mieux être informé sur la vie de la B.U.C. ». On note ici une certaine méfiance vis à vis de la direction qui reste encore assez opaque pour eux. Cependant, la direction ne peut tout diffuser, elle doit sélectionner les informations, utiles à leurs destinataires, et prévoir celles qui risquent d'être mal perçues, pour veiller tout particulièrement à la manière de les annoncer et choisir le moment opportun pour ce faire (ainsi, la nomination à un poste spécifique par exemple éveille toujours les susceptibilités individuelles ; la prime attribuée par l'UFC arbitrairement pour les agents, alors qu'en réalité n'en bénéficient que ceux qui sont dévoués dans l'accomplissement de leur travail et affichent une disponibilité permanente, éveille des sensibilités).

En ce qui concerne les prises de décisions les avis sont inégalement partagés, nous avons relevé les réponses suivantes :

-« c'est la prise en compte de l'avis de tout le monde » avis qui s'explique, émanant des plus proches collaborateurs de la direction les conservateurs en l'occurrence. (décision collégiale)

pour d'autres agents d'exécution :

-« la direction est à notre écoute mais c'est elle qui décide »

pour d'autres encore :

-« la direction consulte mais garde son objectif, même si on en supporte les conséquences »

Les résultats de l'enquête ont révélé que la notion de communication est suffisamment comprise par les questionnés, autant par les conservateurs de la B.U.C. agents servant de

relais entre la direction et les agents des différentes sections qu'ils dirigent, que par les autres catégories, chacun à son niveau bien entendu.

c'est la communication descendante qui est, toujours selon les entretiens la plus importante, la communication transversale n'est pas encore bien appliquée tant au niveau des responsables qu'au niveau des agents relais de diffusion, la communication informelle aidant à sa déformation. les agents restent, malgré tout, sensibles au fait que chacun peut s'entretenir directement avec la direction quand il le souhaite, il s'agit là, d'une forme de communication interne ascendante directe, agents – direction, que nous essayons de restaurer dans certains cas pour mieux asseoir la hiérarchie et ne pas empiéter sur les prérogatives des collaborateurs.

IV-2-3. Implication des agents dans le processus de la communication interne à la B.U.C.

Pour les relations avec les usagers, c'est à dire l'accueil et l'orientation de ces derniers, les réponses dévoilent la volonté des agents à ce stade de réserver le meilleur accueil et traitement qui soient, cela fait partie de l'image de marque de la B.U.C qu'ils cherchent à soigner, en soutenant que leur bibliothèque doit s'ajuster aux besoins de son public. Ces réponses ont été émises par les agents de contact qui représentent le troisième groupe de notre enquête, bien que situés en aval de la chaîne de communication, la fonction qu'il remplissent est prépondérante dans les activités de la B.U.C. Ces agents constituent un relais entre les usagers et les sections chargées du traitement et de la communication des documents.

Ce personnel de contact est celui dont le niveau est élémentaire, nécessite une formation en communication, nous entendons, par là un apprentissage aux techniques du langage et du comportement par lesquelles ils doivent se distinguer : savoir parler, répondre, écouter, éviter les gestes de lassitude, de fatigue...

Cet engagement largement déclaré dans les réponses a été contredit par leurs réponses à une question piège où nous retrouvons le véritable esprit de travail où toute action entreprise est beaucoup plus un service rendu qu'un acte inscrit dans le registre de leur tâche.

IV-2-4. Formation en communication interne

Tous insistent également sur l'organisation de formation de recyclage pour les agents en place et pour les nouveaux recrutés il faut absolument veiller à ce qu'ils aient un bon niveau , il faut opérer une véritable sélection, condition assez difficile à réaliser compte tenu de

l'environnement actuel où le niveau baisse sans cesse d'une façon générale et plus particulièrement quant on sait que les étudiants admis en bibliothéconomie, ne sont pas forcément les meilleurs.

La formation inter disciplinaire qu'on relève chez les agents de la B.U.C, à travers la composante humaine présentée préalablement, est un atout majeur, en plus des techniques documentaires faciles à acquérir par tout un chacun, ils aident à mieux identifier les forces susceptibles de soutenir un système d'informations, pouvant même dépasser les frontières de la B.U.C. pour s'inscrire dans un cadre de coopération régionale, nationale et même internationale.

Cette double compétence est requise pour exercer les fonctions de bibliothécaire ou de documentaliste.

Aux USA, accède à la formation spécialisée de bibliothécaire, le titulaire d'un diplôme universitaire, sans pour autant exiger, la spécialité de la discipline; les connaissances techniques pouvant être acquises par le candidat à la profession de bibliothécaire, alors que l'inverse n'est pas évident.

La formation documentaire seule, ne suffit pas pour satisfaire les besoins des usagers, il faut acquérir des comportements appropriés, notamment ceux de mieux communiquer.

La bibliothèque qui initialement pâtissait d'un personnel non qualifié, se trouve aujourd'hui dotée d'agents formés dans le domaine. La communication interne au sein de la B.U.C, bien que n'ayant reçue d'énergie que récemment, reste un point à faire évoluer davantage pour parvenir à une meilleure implication des agents donc à un meilleur rendement par le biais d'une communication plus fluide et plus active. C'est dans cette perspective que s'inscrit le plan de communication que nous proposons.

Pour la question portant sur les suggestions, seules, quatre réponses ont été enregistrées comportant les propositions suivantes :

- La formation, recyclage, stage ;
- Création d'une cellule de communication pour être à l'écoute du personnel ;
- Création d'une boîte à idées pour permettre aux agents d'exprimer leurs suggestions, la nouveauté de l'outil aiguïsera leur participation.

Conclusion

Malgré les insuffisances relevées, l'image de la B.U.C. est généralement positive pour l'ensemble des agents, qui disent aimer y travailler et être attachés à leur section, même au

personnel d'encadrement. Après une longue réflexion dépourvue un tant soit peu de toute subjectivité à la suite de nos entretiens et d'une longue observation, finalement leurs attitudes vis à vis du travail ce 'manque d'intérêt' pour la fonction, assurant juste la conservation de ces collections, sans se soucier de mieux les exploiter. Cette réticence à la circulation de l'information s'explique par leur incompetence, qui au fil des années s'est améliorée au plan technique, ce qui permet à la B.U.C de rester debout, mais aussi par l'origine des collections en grande partie langues étrangères, la majorité des agents de la B.U.C. ne maîtrisant pas ces dernières (français, anglais) vient geler une partie non négligeable de la documentation, l'information mal localisée ne parvient pas. Pour suppléer à ces insuffisances les agents chargés du traitement des ouvrages aident les usagers dans leur recherche bibliographique s'appuyant sur leur connaissance du fonds documentaire, ce type de comportement laisse transparaître de la bonne volonté.

Les agents chargés de l'accueil et du contrôle dont le niveau d'instruction reste le plus faible ont participé activement à l'entretien qui s'est déroulé en langue arabe parlé, au cours duquel nous avons particulièrement relevé leur degré de conscience en tant qu'agents potentiels de la B.U.C., ayant un rôle et une fonction aussi importants que ceux des autres agents, c'est en usant de proverbes populaires qu'ils ont tenté de les mettre en exergue. Ce double aspect transparaît dans l'une des réponses d'un agent : « chacun de nous a un rôle, nous avons tous besoin l'un de l'autre comme le feu de l'eau, le chat de la souris, mode de pensée élémentaire mais porteur d'un sens, il faut de tout pour faire un monde.

Le décalage noté entre leurs attitudes face au travail et leurs déclarations très engagées pour une meilleure bibliothèque n'est dû qu'à leur manque de savoir faire qui conditionne leur savoir être.

Ici, c'est la valorisation, l'amplification des positifs, les caresses et le principe de Jéricho qui dans toute leur ampleur trouveront la meilleure des applications dans le discours à leur tenir.

IV-3 Discussion des hypothèses

Hypothèse opérationnelle 1 de l'hypothèse générale 1 : Les agents de la B.U.C. n'ont pas de connaissance sur les notions de communication et de communication interne.

Cette hypothèse n'a pas été vérifiée, en effet nous avons supposé que les agents n'ont pas de connaissances sur les notions de communication et de communication interne. Les résultats ont révélé que ces derniers avaient des connaissances en matière de communication. Cependant, la distinction entre les deux notions reste floue.

Hypothèse opérationnelle 2 de l'hypothèse générale 1 : Les agents de la B.U.C. nécessitent une formation en communication.

Cette hypothèse a été vérifiée, les agents insistent tant au niveau du questionnaire que des entretiens sur la nécessité de suivre une formation en communication.

Il nous a été donné au cours de l'analyse des entretiens de faire ressortir l'importance que revêt cette formation. Les conservateurs et les attachés de recherche pour lesquels une formation documentaire n'est pas suffisante il s'agit donc bien d'une formation dans le domaine de la communication qui est attendue.

Hypothèse opérationnelle 3 de l'hypothèse générale 1 : Le niveau d'instruction des agents influe négativement sur le bon fonctionnement de la B.U.C.

Cette hypothèse a été vérifiée, nous avons particulièrement insisté sur les retombées du niveau d'instruction des agents sur le fonctionnement de la B.U.C. qui reste à améliorer.

Hypothèse opérationnelle 1 de l'hypothèse générale 2 : La bonne communication interne au sein de la B.U.C., garantie une totale implication des agents dans l'accomplissement de leur tâche.

Cette hypothèse a été vérifiée, il ressort des résultats obtenus au questionnaire et de l'analyse des entretiens que l'ensemble des agents de la B.U.C. estiment qu'une bonne communication est indispensable à leur totale implication dans la vie de la

B.U.C, et plus particulièrement en ce qui concerne la satisfaction des usagers, et qu'il y a une bonne entente entre eux et la direction, c'est ce qui les incite à accomplir leur tâche chacun en fonction de ses ressources.

Hypothèse opérationnelle 2 de l'hypothèse générale 2 : Les différents types de communication : descendante, ascendante, transversale existent au sein de la B.U.C

En découpant cette hypothèse nous pouvons dire que :

- Communication descendante (direction – agents) c'est le type de communication qui prévaut à la B.U.C.
- Communication ascendante (agents – direction) ce type de communication est plus ou moins fluide d'autant que les agents parviennent à la direction à chaque fois que le besoin se fait sentir, cette dernière restant à leur écoute dans le cadre d'entrevues individuelles.
- Communication transversale (agents – agents) la communication entre agents se déroule sans grande entrave.

Nous pouvons en somme dire que cette hypothèse a été vérifiée avec chacun des types de communication.

Hypothèse opérationnelle 3 de l'hypothèse générale 2 : Les agents de la B.U.C sont associés aux prises de décisions.

Cette hypothèse n'a été vérifiée que partiellement, les agents d'exécution soulignent dans leurs entretiens que les décisions prises restent les mêmes, indépendamment de leur avis. Toutefois les chefs de sections confirment cette hypothèse, réponse qui se justifie, étant donné leur étroite collaboration dans toute décision engageant la B.U.C.

Conclusion : Pour un plan de Communication interne

Après avoir présenté un état des lieux du contexte de recherche, signalé les insuffisances du potentiel humain de la B.U.C., tant au plan quantitatif que qualitatif et déceler que les problèmes proviennent plutôt de l'interne que de l'externe et pour rester dans une logique professionnelle, qui dicte qu'une politique de communication doit toujours commencer par agir sur son personnel pour assurer parallèlement sa notoriété.

Nous proposons un plan de communication interne qui est l'aboutissement de l'analyse des résultats obtenus au terme de notre enquête de terrain auxquels se sont ajoutées nos observations au quotidien.

Il représente des ouvertures vers l'amélioration des échanges interpersonnels dont l'objectif final est de rendre performante la gestion de la B.U.C., il s'attache à transformer la stratégie en actions. Son élaboration a été guidée par des questions charnières qu'un responsable, dans un cadre institutionnel doit se poser avant d'entreprendre une démarche, une action. Il s'agit en l'occurrence du syntagme : qui ?, dit quoi ?, à qui ?, par quel moyen ?, comment ? (dimension temporelle , les démarches devant être graduellement réparties).

Il reste entendu que toute démarche entreprise est sous tendue par des objectifs précis, compris et acceptés par tous. A ce sujet, il serait judicieux de planifier des rencontres avec les agents pour les informer et gagner par conséquent leur adhésion.

Les objectifs poursuivis par la BUC se répartissent en deux catégories :

1- Objectifs à court terme :

- Satisfaction des besoins de l'ensemble de la communauté universitaire ;
- Engagement d'une politique de communication interne appropriée à l'ensemble du personnel ;
- Mise en œuvre d'un réseau Intranet pour faciliter la communication entre les différentes structures documentaires et maîtriser par là même la dispersion géographique des bibliothèques du système documentaire de l'université Mentouri ;

- Finalisation de l'informatisation de la B.U.C. ;
- Elargissement de la coopération régionale, nationale et internationale.

2-Objectifs à moyen terme :

- Former des médiateurs de l'information (nouvelle dénomination des bibliothécaires et des documentalistes);
- Développer la formation à l'usage de la documentation ;
- Faire une offre de formation dans le cadre du L.M.D., l'université devrait étudier l'insertion des responsables de bibliothèques, pour une formation continue diplômante dans le secteur des nouvelles technologies de l'information et de l'ingénierie documentaire, formation qui correspond à une demande de mise à niveau des bibliothèques ;
- Moderniser la gestion de la B.U.C ;
- Créer de nouvelles sections pour faire face à l'évolution technique des bibliothèques ;
- Unifier le système documentaire de l'université Mentouri ;
- Elaborer un plan de communication externe ;
- Propulser la B.U.C. pour devenir un pôle documentaire de la région Est.

Nous entrevoyons dans ce plan de communication interne cinq paliers :

Premier palier : Le Chargé de communication : le responsable (Qui ? Destinateur , émetteur). (qui doit diffuser avec quels échelons ?)

Etant donné son rôle stratégique, le chargé de la communication interne doit posséder un grand nombre de qualités :

- Savoir écouter ;
- Savoir prendre du recul ;
- Pouvoir dialoguer ;
- Etre tenace ;
- Savoir prendre les autres en considération ;
- Inspirer confiance ;
- Etre objectif ;
- Etre compréhensif ;

- Etre rigoureux ;
- Savoir gérer, c'est à dire informer, expliquer, convaincre et faire adhérer, en donnant rapidement des informations fiables, en multipliant le contact et en gardant des traces de ce qui est communiqué.

En un mot être un adepte des P.A.P.E.S. qui permettent de mieux communiquer pour répondre de façon positive et concilier les divergences, oppositions et conflits qui séparent des autres.

Dans le cas de la B.U.C. où l'organisation hiérarchique des groupes prévaut, le responsable doit renforcer la cohésion des groupes, par une prise en charge effective des marginalisés, en incitant les chefs de sections à éviter d'adopter des comportements susceptibles d'inhiber l'agent, dès lors qu'ils représentent les acteurs effectifs de la communication. En effet, placés entre les agents de base et la direction, les chefs de sections sont un relais permanent tant de la communication descendante que de la communication ascendante, le responsable ne pouvant s'entretenir avec chacun, doit s'appuyer sur des collaborateurs qui sont l'expression des uns et des autres, d'où l'importance de former ces derniers à la communication. Ils relayent les messages, en leur donnant une vie, un sens pour les personnes auxquelles ils s'adressent, il faut qu'ils aient un contact facile et un grand pouvoir de persuasion.

A titre d'exemple de communication directe ou indirecte effectuée par le biais de leur responsable, avec les agents de la banque de prêt fortement attachés à leur organisation, comme nous l'avons déjà signalé, notre objectif étant de réorganiser la distribution des tâches à ce niveau pour réguler le flux des demandeurs.

C'est le principe de Jérico qu'il faut sans cesse appliquer, seule, la ténacité finira par réduire l'opposition de ces agents.

Deuxième Palier : Messages (dit quoi ?) (que diffuser ?)

Le message doit être adapté aux divers interlocuteurs et ce en prenant en considération les différents profils de personnalité des agents qui réagissent selon leur histoire personnelle (chaque individu est un cas particulier). Il est important que tout destinataire d'information puisse en saisir le sens, un même message peut être exprimé différemment dans le langage que chacun comprend (capital linguistique). Les messages doivent être inscrits dans une réalité, donc crédibles.

L'introduction des nouvelles technologies dans cette perspective, nous impose l'emploi d'un vocabulaire technique dans les messages qui très souvent ne sont pas décodés d'emblée, d'où la nécessité pour l'émetteur de « progresser par étape en construisant des messages intermédiaires » qui vont conduire, en fonction de la progressivité des messages intermédiaires vers le développement souhaité par la B.U.C.

Pour interpeller et donc intéresser, les messages doivent également être différents, portés par des supports visuels, audio-visuels, d'autres circuits pour les communiquer. Et enfin être mémorisables, pour être correctement relayés, et provoquer les réactions de leur (s) récepteur (s) (feed-back toujours provoqué). C'est ce qui permet de faire évoluer les agents vers les objectifs poursuivis.

Force est de constater, que les agents les plus anciens dont le nombre est le plus important, destinataires des messages, manifestent, depuis l'intensification des nouvelles technologies au sein de la B.U.C., une sorte de résistance à leur égard, née sans doute de leur méconnaissance, à ce titre Monsieur A. Chauvet écrit « on observe aujourd'hui dans les bibliothèques une force au changement »⁶⁹ ; il y a « ceux qui portent l'évolution, l'anticipent et y contribuent, souvent par un surinvestissement dans l'organisation, et ceux qui pour des raisons multiples, ne veulent pas contribuer et qui par dépit ou lassitude, résistent aux évolutions incessantes et aux contraintes véhiculées par le progrès ».⁷⁰

La communication interne a un rôle diplomatique, explicatif et persuasif à jouer dans l'accompagnement du changement, car la mise en place du changement suscite à la fois des attentes à encourager et des réticences à vaincre.

Troisième Palier : Les destinataires (à qui ?)

Les destinataires représentent : « les personnes ou les groupes homogènes de personnes auxquelles sont adressés les messages de communication, elles peuvent être directes ou indirectes, prioritaires ou secondaires. »⁷¹

A ce titre, il convient de :

1- Repérer les profils dominants individuels dans la B.U.C. et de les réunir par grandes catégories qui pourront être définies selon :

- des tranches d'âges ;

69 - Chauvet, André. Améliorer la gestion des ressources humaines : quelle gestion des emplois et des compétences en bibliothèques? Paris : A. Colin, 2004, p. 4

70 - Ibid.

71 - Nguyen Thank, Fanelly. op. cit., p. 90

- des fonctions techniques ou administratives ;
- de la hiérarchie cadres supérieurs, cadres moyens, employés.

Ce sont les deux dernières catégories qui sont retenues à la BUC.

2- Faire prendre conscience à l'agent qu'il n'est pas un pion sur l'échiquier de la B.U.C, mais qu'il constitue un collaborateur potentiel, en le faisant participer à la vie de la bibliothèque. Il s'agit là d'un facteur motivant et d'un mode participatif de gestion guidé par le postulat de départ qui stipule plus un agent est invité à participer à la vie de la B.U.C, plus il adhère aux objectifs à atteindre. (fait constaté et avancé dans les motivations du sujet).

3- Entretenir l'échange verbal avec les agents, c'est à dire être à l'écoute de leurs attentes, de leurs interrogations, de leurs problèmes, pour mieux leur signifier l'attention qu'on leur porte, l'intérêt accordé à leurs efforts, mais aussi la reconnaissance de leur compétence.

4- Définir et classer les destinataires pour mieux organiser les relais de communication. La structure de l'organisation des relais de la communication qui se dégage de l'organigramme est conçue de manière à répondre aux exigences d'un bon fonctionnement et par conséquent sans entraves décelables au niveau des échanges. Il reste à la pourvoir en agents compétents.

5- Veuillez à rendre les espaces de travail de la B.U.C. plus agréables et ergonomiques, les identifier et mettre en exergue le nom et la fonction des agents qui les occupent afin d'organiser et d'entretenir leur sentiment d'appartenance à la B.U.C. Il reste néanmoins à signaler la subtilité avec laquelle on désignera la fonction pour un planton par exemple on mettra « Accueil ».

En résumé on peut dire :

- « - communiquer est un moyen de valoriser son interlocuteur ;
- communiquer est un moyen de donner une place dans l'entreprise à chacun ;
- communiquer est un moyen d'intégrer son interlocuteur et de renforcer la cohésion du groupe ».⁷²

« Il a été prouvé en 1978, par un enseignant de l'université de Boston, que des salariés motivés par une bonne politique d'information sont 50 % plus productifs que ceux qui ne sont pas motivés ».⁷³

La communication doit servir à transmettre la stratégie et les valeurs de la direction, pour que chacun arrive à situer son travail dans des objectifs plus vastes, pour cela, il faut que circulent non seulement des objectifs spécifiques mais aussi une vision d'ensemble cohérente

⁷² - Mucchielli, Alex. *L'Art d'influencer : analyse des techniques de manipulation*. Paris : A. Colin, 2004, p. 55

⁷³ - Morel, Philippe. *La Communication d'entreprise*. Paris : Vuibert, 2002, p. 78

et partagée. Nous citerons, à titre d'exemple, l'élaboration des bases de données à propos desquelles, les agents ont voulu systématiquement éliminer les ouvrages transférés vers d'autres bibliothèques. Il a fallu les entretenir des objectifs à long terme, visant la réalisation d'une base de données commune, permettant à chaque usager de l'université, où qu'il se trouve, de localiser le document recherché auprès de la bibliothèque du système détentrice de l'information, ainsi identifiée.

Après un long entretien, l'idée paraissait géniale alors qu'elle est le fondement même de toute notre entreprise.

Quatrième Palier : Matérialisation de la communication (moyens)

1- Création de nouvelles sections :

Dans la conception du projet du plan de communication interne applicable à la B.U.C, nous projetons l'élargissement des services de la B.U.C. par la création des sections suivants : proposition d'un nouvel organigramme : (annexe n° 6)

- Inter-bibliothèques dont la mission sera de propulser la collaboration entre les différentes bibliothèques de facultés de l'université Mentouri, pour s'inscrire dans le prolongement du plan de communication interne que nous proposons.
- Formation continue qui prendra en charge la formation technique et générale des agents. (perfectionnement du niveau en langues et dans des domaines ciblés telles que la communication, l'information et la culture générale).
- Gestion et maintenance du parc informatique et mise à jour du site Web de la B.U.C. Les nouvelles technologies de l'information trouvant une large utilisation au sein de la B.U.C, il est donc indispensable de veiller à l'implantation d'un tel service pour le bon fonctionnement et l'exploitation du matériel informatique.
- Intranet et Boîte à idées

Intranet (utilisation, dans un circuit fermé, d'un réseau de communication par ordinateurs, sorte d'Internet à usage interne) en tant que moyen de communication interne appelé à être mis sur pieds au sein de la B.U.C., devra permettre aux agents de communiquer rapidement entre eux et d'obtenir des informations sur ses activités (réunion, compte rendu, décisions de la direction ...) et mettre en ligne, outre les rubriques de présentation de la B.U.C, d'informations sur sa vie et les règlements internes d'accès et de prêts aux documents, l'ensemble des formulaires que peuvent utiliser les agents (demande de congé, demande

d'autorisation d'absence, demande de fourniture de bureaux...). Pour tenir à jour et maintenir ce site, il convient de désigner un responsable chargé de collecter les informations et de les diffuser.

Intranet autorise la création d'une « boîte à idées »⁷⁴ dont l'utilité sera prépondérante plus particulièrement en période d'activité ponctuelle ou de réorganisation de la B.U.C.. Il est nécessaire d'informer au préalable les agents de la situation.

La mission de la boîte à idées doit être clairement définie au même titre que sa durée qui sera la plus brève possible. Les meilleures suggestions parvenues à la boîte à idées seront retenues et mises en pratique. Une récompense sera attribuée à son auteur.

Intranet, servira à unifier le système documentaire de l'université Mentouri, puisqu'il encourage les initiatives, chacun peut apporter l'information nécessaire en complément d'informations des autres, mais il ne saurait être effectif sans l'initiation des agents à sa bonne utilisation. Ce qui ouvrira la voie vers l'unification des différentes bibliothèques de l'université Mentouri.

2- Intégration et solidarité

Outre les outils traditionnels de communication (notes de services, réunions , entretien , affichage...) qui restent, dans leur conception figés, et pour répondre aux doléances des agents de la B.U.C., il est indispensable de penser à des moyens plus conviviaux qui viendraient les rapprocher davantage et donner aux relations de travail, plus de chaleur humaine. C'est dans cette perspective, que nous avons introduit et que nous souhaitons développer au sein de la B.U.C. ce que Florence Bailly appelle : « les rites d'intégration ». Ils concernent les agents nouvellement affectés et consistent à offrir une collation à laquelle participent leurs collègues de bureau en présence des responsables de la B.U.C. Cette phase d'accueil permet de rassurer le nouveau recruté et de l'intégrer dans l'institution, c'est un moment solennel qui insuffle aux personnes présentes le sentiment d'appartenance, mais aussi le sentiment au nouveau recruté d'avoir été adopté par ses collègues de travail.

Des activités parallèles sont mises en œuvre pour développer le sens de solidarité des agents il s'agit :

- I- Exposition vente d'ouvrages où la plupart des agents de la B.U.C. sont associés au choix des nouvelles acquisitions, sur la base de leur connaissance des titres les plus demandés;

⁷⁴ - Bailly, Florence [et. al.], op.cit., p. 120

- 2- Exposition des nouvelles acquisitions ;
- 3- Exposition à thème / la dernière en date porte sur Constantine ;
- 4- Participation à des activités du département de bibliothéconomie ;
- 5- Traitement des nouvelles acquisitions ;
- 6- Compagnes de volontariat pour nettoyer les magasins ;
- 7- Déménagement des collections ;
- 8- Préparation de la salle de lecture pour les manifestations culturelles ;
- 9- Portes ouvertes sur la B.U.C. ;
- 10- Fête de la journée de la femme (8 mars) avec l'instauration d'honorer, une des femmes qui s'est particulièrement distinguée par son travail, son dévouement au cours de l'année.

Autant d'activités, toutes articulées autour de la nécessité de rapprocher les agents unis par ce biais, il reste à instaurer :

11- La tradition d'un repas collectif annuel, il faut à ce sujet convaincre les autorités des retentissements bénéfiques de l'acte ; la nourriture étant d'un point de vue anthropologique un renforcement social.

12- L'Affichage pour donner des informations sur la vie des agents :

- Naissance
- Mariage
- Promotion
- Réussite
- Décès...

Ces manifestations entraînent forcément un travail de groupe et donc plus de collaboration où chacun veut donner le meilleur de lui-même, comme aussi se distinguer (sentiment d'émulation) donnant ainsi raison à Fabrice Parat et Yves Bertrand qui écrivent respectivement la communication interne doit : « développer le sens du collectif et le sentiment d'appartenance à une même culture » ⁷⁵ pour « cimenter l'organisation » ⁷⁶ et « canaliser les comportements autour d'un certain nombre de normes d'actions » ⁷⁷

⁷⁵ - Parat, Fabrice, op. cit.

⁷⁶ - Ibid.

⁷⁷ - Bertrand, Yves, op. cit., p. 55

La communication interne doit donc se charger de souder les membres d'une organisation autour d'une même culture agréablement partagée et assurer la performance et la pérennité de l'organisation grâce à l'effort commun.

Cinquième Palier : La Formation des agents : (comment ?)

La formation des agents dans le domaine de la communication constitue la pierre angulaire d'une communication interne aux retombées positives. Le plan que nous venons de proposer lui est organiquement lié.

L'exercice d'une fonction à la B.U.C. impose de savoir échanger avec l'autre, par le biais de la parole et d'instituer par là même un espace de langage, où les interlocuteurs communiquent entre eux sans heurts. La formation dans ce domaine est un appel initial dès lors qu'elle constitue un pas vers l'usager plus que jamais attentif aux paroles de celui qu'il sollicite.

Cette formation gagnerait à être inscrite dans un projet de transformation des mentalités pour accompagner le changement, essentiellement au niveau de la diffusion de l'information, qui trop souvent fait l'objet d'une rétention occasionnant ainsi sa mauvaise circulation, et par voie de conséquence des situations ambiguës.

Conjointement à cette formation et à cette tentative d'éducation, il importe l'instauration de formation de mise à niveau des agents, ce à quoi s'attelle l'université pour leur permettre d'accéder au grade supérieur et d'améliorer leur niveau.

Il importe de réviser le contenu des formations actuelles en faisant participer à cette fin les responsables de bibliothèques et de réfléchir aussi à la meilleure façon de former les agents à la manipulation de l'outil informatique.

Nous envisageons l'amélioration de la communication interne par la conjugaison harmonieuse des facteurs suivants :

- Un responsable pour animer, coordonner et assurer le suivi de la communication interne ;

- Une formation pour sensibiliser l'ensemble des acteurs ;
- Un outil collaborateur pour faciliter la communication interne comme le représente le nouvel organigramme proposé en annexe n° 6.
- Un rassemblement des agents autour de rencontres, d'objectifs et de tâches communes.

Pour parvenir à cette amélioration, il convient d'amener la B.U.C. à ne compter parmi ses agents que ceux de la profession qui se décline en plusieurs métiers se diversifiant de plus en plus avec l'application des nouvelles technologies.

Chaque métier se définissant par la fonction qu'il remplit et les techniques qu'il emploie, suppose la mise en œuvre de compétences déterminées où il faut relever :

- une plus au moins grande technicité ;
- une faculté de communication entre agents ou entre agents et usagers, faculté requise pour toutes les catégories de la profession comme le stipule le référentiel des métiers types et compétences des professionnels de l'information en documentation.

La formation recherchée qui présidera à la sélection des nouveaux recrutés ou celle à prodiguer pour élever le niveau des agents en place doit essentiellement reposer sur :

- compétences spécifiques à l'information et documentation autrement dit des savoirs et des savoir faire que tout professionnel du secteur doit posséder, bien sur à des niveaux variables selon le métier à exercer et le poste de travail occupé.

- compétences qui relèvent principalement d'autres sciences, celles de la communication et de la gestion. Ce qui renvoie implicitement au modèle marketing qui focalise tout son intérêt sur la nécessité d'établir des relations où sera privilégié le service rendu.

Indépendamment des connaissances que doit avoir chaque agent comme par exemple l'analyste indexeur qui assure le traitement intellectuel des documents et qui doit en plus maîtriser plusieurs langues tant au plan oral qu'écrit, alors que le gestionnaire des documents doit surtout faire preuve d'une plus grande compréhension envers les usagers en plus des compétences essentielles comme le traitement technique des ouvrages.

Cependant, les uns et les autres doivent disposer d'une importante disponibilité à aller vers l'autre, c'est à dire communiquer, nouer des relations.

La Communication interne est donc un outil du management d'usage aussi multiple que délicat, limité par le jeu des intérêts et des tensions internes dont il faut chercher le point d'équilibre entre :

- Confiance et méfiance ;
- Douceur et fermeté ;
- Transparence et opacité.

Articulée autour d'une dimension relationnelle et tributaire d'exigences techniques, la communication reste présente, dès lors que deux ou plusieurs individus sont réunis.

Il importe donc de prendre en considération au cours de l'analyse d'un processus de communication interne au sein d'une entreprise donnée, l'ensemble des paramètres humains et professionnels qui s'influencent mutuellement.

La B.U.C. en tant qu'entreprise vise la performance, un tel objectif ne saurait être atteint en faisant abstraction de la communication interne, il importe de veiller continuellement à son amélioration en l'organisant autour de personnes relais et de responsables, de mettre à disposition des circuits et des outils de communication adaptés à la mentalité des agents et à leur niveau d'instruction.

Toutes ces conditions quand bien même réunies ne sauraient à elles seules suffire pour que la B.U.C. puisse atteindre le niveau de performance auquel elle aspire : la bonne volonté de tout un chacun en demeure le moteur.

« C'est l'huile dans les rouages »^{78.}

78- Parat, Fabrice. op. cit.

Bibliographie

Cette bibliographie comporte :

- Une liste d'ouvrages classés par grands thèmes suivant les différentes disciplines du savoir, puis par ordre alphabétique des noms d'auteurs et par titres pour les anonymes. Cette liste a été divisée en deux pour distinguer les ouvrages cités en références des ouvrages consultés.
- Thèses;
- Articles de périodiques;
- Actes de colloques;
- Webographie

Ouvrages cités en références

BIBIOTHECONOMIE ET SCIENCES DE L'INFORMATION

- 1- ASSOCIATION DES BIBIOTHECAIRES DOCUMENTALISTES SPECIALISES, référentiel des métiers-types et compétences des professionnels de l'information et documentation. Paris : A.D.B.S. édition, 1998.
- 2- ASSOCIATION DES RESPONSABLES DES BIBLIOTHEQUES ET CENTRES DE DOCUMENTATION UNIVERSITAIRE ET DE RECHERCHE D'EXPRESSION FRANCAISE (Québec). Diriger une bibliothèque d'enseignement supérieur. Québec: Presses de l'Université du Québec, 1995. (Coll. Gestion de l'information).
- 3- Bailly, Florence, Blanc, Martine, Dezalay, Thierry, [et. al.]. Pratiques professionnelles et usage des écrits électroniques. Paris : L'Harmattan, 2002. (Collection logique sociale).
- 4- Chauvet, André. Améliorer la gestion des ressources humaines : quelle gestion des emplois et des compétences en bibliothèque ? Paris : A. Colin, 2004.
- 5- Muller, Joëlle. Le Management du personnel en bibliothèques. Paris : Ed. du cercle de la librairie, 2001. (Coll. Bibliothèque).

COMMUNICATION

- 6- Amado, Gilles. Dynamique des communications dans les groupes. Paris : A. Colin, 1997. (Coll. U).
- 7- Baylon, Christian, Mignot, Xavier. La Communication. 2^e éd. rev. et aug. Paris : Nathan université, 1999.
- 8- Bertrand, Yves. Culture organisationnelle. Québec : Presses de l'université du Québec, 1991.
- 9- Deslières, Y.-P. Pour la qualité de vie au travail : la communication, ressources humaines. Paris : Ed. Economica, 1986.
- 10- Escarpit, R. Théorie générale de l'information et de la communication. Paris : Hachette, 1976. (Coll. Hachette université. Langue – linguistique - communication).
- 11- Gardes-Tamine, Joëlle. La Rhétorique. Paris : A. Colin, 2002. (Coll. Cursus. Série Littérature).
- 12- Hugue, J.-P. Groupe, pouvoir et communication. Québec : Presses de l'université du Québec, 1997.
- 13- Hymes, Dell H. Vers la compétence de communication. Paris : Hatier, 1992. (Langues et apprentissage des langues).
- 14- La Bruffe, Alain. La Communication positive : stratégies et techniques. Bordeaux: Presses universitaires de Bordeaux, 1997.
- 15- Lohisse, Jean. La Communication : de la transmission à la relation. Bruxelles: DeBoeck université, 2001. (Culture et communication).
- 16- Mucchielli, Alex. Nouvelles méthodes d'étude des communications. Paris : A. Colin, 1998. (Coll. U. Série sciences de la communication).

- 17- Mucchielli, Alex. Théorie des processus de la communication. Paris : A. Colin, 1998. (Coll. U. Série sciences de la communication).
- 18- Mucchielli, Alex. Théorie systémique des communications : principes et applications. Paris : A. Colin, 1999. (Coll. U. Série sciences de la communication).
- 19- Mucchielli, Alex. La Communication interne : les clés d'un renouvellement. Paris : A. Colin, 2001. (Coll. U. Série sciences de la communication).
- 20- Mucchielli, Alex. L'Art d'influencer : analyse des techniques de manipulation. Paris : A. Colin, 2004. (Coll. U. Série sciences de la communication).
- 21- Nguyen Thank, Fanelly. La Communication : une stratégie au service de l'entreprise. Paris : Economica, 1991.
- 22- Winkin, Yves. La Nouvelle communication. Paris : Ed. du Seuil, 1981.

ECONOMIE

- 23- Dauphinais, William. La Science du pdg : les plus grands chefs d'entreprises face aux défis présents. Paris : Village mondial, 2000.
- 24- Le Gall, Jean-Marc. La Gestion des ressources humaines. 5^e éd. Paris : PUF, 1998. (Que sais-je? Le point des connaissances actuelles; 128).
- 25- Morel, Philippe. La Communication d'entreprise. Paris : Vuibert, 2002. (Explicit).
- 26- Papin, Robert. L'Art de diriger. Vol. I, management stratégie. Paris : Dunod, 1995.

GENERALITES

- 27- Grand usuel Larousse : dictionnaire encyclopédique. vol.2, cinq-fonçeuse. Paris : Larousse, 1997. (In Extenso).

- 28- Grand dictionnaire de psychologie. Paris : Larousse, cop.1991.
- 29- Robert, Paul. Le Petit Robert 1 : dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française. Paris : Le Robert, 1992.
- 30- UNIVERSITE DE CONSTANTINE (AIN EL-BEY). Guide de l'université de Constantine: 1983- 1984. Constantine : Université de Constantine, 1984.
- 31- UNIVERSITE DE CONSTANTINE (AIN EL-BEY). Université de Constantine Ain El Bey 25 années de formation et de recherches : 1969-1994. Constantine : Université de Constantine, 1994.
- 32- UNIVERSITE DE CONSTANTINE (AIN EL-BEY). Bibliothèque Centrale. Constantine : Université Mentouri, 2003.

METHODOLOGIE

- 33- Angers, Maurice. Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines. Alger : Casbah université, 1997.
- 34- Quivy, R, Campenhoudt, Van Luc. Manuel de recherche en sciences sociales. Paris : Bordas, 1988.
- 35- Singly, François de. L'Enquête et ses méthodes : le questionnaire. Paris : Nathan, 1992. (Collection Sociologie ; 128).

PSYCHOLOGIE

- 36- Abric, Jean-Claude. Psychologie de la communication : théories et méthodes. 2^e éd. Paris : A. Colin, 1999. (Coll. Cours. Psychologie).
- 37- Delay, Jean. Abrégé de psychologie. 3^e éd. Paris : Masson, 1975.

Ouvrages Consultés

BIBLIOTHECONOMIE ET SCIENCES DE L'INFORMATION

38- Carbone, Pierre. Construire des indicateurs et tableaux de bord. Paris : Ed. Tec et Doc, 2002. (Coll. La boîte à outils).

39- Casseyre, Jean-Pierre. Les Bibliothèques universitaires. Paris : Dunod, 1992. (Que sais-je ?).

COMMUNICATION

40- Bachmann, Christian. Langage et communications sociales. Paris : Hatier, 1989. (Langues et apprentissage des langues).

41- Bateson, G. La Nouvelle communication. Paris : Ed. du Seuil, 1981. (Points ; essais).

42- Bougnoux, Daniel . Introduction aux sciences de la communication. Alger : Casbah éditions, 2001. (Approches).

43- Boure, Robert . Les Origines des sciences de l'information et de la communication : regards croisés. Villeneuve d'Ascq (Nord) : Presses universitaires du Septentrion, 2002. (Communication).

44- Breton, Philippe . L'Argumentation dans la communication. Paris : Ed. La Découverte, 2001. (Repères).

45- Calbris, Geneviève. Geste et communication. Paris : Hatier, 1999. (Langues et apprentissage des langues).

46- Caune, Jean . Culture et communication : convergences théoriques et lieux de médiation. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble, 1995. (La communication en plus).

- 47- Decaudin, Jean-Marc. La Communication marketing : concepts, techniques, stratégies. Paris : Economica, 2003. (Gestion).
- 48- Henriet, Bruno. Audit de la communication interne. 2^e éd. Paris : Les Ed. d'organisation, 1997. (Coll. Audit).
- 49- Heude, Rémi-Pierre. Guide de la communication pour l'entreprise. Paris : Maxima, 2003. (Internet, publicité, relations presse, marketing direct...).
- 50- Kostulski, Katia. Communications interactives dans les groupes de travail. Nancy : Presses universitaires de Nancy, 1998. (Langage – Cognition - Interaction).
- 51- Malaval, Philipe, DECAUDIN, Jean-Marc. Pentacom : communication théories et pratiques. Orléans : Pearson éducation, cop., 2005 .
- 52- Martin, Jean-Claude. Le Guide de la communication : prendre la parole, convaincre, décoder les gestes, animer une réunion. Paris : Marabout, 1999.
- 53- Miège, Bernard . La Pensée communicationnelle . Grenoble : Presses universitaires de Grenoble, 1995. (La communication en plus).
- 54- Moine, Jean-François. Communiquer en situation de crise : avec l'autre, avec l'équipe, avec l'environnement. Paris : ESF éditeur, 2002. (Collection guides pratiques de la cegos).
- 55- Mucchielli, Alex. La Communication interne : les clés d'un renouvellement. Paris : A. Colin, 2002.
- 56- Mucchielli, Alex. Les Motivations. 7^e éd. Paris : PUF, 2003. (Que sais-je ?).
- 57- Mucchielli, Alex. Etude des communications : approche par la modélisation des relations. Paris : A. Colin, 2004 . (Coll. U. Série sciences de la communication).
- 58- Mucchielli, Alex. Etude des communications : approche par les processus. Paris : A. Colin, 2004. (Coll. U. Série sciences de la communication).

- 59- Mucchielli, Roger. Communication et réseaux de communications pour accroître l'efficacité dans l'entreprise. Paris : ESF, 1992.
- 60- Pedler, Emmanuel. Sociologie de la communication. Paris : Nathan, 2000.(sociologie).
- 61- Perani, Jacques. La communication combat : et ou la communication dialectique. Alger : OPU, 1994.
- 62- Pontoizeau, Pierre-Antoine. Manuel de communication. Paris : A. Colin, 1991. (Coll. U. Communication).
- 63- Reboul, Anne. La Pragmatique aujourd'hui : une nouvelle science de la communication Paris : Ed. du Seuil, 1998. (Points ; essais).
- 64- Rouquette, Michel - Louis . La communication sociale. Paris : Dunod, 1998. (Les topos. Psychologie).
- 65- Terrou, Fernand. L'Information. Paris : PUF, 1979. (Que sais-je ?).
- 66- Watin, Michel. Communication et espace public : univers créoles 1. Paris : Anthropos, 2001. (Exploration interculturelle et sciences sociales).
- 67- Watzlawick, Paul. Une logique de la communication. Paris : Ed. du seuil, 1972. (Points ; essais).
- 68- Westphalen, Marie-Hélène. Communicator : le guide de la communication d'entreprise. Paris : Dunod, 2001.
- 69- Zaccarie, Paul-Laurent. Audit de la communication globale. Paris : Les Ed. d'organisation, 1993. (Coll. Audit).

ECONOMIE

- 70- Baranger, Pierre. Gestion : les fonctions de l'entreprise. 2^e éd. Paris : Vuibert, 1998. (Gestion).
- 71- Blanchard, Ken. Anticiper le changement : mission impossible. Paris : Dunod, 1997.
- 72- Brunel, Valérie. Les Managers de l'âme : le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ? Paris : La Découverte, 2004. (Entreprise et société).
- 73- Charest, Gilles. Du management à l'écogestion. Montréal : L. Courteau, 1988.
- 74- Cheraïet, Mahieddine. Culture d'entreprise en Algérie. Alger : O.P.U., 2004.
- 75- Delestre, Maurice. Management, faisons le point. Paris : Top éditions, 2000.
- 76- Guntern, Gottlieb. Les 7 règles d'or de la créativité : l'imagination au cœur de l'entreprise. Paris : Village mondial, 2001.
- 77- Lamiri, Abdelhak. Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises. Alger : O.P.U., 2003.
- 78- Martory, Bernard. Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances. 4^e éd. Paris : Dunod, 2001. (Gestion Sup).
- 79- Michaud, Claude. Stratégie et sociologie de l'entreprise. Paris : Village mondial, 2001. (Management - Sociologie).
- 80- Perreti, Jean - Marie. Ressources humaines. Paris : Vuibert, 1999. (Gestion).
- 81- Vincent, Alain. Concevoir le système d'information de l'entreprise : savoir exploiter tous les gisements de productivité. Paris : Les Ed. d'organisation, 1993.

EDUCATION

82- Deaudelin, Colette. Collaborer pour apprendre et faire apprendre la place des outils technologiques. Québec : Presses de l'université du Québec, 2003. (Coll. Education. Recherche).

83- Fabre, Michel. Penser la formation. Paris : P.U.F., 1994. (L'Éducateur).

84- Romano, Carlo. Enseigner c'est aussi savoir communiquer. Paris : Les Ed. d'Organisation, 1990. (Coll. Les guides du métier d'enseignant).

METHODOLOGIE

85- Blanchet, Alain, GOTMAN Anne. L'Enquête et ses méthodes : l'entretien. Paris : Nathan, 1992.

86- Blanchet, Alain. Les Techniques d'enquête en sciences sociales : observer, interviewer, questionner. Paris : Dunod, 1987.

87- Boulogne, Arlette. Comment rédiger une bibliographie. Paris : Nathan, 2004. (Information documentation ; 128).

88- Dubois, Jean-Marie. La Rédaction scientifique, mémoires et thèses : formes régulières et par articles. Québec : Ed. ESTEM, 2005. (Savoir plus universités).

89- Gravitz, Madeleine. Méthodes des sciences sociales. 10^e éd. Paris : Dalloz, 1996.

90- Laramée, Alain, VALLEE, Bernard. La Recherche en communication : éléments de méthodologie. Québec : Presses de l'université du Québec, 1991.

PSYCHOLOGIE

91- Glatre, Jacky. ABC du management. Paris : Grancher, 2004. (Psychologie).

92- Mucchielli, Alex. La Psychologie sociale. Paris : Hachette, 2003. (Les fondamentaux. Psychologie).

SCIENCES SOCIALES

93- CENTRE DE RECHERCHE EN ANTHROPOLOGIE SOCIALE ET CULTURELLE.
Management des compétences : communication et leadership dans l'entreprise. Alger : CRASC, 2001.

94- Flichy, Patrice. Une histoire de la communication : espace public et vie privée. Paris : La Découverte, 1997. (La découverte / Poche; 24. Sciences humaines et sociales).

THESES

95- Meribel, Marielle de. Contribution à la reconnaissance de la fonction communication en bibliothèque : approche théorique et historique : la communication écrite en direction des lecteurs. Th.doct.; sci. inf. com. : Paris 10 : 1999.

96- Motalescot, Clémence. La Communication entre un SCD et les enseignants-chercheurs au sein de l'université : l'exemple du service commun de la documentation de l'université Lyon 3- Jean Moulin. Mém. conservateur : sci. inf. biblioth. : Lyon ensib : 2003.

97- Picault, Isabelle. Le Plan de communication, un outil fédérateur? vers la mise en place d'un plan de communication au SCD de l'université Robert Schumande Strasbourg : gestion de projet. Mém. conservateur : sci. inf. biblioth. : Lyon ensib : 2002.

ARTICLES DE PERIODIQUES

98- Accart, Jean-Philippe. Le Sommet mondial sur la société de l'information : caractéristiques et enjeux pour les professionnels de l'information. *Bulletin des bibliothèques de France*, 2004, n°6, p.68-73.

99- Arot, Dominique. Les Valeurs professionnelles du bibliothécaire. *Bulletin des bibliothèques de France*, 2000, n°1, p.33-49.

100- Lee, John A.R. Vers des politiques réalistes de la communication : exposé et analyse tendances et conception récentes. Etudes et documents d'information. Unesco, 1978, n°76

101- Renouf, Brigitte. Bibliothèques publiques scandinaves et formation tout au long de la vie : une place à conquérir. Bulletin des bibliothèques de France, 2002, n°3 p.32-35

102- Renouf, Brigitte. Formation continue des personnels des bibliothèques de l'enseignement supérieur : vers un renforcement de réseau. Bulletin des bibliothèques de France, 2002, n°3, p.23-27.

COLLOQUE

103- Noble, Alain. La Communication de l'information scientifique et technique dans l'enseignement supérieur et la recherche : l'effet Renarter / Internet. Actes du colloque de 16, 17 et 18 mars 1995, Bordeaux. P.12.

Webographie

104- Adamczewski, Georges. La Communication : philosophie, psychologie, linguistique. [en ligne]. Disponible sur le world wide

web : < [http://www.biblioconcept.com/wiki/index .php?wiki=Communication](http://www.biblioconcept.com/wiki/index.php?wiki=Communication) > (2005).

105- Habermas. L'Agir communicationnel, [en ligne]. Disponible sur le world wide

web : < <http://perso.wanadoo.fr/sos.philosophie/habermas.htm> > (2006).

106- Habermas, [en ligne]. Disponible sur le world wide

web : < [http://perso.wanadoo.fr/ . Sos.http://perso.wamadoo.fr/sos.philosophie/habermas.htm](http://perso.wanadoo.fr/Sos.http://perso.wamadoo.fr/sos.philosophie/habermas.htm) > (Janvier 2006).

107- Parat, Fabrice. La Communication : les hommes ne sont pas des téléphones, [en ligne].

Disponible sur le world wide web : < <http://jaseur.free.fr/jaseur/communication.htm> ...0 > (04 octobre 2005).

108- Pelletier, Jean-François. L'Ecole de Palo Alto et la double contrainte, [en ligne]. Disponible sur le world wide web : <<http://polaristo.com/jfpelletier/doctoral/012htm>>

109- Stoica, Dan. Un possible modèle sémiotique global de la communication, [en ligne]. Disponible sur le world wide web http://www.cced.cnrs.fr/sic_00000597/en/ > (septembre 2005).

110- White, Tatiana. La Gestion du savoir dans les bibliothèques académiques : cas d'étude : gestion du savoir dans les services de bibliothéconomie de l'université d'Oxford (SBUO), [en ligne]. Disponible sur le world wide web : <<http://www.ifla.org/IV/ifla69/prog0.htm> (août 2004).

111- Communication, [en ligne]. Disponible sur le world wide web : <http://fr.wikipedia.org/wiki/communication> (septembre 2005).

112- La Corde de la communication, [en ligne]. Disponible sur le world wide web : <http://64.233.183.104/search?q=cache:wC1H_UzLZ2kJ=cache:wC1H_UzLZ2kJ:archivesic.ccsd.cnrs.fr/documents/archives0/00/00/02/66/sic_00000266_01/sic_00000266.pdf+la+corde+de+la+communication&hl=fr&gl=fr&ct=clnk&cd=1> (2006).

113- Les Courants fondateurs des sciences de la communication, [en ligne]. Disponible sur le world wide web : <<http://www.acogesam.ac-aix-marseille.fr>>[s.d.].

114- Les Nouveaux enjeux de la communication interne, [en ligne]. Disponible sur le world wide web : <http://64.233.183.104/search?q=cache:iVRze_wIjGUJ:www.studyrama.com/article.php3%3Fid_article%3D7552+la+politique+de+la+communication+interne&hl=fr&gl=fr&ct=clnk&cd=>> [s.d.].

115- Les Outils de la communication interne, [en ligne]. Disponible sur le world wide web : <http://adserver203.studyrama.com/adclick.php?n=a8531cd1> (2003).

ANNEXES

<u>ANNEXE 1</u> : Questionnaire	143
<u>ANNEXE 2</u> : Grilles d'entretiens	152
<u>ANNEXE 3</u> : Parat Fabrice : Schéma de la communication	155
<u>ANNEXE 4</u> : Expérience TEXTBOOK	157
<u>ANNEXE 5</u> : Medersa : quelques repères historiques	161
<u>ANNEXE 6</u> : Nouvel organigramme	163
<u>ANNEXE 7</u> : INDEX des schémas, tableaux et graphes	165

ANNEXE 1

Questionnaire

**Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique**

Université Mentouri Constantine

**Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département de bibliothéconomie**

Madame, Mademoiselle, Monsieur

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de magistère en bibliothéconomie ayant pour thème :

**« Approche du processus de la communication au sein
de la bibliothèque centrale de l'université Mentouri ».**

Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire avec le plus de précisions possible, les résultats seront utilisés à des fins scientifiques, celles d'entreprendre l'amélioration de la gestion de notre structure (B.U.C).

Nous vous remercions de votre précieuse collaboration.

Questionnaire

Axe I : Renseignements sur l'expérience professionnelle des agents

1- Expérience professionnelle

- *I-1 Dans la fonction de bibliothécaire est de :*

1 à 5 ans ☐

5 à 10 ans ☐

10 ans et plus ☐

- *I-2 A la B.U.C*

1 à 5 ans ☐

5 à 10 ans ☐

10 ans et plus ☐

Axe II : Connaissance des notions de communication et communication interne

2- Avez-vous suivi un enseignement en communication ?

Oui ☐

Non ☐

3- Si « Oui »

a- Durant le cursus universitaire ☐

b- Formation continue ☐

c- Autre précisez -----

4- Existe-t-il une différence entre communication et communication interne ?

Oui ☐

Non ☐

5- Si « Oui » précisez -----

6- Que signifie pour vous le terme Communication interne ?

- a. Transmission d'informations ☐
- b. Outil de gestion ☐
- c. Techniques de gestion ☐
- d. Stratégie de gestion ☐
- e. Mode de motivation du personnel ☐
- f. Techniques d'échange ☐
- g. Art de diriger ☐

7- La communication interne garantie-t-elle l'optimisation du rendement des agents de la B.U.C ?

Oui ☐ Non ☐

8- La B.U.C a-t-elle besoin des techniques de la communication interne dans ses pratiques de gestion quotidienne ?

Oui ☐ Non ☐

9- Si « Oui » l'objet principal serait :

- a. Maintien du lien social ☐
- b. Création d'un réseau de communication transversale ☐
- c. Changement des comportements et des mentalités ☐
- d. Implication de la direction ☐
- e. Harmonisation des relations de travail ☐
- f. Satisfaction d'objectifs d'intérêt général ☐

10- Quels sont les outils de la communication interne de la B.U.C à l'heure actuelle ?

- a. Réunion ☐
- b. Entretien ☐
- c. Notes de service ☐
- d. Autres précisez -----

Axe III Mode de communication et implication des agents

11- Faire connaître votre bibliothèque est-ce ?

- a. Important ☐
- b. Peu important ☐
- c. Sans importance ☐

12- Utilisez-vous des outils de gestion pour mieux faire connaître vos prestations?

Oui ☐ Non ☐

13- Si « Oui » les quels ?

- a. Dépliant ☐
- b. Affiche ☐
- c. Expositions ☐
- d. Statistiques ☐
- e. Autre précisez -----

14- Que signifie le mot accueil ?

- a. Réponse à une demande d'information ☐
- b. Ecoute et assistance de l'utilisateur ☐
- c. Orientation de l'utilisateur ☐

15- Rôle du personnel de contact (Accueil- Orientation, Banque de prêt) est :

- a. Déterminant (de lui dépend l'image de marque de la bibliothèque) ☐
- b. Assez important ☐
- c. Seul, compte le fonds documentaire de la B.U.C. ☐

16- Votre travail consiste en :

- a. Pourvoir l'utilisateur en information ☐
- b. Effectuer les activités essentielles au fonctionnement d'une bibliothèque (acquisition, traitement des documents et mise à disposition des usagers) ☐
- c. Satisfaire les besoins réels en informations des usagers ☐

17- Votre attitude à l'égard de l'utilisateur est- elle ?

- a. Désintéressée (l'utilisateur doit se contenter de l'offre) ☐
- b. Impliquée (votre bibliothèque doit s'ajuster à ses besoins) ☐
- c. Mitigée (satisfaction de l'utilisateur sans trop d'efforts) ☐

18- Est -il utile d'étendre la gamme de vos prestations ?

Oui ☐ Non ☐

19- Si « Oui » sur quelle base organiseriez-vous cet élargissement ?

- a. Nouvelles techniques de l'information ☐
- b. Crédits supplémentaires ☐
- c. Besoins et exigences des usagers ☐

20- Est il important de donner une image positive de la B.U.C. à ses usagers ?

Oui ☐ Non ☐

Axe IV : Circuits de la Communication interne à la B.U.C.

21- L'organigramme de la B.U.C :

- a. Contribue à une bonne communication ☐
- b. Bloque la Communication ☐
- c. Crée des relais d'échanges ☐
- d. Autre précisez -----

22- Quels sont les acteurs de la B.U.C. émetteurs de directives ?

- a. Direction ☐
- b. Responsables de sections ☐
- c. Décision collégiale ☐
- d. Autre précisez -----

23- L'information entre :

Direction – personnel est :

- a. Bien transmise ☐
- b. Assez bien transmise ☐
- c. Mal transmise ☐

Personnel – Direction :

- a. Bien transmise ☐
- b. Assez bien transmise ☐
- c. Mal transmise ☐

Inter- Sections :

- a. Bien transmise ☐
- b. Assez bien transmise ☐
- c. Mal transmise ☐

24- La Direction est – elle à l'écoute du personnel ?

Oui ☐ Non ☐

25- Avez vous perçu une amélioration de la communication interne au sein de la B.U.C. ?

Oui ☐ Non ☐

26- Avez- vous perçu un décalage entre le discours officiel et la réalité du terrain ?

Oui ☐ Non ☐

27- Quels sont les circuits de l'information au sein de la B.U.C. ?

- a. Réunion ☐
- b. Entretien ☐
- c. Téléphone ☐
- d. Déplacement inter-sections ☐
- e. Note de service ☐
- f. Affichage ☐

g. Autres précisez -----

28- Quels moyens utilisez-vous pour transmettre une information ?

- a. Déplacement interne ☐
- b. Ecrit ☐
- c. Téléphone ☐

29- Avec quelles sections rencontrez-vous le plus de difficultés à recevoir de l'information ? citez

30- Avec quelles sections avez-vous le plus de difficultés à transmettre de l'information ? citez

Axe V : Importance de la formation en communication interne

31- Une évaluation de la communication interne au sein de la B.U.C. doit-elle porter en priorité sur :

- a. La qualification des agents ☐
- b. Le fonctionnement de la B.U.C. ☐

32- Les prestations de service de la B.U.C. dépendent de :

a. L'aménagement des locaux ☐

b. La volonté de satisfaire les usagers ☐

c. Autres précisez -----

33- Une formation documentaire est – elle suffisante pour comprendre et satisfaire les besoins des usagers ?

Oui ☐ Non ☐

34- L'enseignement du module communication en bibliothéconomie est :

a. Important ☐

b. Assez important ☐

c. Sans aucune importance ☐

35- La formation des agents de la B.U.C. est un :

a. Moyen de promotion pour la B.U.C. ☐

b. Gain de temps dans le travail et les services rendus ☐

c. Autres précisez -----

36- La responsabilité de la formation adéquate des agents est une mission de :

a. L'enseignement prodigué à l'université ☐

b. La B.U.C. ☐

37- Avez vous des suggestions à faire quant à l'intégration de la communication interne dans les pratiques de gestion de la B.U.C. ?

ANNEXE 2

Grilles d'entretiens

Grille d'entretien pour le deuxième groupe de la population d'enquête:

Préambule :

Dans le cadre de notre travail de recherche pour l'obtention du magistère ayant pour thème :

« Approche du processus de la communication au sein de la bibliothèque centrale de l'université Mentouri ».

(Afin de lever toute ambiguïté et climat de suspicion, nous avons fait précéder le déroulement des entretiens par ce qui suit) :

Nous souhaitons collecter auprès de vous les informations nécessaires à mon étude de terrain.

L'entretien que nous réalisons avec vous n'aura aucune incidence sur nos relations de travail, si ce n'est de les améliorer.

Nous vous invitons à répondre objectivement aux quelques questions que nous allons vous poser.

Nous comptons sur votre collaboration.

- Que signifie pour vous le mot communication ?
- La communication est-elle importante pour votre travail ?
- Que pensez-vous de l'organisation de la B.U.C. ?
- Quels sont les outils de communication de la B.U.C. ?
- Y-a-t-il des moyens d'informations ?
- Comment recueillez-vous l'information ?
- Consultez-vous l'affichage ?
- Y-a-t-il trop ou pas suffisamment de réunions de travail ?
- Quel moyen utilisez-vous pour transmettre une demande, une information ?
- Pensez-vous être suffisamment informé ? en ce qui concerne votre section ?
- L'information en provenance de la direction vous parvient-elle bien ?
- Vos demandes, suggestions sont-elles interceptées par la direction ?
- Avec quel service avez-vous le plus de difficulté ?
- Pensez-vous que la direction est à l'écoute du personnel ?
- Quelles sont vos attentes en matière de communication interne ? pensez-vous qu'elle pourrait être améliorée ?
- Que diriez-vous d'un Intranet, boîte à idées ?
- Avez-vous d'autres propositions ?
- Avez-vous quelque chose à ajouter ?

Grille d'entretien pour le troisième groupe de la population d'enquête :

Préambule :

Dans le cadre de notre travail de recherche pour l'obtention du magistère ayant pour thème :

« Approche du processus de la communication au sein de la bibliothèque centrale de l'université Mentouri ».

(Afin de lever toute ambiguïté et climat de suspicion, nous avons fait précéder le déroulement des entretiens par ce qui suit) :

Nous souhaitons collecter auprès de vous les informations nécessaires à mon étude de terrain.

L'entretien que nous réalisons avec vous n'aura aucune incidence sur nos relations de travail, si ce n'est de les améliorer.

Nous vous invitons à répondre objectivement aux quelques questions que nous allons vous poser.

Nous comptons sur votre collaboration.

- La communication interne est-elle importante pour votre travail ?
- Y-a-t-il une bonne entente dans votre lieu de travail ?
- La direction est-elle à votre écoute ?
- Y-a-t-il trop ou pas suffisamment de réunions de travail ?
- Avec quel section avez-vous le plus de difficulté ?
- En quoi consiste votre rôle : Ecouter, assister, rendre service par tous les moyens ?
- L'utilisateur doit se contenter de ce qui lui est offert ?
- Effectuez-vous uniquement les tâches qui vous incombent ?
- Quel type de formation documentaire en communication ou sur les nouvelles technologies vous serez le plus bénéfique ?
- Comment percevez-vous vos relations de travail ?
- Quels sont vos attentes ?
- Avez-vous quelque chose à ajouter ?

Remarques :

- 1- au cours de nos entretiens nous nous sommes attachées à traduire en langue arabe parlée, ce que chacune des questions véhiculait comme idée de sorte que nos interviewés puissent comprendre le sens des questions et par là même d'y répondre.
- 2- Les deux grilles d'entretien bien qu'elles convergent vers le même objectif de notre recherche, comportent quelques différences dues principalement au rôle que les interviewés jouent au sein de la B.U.C. Il reste à souligner que les questions ont été inspirées des mêmes axes du questionnaire, eux mêmes déduits des hypothèses posées.

ANNEXE 3

Parat Fabrice :

Schéma de la communication

La communication « les hommes ne sont pas des téléphones »

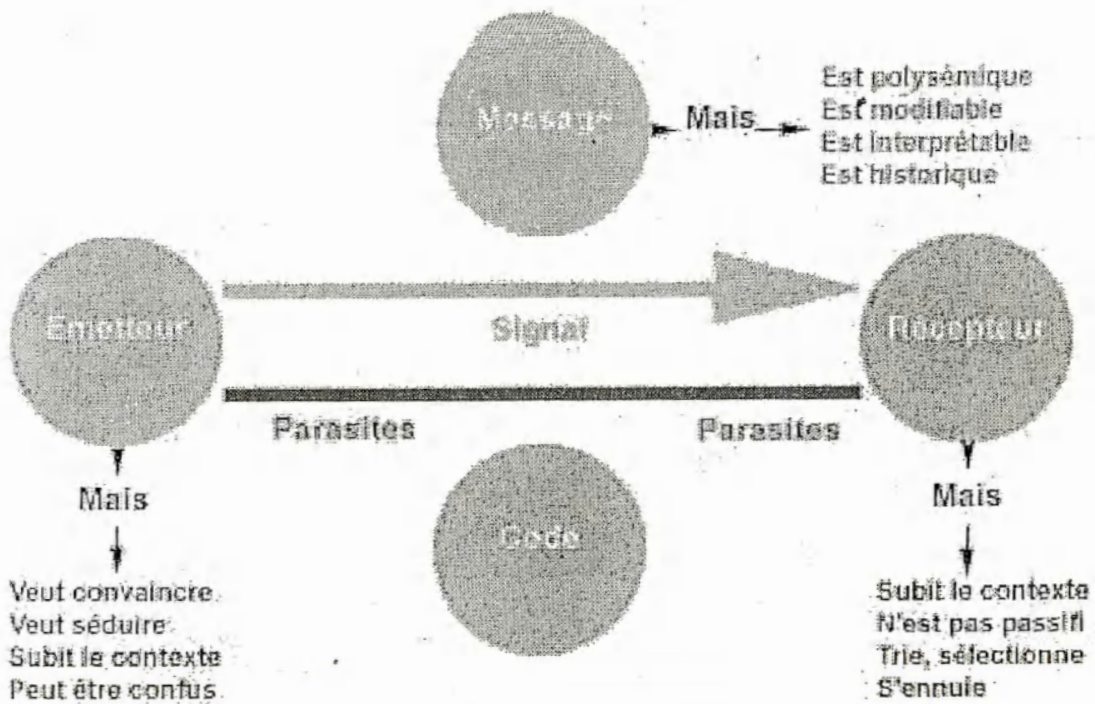


Schéma N°12 Communication de Fabrice Parat
<<http://jaseur.free.fr/jaseur/communication.htm#0>>

ANNEXE 4

EXPERIENCE TEXTBOOK

Expérience Textbook au sein de la B.U.C

Avec le L.M.D, la politique des nouvelles acquisitions de la B.U.C. connaît une nouvelle orientation, qui par delà la pression quantitative de la démographie estudiantine, 1.400.000 étudiants annoncés pour l'année 2008, d'après les prévisions statistiques réajustées après la rentrée 2004, et pour accompagner au mieux l'université dans sa réforme où principalement l'enseignant ne demeure plus l'entité qui prodigue tous les éléments de la formation, mais tend de plus en plus à jouer le rôle de guide et de tuteur. C'est le livre qui va jouer le rôle central dans ce nouvel enseignement. Toute la latitude est donnée à l'étudiant pour acquérir le savoir sans la nécessité de la présence de l'enseignant à tout instant. Cette idée est au cœur même de la réforme LMD dans laquelle s'intègre notre université. La B.U.C. se voit donc interpellée dans l'édification de cette évolution, son rôle étant alors d'acquérir le textbook.

La politique du textbook consiste à mettre à la disposition des étudiants inscrits dans une discipline, l'ouvrage de l'enseignant chargé de l'enseignement d'un module donné.

Le textbook devient alors pour l'étudiant le support pédagogique incontournable. C'est un ouvrage qui fait autorité :

- Les étudiants ont la garantie, de posséder dans sa totalité la somme des connaissances qu'ils sont supposés devoir acquérir. L'ouvrage est exploité à 100 % en raison de la langue du livre qui est celle du cours et des informations qu'il apporte.
- Ils peuvent de ce fait exploiter leur temps en amont et en aval de la séance d'enseignement qui peut s'élever au niveau du débat.

Les références bibliographiques étant nécessairement incluses dans le sommaire du textbook au même titre que les connaissances qu'ils recèlent, serviront à l'étude, de base à une meilleure exploitation du fonds documentaire de la B.U.C..

Le tableau ci-dessous résume l'expérience des acquis de la B.U.C. en textbook.

Expérience « textbook »- ouvrages achetés en 2005.

N°	Auteurs	Grade	Titre	Qtes
01	Bousseboua M.	Pr. Biologie	Algèbre supérieur : cours.	40
02	Chibat A.	Pr. Maths	Cours de statistiques - fascicules -	500
03	Chibat A.	Pr. Maths	Notions sur le calcul des probabilités	500
04	Hameida A.	Pr. Maths	Analyse T.1	500
05	Hameida A.	Pr. Maths	Analyse T.2	500
06	Kebbi A.	Pr. Maths	Eléments d'analyse mathématiques: séries et intégrales	500
07	Collectif d'auteurs	---	L'aménageur urbain face à la crise de la ville	15
08	Adrait P.	---	Guide du constructeur en bâtiment	15
09	Charadier A.	---	Guide pratique du dessin technique	15
10	Planet et projet	---	L'Urbanisme en France et en Italie	8
11	حميدة ، علي	Pr. Maths	التحليل دروس و تمارين محلولة ج1-2-3	500
12	حميدة ، علي	Pr. Maths	التحليل لطلاب السنة الأولى جامعية	500

Tableau N° 37 : Expérience Textbook

Remarque :

Le nombre d'exemplaires achetés a été calculé pour permettre à chaque étudiant de disposer de l'ouvrage Textbook pendant toute la durée de l'enseignement du module.

En technologie par exemple, 1 ouvrage pour 4 étudiants avec un roulement entre les étudiants des différents titres.

En architecture 1 ouvrage par étudiant, leur nombre étant limité.

La B.U.C. envisage d'élargir cette opération à l'ensemble des filières. La démarche restant tributaire de la production intellectuelle des enseignants. Deux propositions ont été retenues pour l'année universitaire 2005/2006 en biochimie et histoire.

Les objectifs visés à travers cette expérience sont :

- Répondre aux attentes des étudiants en matière documentaire et ce en leur fournissant un ouvrage (comportant l'ensemble des chapitres du module enseigné, rédigé dans la langue du cours garant de son exploitation optimale) dont le coût est nettement inférieur à celui de l'ouvrage importé. (moyenne du prix d'achat enseignant 500 D.A. ouvrage importé 3000 D.A.).

- Le gain obtenu entre l'achat du livre de l'enseignant et celui importé ouvre à la B.U.C., les perspectives d'abonnement aux bases de données qui représentent un complément d'informations, le plus riche que l'on puisse apporter à nos usagers. Opération déjà en cours avec l'abonnement à deux bases de données l'une en sciences et l'autre en gestion et économie.

Cette démarche laisse entrevoir la possibilité à la B.U.C. de combler un tant soit peu les manques dont elle pâtie malgré les efforts déployés, ce qui viserait à satisfaire les différentes populations sollicitant la B.U.C.

ANNEXE 5

Medersa : quelques repères historiques

La B.U.C. a un passé dont nous ne pouvons pas l'amputer, son parcours a commencé à la Médersa que nous présentons pour mémoire.



Traduit littéralement le mot "Médersa" signifie : "école". C'était aussi le nom des établissements d'enseignement supérieur de l'Algérie pré-coloniale.

La Médersa de Constantine, située 54, rue Larbi Ben M'hidi, construite entre 1906 et 1909 selon les plans de l'architecte P. BONNEL dessins de A. BALLU, a été inaugurée le dimanche 25 avril 1909.

Pour les autorités coloniales de l'époque, la Médersa de Constantine, de même que celles d'Alger (inaugurée en 1904) et de Tlemcen (7 mai 1905) avaient pour objectif de former des auxiliaires musulmans qui devaient assurer la liaison entre les masses musulmanes pour une domination plus efficace.

Située à proximité de la vieille ville (Souika) cet édifice surplombe le ravin de Constantine qui est le site le plus célèbre de toute l'Algérie, par son pittoresque et par son rôle dans la formation d'une cité, dont il assura, de temps immémorial, la protection: c'est à ce fameux canyon recoupant un énorme bloc rocheux, que l'antique cité de Cirta doit son histoire mémorable de riche capitale, maintes fois assiégée, toujours vaillamment défendue et souvent triomphante de ses agresseurs.

Construite dans un style assez particulier, la Médersa, présente des formes qui sont quelque peu étrangères à l'architecture locale. Présentant une façade simple et austère, elle éclate littéralement à l'intérieur en colonnades, bois sculpté, faïences, marbre et céramique.

Le dessinateur qui avait, pour ainsi dire, simplifié le découpage extérieur, s'était efforcé de restituer à l'intérieur tout ce que l'architecture musulmane avait accumulé en finesse et en élégance.

Après l'indépendance (1962) la Médersa de Constantine abrita le centre universitaire, puis l'université de Constantine. Elle accueillit ensuite le Centre Universitaire de Recherche d'Etudes et de Réalisations (CURER).

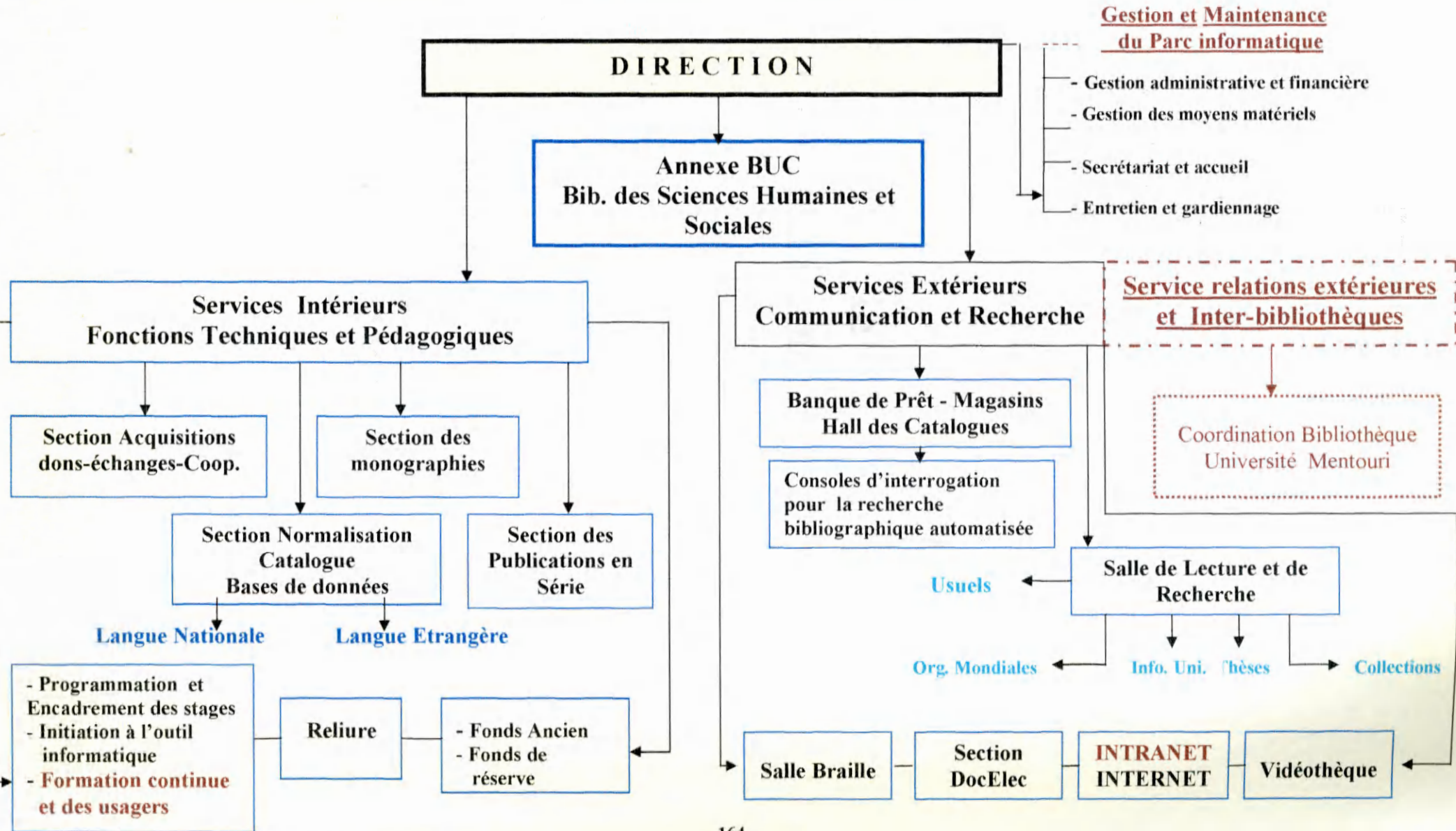
Actuellement elle est le siège de l'académie Universitaire de l'Est algérien.

ANNEXE 6

Nouvel organigramme

NB : Les nouvelles sections sont mentionnées en rouge sur l'organigramme proposé.

ORGANIGRAMME DE LA B.U.C.



74
22
26
36
38
39
49
62
66
68
70
156
154
71
71
72
72
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85

ANNEXE 7

INDEX

des schémas, tableaux et graphes

1- Liste des schémas

	Pages
Schéma N°1 La communication humaine: Modèle de Jakobson, 1963	24
Schéma N°2 La communication linguistique : C. Kerbrat-Orecchioni	25
Schéma N°3 Speaking de Dell Hymes	26
Schéma N°4 Système de communication modèle de Weaver	36
Schéma N°5 Modèle de Lasswell	38
Schéma N°6 Représentation du modèle de communication du cybernéticien Wiener	39
Schéma N°7 Proposition d'un schéma du processus de communication	49
Schéma N°8 Organigramme de la B.U.C.	65
Schéma N°9 Répartition des tâches	66
Schéma N°10 La communication interne à la B.U.C. Les relais de la communication	68
Schéma N°11 Segmentation fonctionnelle du modèle hiérarchique à la B.U.C.	70
Schéma N°12 La communication de Fabrice Parat	156
Schéma N°13 Nouvel organigramme de la B.U.C.	164

3- Liste des tableaux

Tableau a	Recrutement du personnel de la B.U.C. période 1970-1985	71
Tableau b	Recrutement du personnel de la B.U.C. période 1986-1994	71
Tableau c	Recrutement du personnel de la B.U.C. période 1995-1998	72
Tableau d	Recrutement du personnel de la B.U.C. période 1999-2005	72
Tableau N° 1	Expérience professionnelle dans la fonction	74
Tableau N° 2	Nombre d'années de travail à la B.U.C.	75
Tableau N° 3	Enseignement en communication	76
Tableau N° 4	Type d'enseignement en communication	77
Tableau N° 5	Différence entre communication et communication interne	78
Tableau N° 6	Précision autour de la nature de la différence entre communication et communication interne	79
Tableau N° 7	Signification du terme communication	80
Tableau N° 8	La communication interne garante de l'optimisation du rendement des agents.	81
Tableau N° 9	Communication interne outil de gestion en permanence	82
Tableau N° 10	Nature de l'activité de la communication interne	83
Tableau N° 11	Les outils de la communication interne	84
Tableau N° 12	Représentation de la B.U.C.	85

Tableau N° 13	Moyens de publicité de la B.U.C.	86
Tableau N° 14	Outils de la communication externe de la B.U.C.	87
Tableau N° 15	Signification du terme accueil	88
Tableau N° 16	Rôle du personnel de contact	89
Tableau N° 17	Satisfaction des usagers	90
Tableau N° 18	Implication des agents de la B.U.C. dans la satisfaction des usagers	91
Tableau N° 19	Elargissement des prestations de service de la B.U.C.	92
Tableau N° 20	Moyens d'élargissement des prestations de service de la B.U.C.	93
Tableau N° 21	Image de marque de la B.U.C.	94
Tableau N° 22	Rôle de l'organigramme dans la circulation de l'information	95
Tableau N° 23	Emetteur de décisions	96
Tableau N° 24	Qualité de la Communication verticale descendante	97
Tableau N° 25	Qualité de la communication verticale ascendante	98
Tableau N° 26	Qualité de la communication transversale (horizontale)	99
Tableau N° 27	Amélioration des relations de travail	100
Tableau N° 28	Fiabilité des informations émises	101
Tableau N° 29	Circuits de l'information au sein de la B.U.C.	102
Tableau N° 30	Moyens de transmission des informations à la B.U.C.	103
Tableau N° 31	Evaluation de la communication interne à la B.U.C.	104
Tableau N° 32	Conditions nécessaires à l'amélioration des prestations de service de la B.U.C.	105
Tableau N° 33	Nature et but de la formation documentaire	106
Tableau N° 34	Introduction d'enseignement du module de communication en bibliothéconomie	107
Tableau N° 35	Impact de la formation des agents	108
Tableau N° 36	Tutelle de la formation des agents	109
Tableau N° 37	Expérience Textbook	159

3 - Liste des graphes

Graphe N° 1	Représentation graphique du tableau N° 1	74
Graphe N° 2	Représentation graphique du tableau N° 2	75
Graphe N° 3	Représentation graphique du tableau N° 3	76
Graphe N° 4	Représentation graphique du tableau N° 4	77
Graphe N° 5	Représentation graphique du tableau N° 5	78
Graphe N° 6	Représentation graphique du tableau N° 6	79

Graphe N° 7	Représentation graphique du tableau N° 7	80
Graphe N° 8	Représentation graphique du tableau N° 8	81
Graphe N° 9	Représentation graphique du tableau N° 9	82
Graphe N° 10	Représentation graphique du tableau N° 10	83
Graphe N° 11	Représentation graphique du tableau N° 11	84
Graphe N° 12	Représentation graphique du tableau N° 12	85
Graphe N° 13	Représentation graphique du tableau N° 13	86
Graphe N° 14	Représentation graphique du tableau N° 14	87
Graphe N° 15	Représentation graphique du tableau N° 15	88
Graphe N° 16	Représentation graphique du tableau N° 16	89
Graphe N° 17	Représentation graphique du tableau N° 17	90
Graphe N° 18	Représentation graphique du tableau N° 18	91
Graphe N° 19	Représentation graphique du tableau N° 19	92
Graphe N° 20	Représentation graphique du tableau N° 20	93
Graphe N° 21	Représentation graphique du tableau N° 21	94
Graphe N° 22	Représentation graphique du tableau N° 22	95
Graphe N° 23	Représentation graphique du tableau N° 23	96
Graphe N° 24	Représentation graphique du tableau N° 24	97
Graphe N° 25	Représentation graphique du tableau N° 25	98
Graphe N° 26	Représentation graphique du tableau N° 26	99
Graphe N° 27	Représentation graphique du tableau N° 27	100
Graphe N° 28	Représentation graphique du tableau N° 28	101
Graphe N° 29	Représentation graphique du tableau N° 29	102
Graphe N° 30	Représentation graphique du tableau N° 30	103
Graphe N° 31	Représentation graphique du tableau N° 31	104
Graphe N° 32	Représentation graphique du tableau N° 32	105
Graphe N° 33	Représentation graphique du tableau N° 33	106
Graphe N° 34	Représentation graphique du tableau N° 34	107
Graphe N° 35	Représentation graphique du tableau N° 35	108
Graphe N° 36	Représentation graphique du tableau N° 36	109

RESUMES

- En langue arabe
- En langue française
- En langue anglaise

ملخص:

يعرف التواصل كلاسيكيا على انه إرسال معلومات. اتسع اليوم مجال تطبيقه ليصبح بمثابة إستراتيجية في خدمة المؤسسات، مصطلحه الجوهري نسج علاقات بين الأشخاص بغية جعل منهم مساعدين فعالين، هذا ما أطلق عليه المؤلفين مصطلح التواصل الداخلي.

يعد هذا البحث بمثابة مقارنة لسيرورة التواصل الداخلي في المكتبة الجامعية المركزية. يتطرق الإطار النظري إلى التواصل و مختلف المفاهيم المتصلة به، يثدد فيه على الأهمية التي يكتسبها التواصل في نسج العلاقات الضرورية بين الأقراد بقصد تحقيق الاشتغال الجيد لمؤسسة، ليهدف الإطار التطبيقي، إلى تعيين مميزات التواصل الداخلي في المكتبة الجامعية المركزية. و لقد استعمل لهذا الغرض الاستبيان و المقابلة النصف التوجيهية، كادأتين للاستقصاء. سمحت النتائج المتحصل عليها بالوقوف على أن سيرورة التواصل الداخلي في المكتبة تتميز بعلاقات و تبادل معلومات مرنة إلى حد ما. تم اقتراح مخطط للتواصل الداخلي يتمشى و واقع المكتبة المركزية بعد تحليل النتائج المتحصل عليها.

الكلمات الحاكمة

اتصال؛ اتصال داخلي؛ نموذج اتصال؛ مخطط اتصال داخلي؛ المكتبة المركزية الجامعية؛
قسنطينة؛ الجزائر

Résumé

La Communication, classiquement définie comme étant une transmission d'informations, voit aujourd'hui son champ d'action s'élargir, pour devenir une stratégie au service des entreprises, avec pour maître - mot : la mise en relation des hommes, afin d'en faire des collaborateurs efficaces c'est ce que les auteurs appellent communication interne.

Ce travail est une approche du processus de la communication interne au sein de la B.U.C.

Il aborde dans sa partie théorique, la communication et les différentes notions qui s'y rattachent.

L'Accent est mis sur l'importance, qu'elle revêt dans le tissage des relations interindividuelles, indispensables au bon fonctionnement d'une entreprise.

Dans sa partie pratique, il s'attache à repérer les caractéristiques de la communication interne au sein de la B.U.C.

A cet effet, un questionnaire et des entretiens semi directifs ont été retenus comme outils d'investigation, les résultats obtenus ont permis de relever que le processus de la communication interne se caractérise par des relations et des échanges assez fluides .

Un plan de communication interne adapté à la réalité, de notre cas d'étude, est proposé au terme de cette approche.

Mots clefs :

Communication ; Communication interne ; Modèle de communication ; Plan de communication interne ; Bibliothèque universitaire centrale : Constantine ; Algérie.

Summary :

Classically, the communication is defined as being a transmission of information which is widened on the field of the action to be a strategy at the services of the enterprises; a master word : relating human to involve efficient collaborators; that is what call : " Internal communication ".

This work in an approach of the internal communication process within the C.U.L., it deals in notions which are attached. The accent is on the importance which assumes into the weaving of inter-individuals relations indispensable for a good functioning of an enterprise.

In its practical part, it fastens to spot the characteristics of the internal communication within the C.U.L.

At this effect a questionnaire and semi-directive upkeeps have been held back as being a tool of investigation.

The obtained results revealed that the internal communications processes are characterized by relations and quite fluid exchanges. An internal communication plan adapted to the reality of the C.U.L., is proposed to the term of the analysis of the results obtained.

Key Words:

Communication; Internal communication; Pattern of communication; An internal communication plan; Central University Library; Constantine; Algeria.

Résumé :

La Communication, classiquement définie comme étant transmission d'informations, voit aujourd'hui son champ d'action s'élargir, pour devenir une stratégie au service des entreprises, avec pour maître - mot : la mise en relation des hommes, afin d'en faire des collaborateurs efficaces c'est ce que les auteurs appellent communication interne.

Ce travail est une approche du processus de la communication interne au sein de la B.U.C.

Il aborde dans sa partie théorique, la communication et les différentes notions qui s'y rattachent. L'Accent est mis sur l'importance, qu'elle revêt dans le tissage des relations interindividuelles, indispensables au bon fonctionnement d'une entreprise.

Dans sa partie pratique; il s'attache à repérer les caractéristiques de la communication interne au sein de la B.U.C.

A cet effet, un questionnaire et des entretiens semi - directifs ont été retenus comme outils d'investigation, les résultats obtenus ont permis de relever que le processus de la communication interne se caractérise par des relations et des échanges assez fluides .

Un plan de communication interne adapté à la réalité de notre cas d'étude est proposé au terme de cette approche.

Mots clefs :

Communication ; Communication interne ; Modèle de communication ; Plan de communication interne ; Bibliothèque universitaire centrale : Constantine ; Algérie.