UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI

=-=-=-=-

FACULTE DES LETTRES, ARTS ET SCIENCES HUMAINES

=-=-=-=-

DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGE ET DES SCIENCES DE L'EDUCATION

=-=-=-=-

FILIERE : PSYCHOLOGIE

OPTION : PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE MAITRISE

THEME :

APPORT DES RELATIONS DE COMMUNICATIONS DANS LES PRISES DE DECISION AU SEIN D'UNE ENTREPRISE : cas de la CNSS

Présenté et soutenu par :

AGONDJOTE Amondémè Appoline

Sous la direction de :

Dr, J-C HOUNMENOU,

Maitre conférence des universités,

DPSE-FLASH

Année Académique : 2011-2012

AVERTISSEMENT

L'Université d'Abomey-Calavi n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

SOMMAIRE

AVERTISSEMENT…… i

DEDICACE ……..…… ...iii

REMERCIEMENTS…….……iv

AVANT -PROPOS …….……v

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS…….……vi

LISTE DES TABLEAUX……vii

INTRODUCTION……...……1

CHAPITREI : Cadre théorique et conceptuel……5

1- Problématique……5

2- Etat de la question …….8

3- Objectifs, hypothèses, clarification conceptuelle, théories de l'étude et aspect socioculturel de la prise de décision ……14

CHAPITRE II : Approche méthodologique.....…...27

1- Etude documentaire……..…27

2- Nature et but de l'étude ……..……29

3- Démarcheméthodologique, population-cible et échantillonnage, justification du choix, et présentation du cadre physique de l'étude …….....30

CHAPITRE III : Présentation, analyse des résultats, et Vérification des hypothèses, suggestions……36

1- Présentation des résultats ……...……..36

2- Analyse des résultats et vérification des hypothèses……...…….39

3- Suggestions …….....44

CONCLUSION …….……..46

BIBLIOGRAPHIE……..47

ANNEXE…… ……....50

TABLE DES MATIERES…….....60

Dédicace

Je dédie ce mémoire à :

- Mon père AGONDJOTE DOSSOU DAVID,
- ma mère SODANSOU MARIE,

Retrouvez ici, le fruit de tous vos efforts et la réalisation d'un de vos projets ;

- ma sœur AMANDINE
- mes frères DIMITRI ET FLORENTIN

Qu'il soit pour vous le chemin le plus facile à suivre.

REMERCIEMENTS

Je rends grâce à la Sainte Trinité, à la Vierge Marie pour toute leur assistance.

Mes remerciements vont à l'endroit de :

* Mon oncle SODANSOU Maxime pour tout son soutien ;
* Mon maitre de mémoire, Prof, Dr Jean-Claude HOUNMENOU qui malgré toutes ses préoccupations a su me consacrer du temps pour la réalisation de ce document ;
* A tous les membres du jury pour l'honneur que vous nous avez fait en vous rendant disponible à l'appréciation de notre recherche,
* Tous les professeurs du Département de Psychologie et des Sciences de l'Education (DPSE) ;
* Tout le personnel de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) pour l'accueil que vous nous faites et l'importance que vous avez accordée à notre recherche dans votre structure ;
* Tous ceux qui d'une manière ou d'une autre ont contribué à l'effectivité de ce mémoire. Je vous en suis reconnaissante et que l'Eternel vous le rende au centuple.

AVANT- PROPOS

Le thème intitulé « Apport des relations de communication dans les prises de décision au sein d'une entreprise » n'est pas un thème inexploitable. Il rappelle d'abord qu'il n'est de prise de décision dans une organisation que des personnes en relation de communication. En réalité, on ne peut étudier la psychologie du travail et des organisations dans un sens vraiment strict, mais plutôt de ceux qui se retrouvent en interaction directe avec l'environnement social ou professionnel. Le milieu professionnel auquel nous faisons allusion représente celui du travailleur et ses relations avec l'organisation. Parmi ces dernières, nous pouvons citer celle de la communication. L'une des applications les plus notables du nouveau discours sur la communication dans le domaine technique furent sans doute les projets d'autonomisation de la prise de décision selon Philippe BRETON et Serge PROULX. De même, l'auteur Jacques MELESE affirme que la décision est un comportement de l'Homme qui opère des choix dans une information partielle.Poursuivant cette logique, il est donc capital pour nos études de bien faire ressortir que dans une organisation il doit y avoir un lien étroit entre relations de communication et prises de décision.

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

CA : Conseil d'Administration

CAJ : Cellule des Affaires Juridiques

CCPFAT : Caisse de Compensation des Prestations Familiales et des Accidents de Travail

CDSS : Caisse Dahoméenne de Sécurité Sociale

CEC : Cellule des Etudes et de la Coopération

CI : Cellule Informatique

CIPRES : Conférence Interafricaine de Prévoyance Sociale

CMC : Cellule du Médecin Conseil

CNSS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale

CRPC : Cellule des Relations Publiques et de la Communication

DAII : Direction de l'Audit Interne et de l'Inspection

DBP : Direction du Budget et du Patrimoine

DFC : Direction Financière et Comptable

DP : Direction des Prestations

DR : Direction du Recouvrement

DRH : Direction des Ressources Humaines

DPSE : Département de Psychologie et des Sciences de l'Education

FLASH : Faculté des Lettres, Arts, et Sciences Humaines

OBSS : Office Béninoise de Sécurité Sociale

TBE : Tableau de Bord de l'Etude

UAC : Université d'Abomey-Calavi

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Répartition du personnel permanent de la CNSS par structure d'octobre 2011 à ce jour ;

Tableau n°2 : Répartition des agents permanents de la CNSS par catégories socioprofessionnelles ;

Tableau n°3 : Tableau de Bord de l'Etude (TBE).

(Voir annexe pour la présentation des tableaux).

INTRODUCTION

Le courant des sciences humaines et les formations à la communication, après quelques années de sommeil, dues en particulier à la découverte du rôle fondamental de l'organisation dans les communications intersubjectives est en train de resurgir. Comme le souligne l'auteur Isabelle ORGOGOZO (1988), on s'aperçoit que si l'organisation est le premier agent favorisant ou stérilisant les relations de communication entre ses membres, il reste à faire un travail d'aide à la prise de conscience individuelle descomportements favorables ou défavorables aux échanges d'informations.

Selon Claude LEMOINE (2003), la psychologie scientifique s'intéresse également à ces différents secteurs de l'activité humaine dont celui du travail. Le travail signifie que l'on ne s'occupe pas seulement du travail lui-même, mais de l'ensemble des cognitions et interactions liées aux activités réalisées dans le cadre du travail.Ainsi, prend-on en compte les organisations dans lesquelles travaillent les gens. Il ne s'agit pas d'étudier l'individu isolé et sa façon de travailler ; hors contexte, mais de considérer sa conduite à l'intérieur d'un système avec lequel il interagit. Dans cette logique, les ressources humaines ne sont pas réductibles à une force de production ou à une réserve d'énergie au même titre que les forces naturelles. Elles se définissent plutôt par une reconnaissance de l'humain en tant que personne entreprenante, digne de respect, susceptible de se réaliser et de se dépasser, tout en cherchant à atteindre des objectifs.

Pour cela, nous œuvrons pour une **étude des Relations Humaines qui ne vise pas à faire travailler plus, mais à rechercher les conditions du**

développement humain dans l'activité du travail et dans les entreprises en vue d'associer et non d'opposer progrès technique et progrès humain. Le plan de travail qui en découle souligneque le travail est à la fois un lieu de contraintes et de réalisation pour la personne dans un système d'organisation, et de relations avec les autres. Cette dualité pousse à dire qu'une relation la plus étroite possible devrait exister entre la structure de la tâche, la structure hiérarchique, et le réseau de communication. De même, dans les emplois actuels, les relations de communication acquièrent une place primordiale comme facteur de performance car écouter, parler, être en relation à travers de multiples canaux est l'essentiel du travail des responsables, et aussi de plus en plus des opérateurs qui ne peuvent plus limiter leurs actions à leurs seuls postes de travail. C'est d'ailleurs pourquoi C. FLAMENT (1965) disait que les processus de communication sont des « outils sociaux » qui permettent l'interaction humaine et conditionnent l'existence et l'efficacité des organisations dont leurs ouvertures à l'environnement reposent sur leurs plus ou moins grandes capacités à établir et maintenir avec celui-ci des échanges réciproques d'informations , c'est-à-dire qu'elles doivent connaitre les besoins et les attentes des personnes à leur égard et en retour être informées de l'existence de ses services et de tous problèmes liésau travail. Ces remarques s'appliquent à toutes les organisations (entreprise, école, hôpital,…etc.).

Selon LEAVIT (1973), « la communication à sens unique risque fort de ne pas être une communication du tout. Premièrement, communiquer, c'est lancer une information et atteindre le but, c'est-à-dire être sûr qu'elle est réellement parvenue à l'intéressé ; lancer tout seul n'est pas être en relation de communication. Deuxièmement, pour avoir des chances d'atteindre le

but autrement que par pur hasard, il est indispensable que le tireur reçoive de la cible des indications par la précision de son tir ». Cela signifierait par exemple que le subordonné puisse discuter avec le chef des décisions à prendre et que les rapports du subordonné soient l'objet d'un échange dans le but d'éclairer les décisions et les actions ultérieures. Par conséquent, **la centralisation de l'information accompagne la centralisation des décisions.**A l'évidence, il ne saurait avoir d'organisation sans communication. Non seulement la communication fondée sur les relations sociales est absolument essentielle à l'organisation, mais l'existence de techniques particulières de communication déterminera en grande partie la manière dont la fonction de décision peut et doit être répartie à travers l'organisation, car la possibilité de confier à un individu la responsabilité d'une décision donnée, dépendra souvent du fait que l'on pourra ou non lui transmettre l'information dont il a besoin pour prendre une décision avisée ; mais inversement, elle dépendra aussi de son aptitude à transmettre sa décision aux membres de l'organisation dont elle est censée influencer le comportement. Même si l'on choisit de scinder la décision en fonction de différentes prémisses qui la composent et de confier chaque fragment de décision à des personnes distinctes, il faut mettre en place un processus de communication susceptible d'acheminer les décisions. Dans tous les cas, il faut imaginer les moyens qui permettront de transmettre l'information nécessaire à la prise de décision,de ses sources dans l'organisation vers les individus appartenant à l'organisation. Le problème essentiel vient de ce qu'un individu unique n'est jamais en possession de toute l'information nécessaire à une décision particulière. C'est pourquoi nous avons voulu chercher à savoir en quoi les relations de communication contribuent aux prises de décision.

Notre sujet de recherche intitulé « Apport des relations de communication dans les prises de décision au sein d'une entreprise » nous amènera à répondre à cette préoccupation à travers un document technique dont le premier chapitre porte sur le cadre théorique et conceptuel, le second chapitre concerne l'approche méthodologique de l'étude, et le dernier chapitre traitera de la présentation, analyse et discussions des résultats. Après tout cela, nous ferons des suggestions en vue de l'amélioration des processus de prise de décisions dans une organisation.

CHAPITRE I : Cadre théorique et conceptuel de l'étude

Il comporte la problématique, l'état de la question, les objectifs et hypothèses de l'étude, la clarification conceptuelle, les théories de référence et l'aspect socioculturel de la prise de décision.

1- Problématique

Toute société réunissant des êtres humains, constitue un lieu d'interactions dans lesquelles, les rapports entre les individus peuvent avoir des structures variées. On porte peu attention, la plupart du temps, à leur diversité possible, en se référant trop simplement au mot de « relation ». Il importe de lever l'ambigüité de ce terme. Les relations « humaines » peuvent manifester des caractères objectifs, en réalisant l'accomplissement des individus qui les établissent ; elles peuvent, à l'opposé, marquer des liens excessifs et nuisibles qui atrophient ou perturbent les personnalités. Mais parler des relations humaines, c'est évoquer des rapports au sein d'un groupe, ou dans la structure d'une communication duelle. Les liens de communication, qu'ils soient bons ou mauvais, peuvent transparaitre dans les relations de travail des uns avec les autres dans un même service. Nous pouvons donc dire que l'existence des rapports entre les hommes qui sont chargés d'accomplir un même travail est l'une des natures des relations humaines. Celles-ci impliquent au moins deux êtres humains et est souvent décrite via des typologies différentes.

En effet, toute vie sociale est faite de communication, même si certains secteurs l'utilisent plus que d'autres. Notons que dans l'évolution de la recherche en psychosociologie de la communication qui n'est que l'application de la psychologie sociale à l'étude de ce phénomène, les

premières observations relèvent surtout les effets émotionnels de masse de certains messages et les effets comportementaux des campagnes de persuasion (période de 1920-1945). Dans les entreprises, plusieurs facteurs interviennent, mais qui en réalité, sont ignorés. L'un des courants porté par le psychosociologue s'intéresse essentiellement à la communication interpersonnelle (duelle, triadique ou groupale). La communication est alors considérée comme un système qui prend en compte tout ce qui se passe lorsque des individus entrent en interaction et fait intervenir à la fois des processus cognitifs, affectifs et inconscients. Dans cette optique, on considère que les informations transmises sont toujours multiples, que la transmission d'informations n'est qu'une partie du processus de communication et que différents niveaux de sens circulent simultanément. La communication de l'entreprise est d'emblée ancrée dans une connaissance en profondeur du terrain, tant sont fortes les influences de la culture, des rigidités structurelles et de l'histoire. Dans les entreprises de grande taille, la communication est souvent une étape de carrière entre deux fonctions (techniques, commerciales ou financières). Le cadre qui se trouve ainsi affecté à une responsabilité de communication a besoin de définir sa fonction dans l'organisation d'un établissement. Il a également besoin de connaitre et de maitriser les méthodes de base de la communication.

Par ailleurs, les entreprises privées comme publiques, sont constituées d'individus venus d'horizons divers et donc, il faut qu'un niveau de communication soit atteint afin de faciliter l'échange et le développement de ces entités. Dans ces conditions, la question que l'on peut se poser, est celle de savoir dans quelle mesure ces processus de communication affectent les prises de décision dans les unités économiques. En particulier,

la sous-information n'est-elle pas à la base des mauvaises décisions dans les entreprises ?

C'est dans le but de trouver quelques réponses à ces interrogations que nous avons décidé de réfléchir sur le sujet "Apport des relations de communication dans les prises de décision au sein d'une entreprise".

2- Etat de la question

Nous ne sommes pas bien placée pour faire un état de question au vrai sens du thème. Néanmoins, nous essayerons de faire un tour de la question.
L'étude du comportement humain dans les grandes organisations, doit tenir compte des organisations elles-mêmes. Le cadre du travail qu'elles représentent n'est pas un décor indifférent. On peut analyser une série de conditions précises (plus de deux cents) qui déterminent le comportement des membres de l'organisation. Ainsi, le mouvement des relations humaines repose sur des bases qui sont à la fois justes et inexactes. Justes parce que, grâce à ses défenseurs, on a bien compris que les hommes qui travaillent ne sont pas motivés uniquement par la satisfaction des besoins matériels, externes à leurs activités professionnelles. Inexactes lorsqu'on a cru pouvoir élaborer des schémas théoriques généraux représentant la structure des besoins, leur hiérarchie et leur articulation aussi bien que lorsqu'on a pensé avoir trouvé des lois universelles applicables à toutes les situations et des solutions qui conviennent à tous les individus. Au modèle de l'homme qui se réalise, il faut donc substituer le modèle de l'homme complexe, précisément parce que " les motivations apparaissent, en définitive, comme le résultat complexe d'une interaction entre les besoins initiaux de l'individu et ses expériences de travail. Tous réunis, (motivations et besoins) font donc appel à la communication (verbale ou gestuelle). Mais, les règles générales que Taylor, Mayo, puis Marc Gregor, pour ne citer que les plus connus, ont cru découvrir, semblent bien appartenir au domaine de l'utopie (conception idéale de quelque chose). Car il faut élaborer une analyse des conditions spécifiques individuelles, sociales, pour le management des hommes à travers le dialogue social. Par

ailleurs, LAWRENCE et LORSCH ont montré, par l'analyse de cas concret que, aux caractéristiques de l'environnement, correspondent certaines exigences structurelles pour l'unité économique, notamment un degré spécifique de différenciation ou d'intégration entre les subsystèmes, et le choix du niveau hiérarchique où les décisions doivent être prises. Ils ouvrent ainsi la voie à une analyse relativiste des schémas organisationnels, fondée sur l'étude comparative des structures et des milieux. En outre, les dirigeants, les chefs d'entreprise, sont d'abord des hommes qui appartiennent à leur époque et compte tenu d'une sensibilité plus vive, ils participent aux affaires marquantes de leur temps. Ces hommes témoins mettent leur art au service d'une cause humaniste ou de courant de pensée que nous pouvons appeler la communication. En interne, elle revêt donc une importance particulière selon les objectifs visés par l'organisation. Des milliers de décision sont prises chaque jour dans les entreprises. Chacune d'entre elles se situent à des différents niveaux hiérarchiques. Par exemple, un magasinier peut décider de commander de nouveaux rayonnages, un directeur général peut décider de procéder à l'absorption d'un concurrent en difficulté. De plus, les décisions concernent différents types d'activités. On peut aussi distinguer les décisions commerciales, administratives, financières…etc. En fait, aucune décision n'est identique à une autre : chaque décision a une incidence différente sur le fonctionnement, la rentabilité, la performance, et parfois même la survie de l'entreprise. Dans une petite entreprise, le chef d'entreprise constitue à lui seul le centre de décision aussi bien pour le fonctionnement interne de l'entreprise que pour les relations extérieures. Dans les grandes entreprises au contraire, il y a nécessairement un grand nombre de centre de décision car il est impossible de prendre seul la

totalité des décisions ; déléguer les pouvoirs devient donc nécessaire à travers la communication. Lorsque la délégation prend une importance telle qu'elle s'inscrit dans les structures, même de l'entreprise, on parlera de la décentralisation. La délégation est donc une affaire de personne alors que la décentralisation est une affaire de structure. Selon M'hamed Drissi,(chroniqueur exclusif)-Ph.D Management, la prise de décision est l'acte le plus important qu'un individu puisse prendre, dans le temps et dans l'espace, quelle que soit la position sociale ou hiérarchique qu'il occupe dans la société. Qu'il soit homme politique, magistrat, homme d'affaires, médecin ou un commun des mortels, la décision prise par lui, a inéluctablement une répercussion positive ou bien négative sur sa vie privée et/ ou personnelle, comme elle a aussi un impact direct ou indirect sur son environnement.

Au sein de l'entreprise, la prise de décision revêt une dimension encore plus importante puisqu'elle se repose sur les informations détenues par les dirigeants qui leur permettent de prendre des décisions en adéquation avec les objectifs escomptés. Chaque jour, le chef d'entreprise très occupé, doit analyser de nombreuses situations et prendre plusieurs décisions plus ou moins importantes. Chaque décision est le résultat d'un processus plus ou moins complexe qui, en règle générale, implique deux manières de réfléchir : regarder en arrière pour comprendre le passé et voir plus loin pour prévoir l'avenir. A vrai dire, savoir prendre des décisions est la garantie d'une vie réussie que ça soit vie privée ou professionnelle. C'est également la garantie d'atteindre rapidement les objectifs fixés. Cependant, ceux qui hésitent et tergiversent sans cesse perdent beaucoup de temps et d'énergie pour réaliser en définitive très peu de résultats. Ces gens ont perdu trop d'énergie dans l'hésitation et sont épuisés au moment

d'agir, d'où le risque que courent quotidiennement les chefs d'entreprise moins avertis de prendre de mauvaises décisions. En effet, la décision est un acte par lequel un décideur opère un choix entre plusieurs options permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné ou l'exécution d'une action ou d'un projet avec toutes les conséquences que cette décision pourrait engendrer. La notion de décision a évolué dans le temps au fur et à mesure que ce sont transformées et complexées les procédures de prise de décision. Au sens classique du terme, on assimile la décision à l'acte par lequel un individu (disposant du pouvoir de décider) prend les mesures favorisant la création et la répartition des richesses dans une entreprise en s'appuyant sur un certain nombre d'informations à sa disposition sur le marché. Dans son approche plus moderne, la prise de décision apparait plutôt comme un « processus d'engagement progressif, connecté à d'autres, marqué par l'existence reconnue de plusieurs chemins pour parvenir au même et unique but » (L. Sfez). L'évolution du concept de décision est révélatrice d'un certain nombre d'évolutions dans la manière d'appréhender le processus de prise de décision. Ainsi, l'entreprise en tant que structure socialement organisée suppose que soient définies les modalités de prise de décision. Cette action repose entre autres sur les informations détenues par les décideurs qui leur permettent de prendre des décisions en adéquation avec les objectifs poursuivis par l'organisation.

Selon la plupart des chercheurs qui ont travaillé sur la prise de décision, il est important que toutes les personnes en cause formulent en toute liberté et jusqu'au bout leurs contributions. C'est le seul moyen de reconnaitre et d'évaluer les ressources de plusieurs personnes rassemblées. De plus, les chercheurs par exemple JANIS (1972), JANIS et MANN (1977) ont défini des processus de prise de décision de « haute qualité ». Selon leurs

indications, les meilleures conditions sont réunies quand les individus et le groupe se mettent en quête d'informationsnouvelles, examinent une large gamme de possibilités, tiennent compte des données et des jugements formulés par des experts même lorsqu'ils vont à l'encontre de leur opinion initiale, envisagent les aspects positifs et négatifs de toutes les éventualités et acceptent de reprendre en considération certaines possibilités même s'ils les avaientrejetées initialement. En fait, certaines données indiquent que l'expression d'une opinion minoritaire persistante tout en empêchant un accord hâtif, favorise également le traitement des informations et améliore la qualité de la prise de décision.

Mais vous allez vous demander pourquoi le psychosociologue s'intéresse t-il à ces prises de décision ? Est-ce parce qu'elles ont lieu dans une organisation ? Non pas du tout, est-ce parce que nous voulons savoir comment une somme d'individus choisit une solution parmi d'autres ? En parti, le psychosociologue s'y intéresse pour deux raisons, l'une pratique et l'autre théorique. La raison pratique est que les décisions prises dans les organisations sont souvent décevantes et inappropriées. Tous les membres désirent l'accord, mais ils veulent aussi faire entendre leur propre point de vue. Donc ils marchandent et concluent des compromis. Le produit final est souvent un pot-pourri auquel aucun membre ne croit vraiment. Avec pour résultat que beaucoup de gens considèrent comme parfaitement inutiles, comme une perte de temps, et finissent par les déserter. On s'en désintéresse, on n'y assiste plus aux décisions de la structure même s'il s'agit d'un groupe de travailleurs, et ainsi, se substituent peu à peu les préférences d'un seul individu. La raison théorique en découle. On pense souvent que les organisationsprennent leurs décisions de la même manière que les individus. Dans ce cas, on suppose que chacun des participants est

un individu rationnel et moral. Ensemble, ils ne font que peser les avantages et les inconvénients de chaque solution pour choisir en définitive celle qui présente le plus d'avantage et le moins inconvénient au lieu de viser les objectifs de la structure. Si les choses se passaient ainsi, alors les décisions de plusieurs et celles d'un seul seraient de même nature, se prendraient de la même façon. Elles tourneraient le plus souvent autour de la moyenne du compromis entre les opinions et les préférences de chacun. Mais les choses ne se passent pas ainsi. Et nous venons de l'indiquer, les compromis en voulant satisfaire tout le monde, n'apporte rien à personne. Bref, il y a une différence entre les décisions des individus et celles des organisations. D'autres recherches démontrentqu'individuellement, les membres demeurent convaincus de la valeur de la décision risquée prise par l'organisation (WALLACHE, KOGAN, BEM, 1962). En outre, la participation à un groupe ne constitue pas un préalable pour qu'apparait un déplacement vers l'audace. Il suffit souvent de soumettre une personne aux arguments d'un groupe pour que les recommandations de la personne deviennent plus risquées (LAMM, 1967). C'est donc clair que la communication a sa partition à jouer dans les organisations afin de ressortir le rôle ou le degré de considération de chaque individu au sein de son milieu de travail. Il est donc légitime de se demander si ce type de communication est efficace particulièrement en matière de prise de décision si elle est seulement pensée en termes d'images, d'objectifs, de documents et de procédures.

3-Objectifs, hypothèses, clarification conceptuelle, aspect socioculturel de la prise de décision et théories de référence.

3.1- Objectifs

3.1-1-Objectif général

L'objectif général de notre recherche est de montrer les liens existants entre prise de décision et relations de communication au sein d'une organisation au Bénin.

3.1-2-Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques sont :

* déterminer les facteurs de jugement d'opportunité d'une prise de décision dans les entreprises, notamment la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) ;
* identifier les processus de prise de décision de la CNSS ;
* proposer des approches pour que les relations de communicationservent favorablement au processus de prise de décision.

Après avoir défini les objectifs poursuivis par notre étude, il convient de formuler les hypothèses de l'étude.

3.2- Hypothèses

Les différents problèmes relevés ci-dessus nous ont permis d'identifier et de formuler les hypothèses de recherche suivantes :

- la source de l'information influence le jugement d'opportunité d'une prise de décision ;
- la compréhension du contenu de l'information est un facteur de jugement d'opportunité de prise de décision ;
- La transmission de l'information participe auprocessus de prise de décision.

3.3- Clarification conceptuelle

3.3-1 – Transmission de l'information : elle consiste à communiquer, à faire parvenir à autrui le message, le sentiment, l'idée par rapport à une décision.

3.3-2 - Information : elle désigne ici le message, l'idée, le sentiment qui se communique à autrui quelque soit le moyen ou le canal.

3.3-3 -Prise de décision : elle consiste à faire le choix et donc à renoncer aux autres possibilités selon les objectifs prévus.

3.3-4 -Source de l'information : c'est l'origine, la provenance de l'information.

3.3-5 -Compréhension du contenu de l'information : il s'agit de saisir ou de comprendre le sens de(s) idée (s) exprimée (s) dans le message qui est véhiculé.

3.3-6 -Communication : souvent abrégée en "com", elle est l'action d'informer. En psychologie, elle désigne un fait social basé sur des interactions permanentes et simultanées durant lesquelles différents comportements à valeur de message dont les codes sont variés (attitudes, postures, ton, voix, mimiques, gestes…etc.).En matière de prise de décision dans une organisation, elle désigne le processus par lequel les prémisses d'une décision sont transmises d'un membre d'organisation à un autre afin d'entretenir son image par tout procédé médiatique.

3.3-7 - Décision : c'est le fait qu'un acteur ou un ensemble plus ou moins cohérent d'acteurseffectue un choix entre plusieurs solutions susceptibles de résoudre le problème ou la situation auxquels il est confronté.

3.3-8 -Jugement d'opportunité : dans la décision, le jugement de valeurs revient à juger ou à évaluer la relation purement factuelle établie entre la décision et ses buts. On ne juge pas les décideurs mais plutôt le fait de savoir si les mesures à prendre permettront d'atteindre réellement les objectifs visés.

3.3-9 -Psychologie sociale : c'est une discipline qui en tant que branche commune à la psychologie et à la sociologie, s'intéresse d'une part à l'influence des processus cognitifs et sociaux sur les relations entre les individus (relations interpersonnelles) et d'autre part à la façon dont ces deux dimensions en surgissant entre elles produisent tantôt du social, tantôt du psychologique. Elle étudie schématiquement les interactions des individus en groupe, en société, et dans les organisations dans leur dimension d'agents psychologiques et sociaux.

3.3-10 -Relations : elles désignent l'ensemble des moyens mis en œuvre par des organisations publiques ou privées pour établir un climat favorable au sein de leur personnel, et avec l'extérieur.

3.3-11 -Relations humaines : ce sont des rapports existants entre les Hommes employant dans la même structure et qui échangent selon les fonctions et les objectifs de cette dernière.

3.3-12 -Relations de communication : ce sont des liens de communication bons ou mauvais qui peuvent transparaître dans les relations de travail des uns avec les autres dans un même service et qui permettent la diffusion d'un message à travers des canaux choisis.

3.3-13 -Théorie : elle désigne un ensemble de propositions reliées de façon logique qui décrit et explique un domaine d'observation. En psychologie sociale, la théorie permet de mieux comprendre la vie sociale et de communiquer plus aisément à ce sujet. Elle permet d'être plus conscient des divers processus qui influencent la vie des gens et elle peut offrir de nouvelles options pertinentes dans l'action.

3.4- Théories de référence

Les théories auxquelles nous nous sommes référée dans le cadre de notre recherche reposent sur trois approches.

3.4-1-La théorie de la rationalité limitée

Le modèle organisationnel est issu principalement d'un courant de pensée inspiré par les travaux de H. SIMON dont la contribution aux théories de décision a été couronnée par le prix Nobel en 1978. Le point de départ fondamental de H. SIMON est d'affirmer que, pour élaborer une théorie réaliste en gestion, il convient d'observer les pratiques des hommes de gestion en matière de décision. Il s'intéresse ainsi au comportement psychologique du décideur individuel qu'il considère comme doté d'une rationalité limitée et de conduites orientées par son **environnement psychologique**.

Se plaçant ensuite au niveau de l'organisation, H. SIMON constate que l'organisation s'efforce **d'intégrer** les **comportements individuels** en déterminant l'environnement psychologique de ses membres, et qu'en contrepartie, les individus doivent **décider de participer** et de **recevoir l'influence de l'organisation** pour agir comme décideurs. On peut détailler succinctement chacun de ces quatre points :

1er point : l'organisation détermine largement l'environnement psychologique de ses membres, c'est-à-dire qu'elle procure des stimuli de caractère général et des directives spécifiques qui orientent le comportement des individus et stimulent leur action dans le sens voulu par la direction. En contrepartie, ces stimuli et ces directives permettent à chaque membre d'avoir des anticipations stables quant au comportement des autres membres de l'organisation.

2ème point **:** une organisation est donc un système en équilibre qui, en contrepartie des efforts de la loyauté de ses membres, leur offre des avantages financiers, sociaux, (statut social, prestige, pouvoir) ou idéologiques (comme une église ou un parti politique) ;

3ème point **:** la décision apparait donc ici organisationnelle à double titre. C'est pour dire que d'une part l'individu voit sa rationalité influencée par l'organisation et limitée. D'autre part, la décision s'insère dans le contexte organisationnel au sein duquel les décisions sont interdépendantes : il existe une hiérarchie des décisions ; les conduites actuelles sont les résultats des décisions passées et limitent l'horizon de décisions futures.

4ème point : l'organisation influence les individus de plusieurs manières :

- ✓ par la division du travail, elle oriente et limite l'attention des individus sur certaines tâches ;
- ✓ par les procédures standards. Cela signifie que l'organisation définit la façon dont les tâches doivent être exécutées et les problèmes résolus ;
- ✓ par l'autorité : l'organisation transmet les décisions de haut en bas en établissant un système d'autorité et d'influence à la fois formelle et informelle, l'autorité a le pouvoir de prendre des décisions qui guident l'action d'autres personnes ; elle permet qu'une décision soit

prise et appliquée sans qu'il y ait consensus. Néanmoins, elle ne peut s'exercer au-delà d'un certain seuil, d'une zone de consentement. Cette zone est différente selon les organisations et varie avec le temps ;

- ✓ par la communication : des circuits permettent la transmission des informations qui servent à la division. Ils peuvent renforcer l'autorité ;
- ✓ par l'identité et la loyauté : l'organisation forme ses membres afin que ceux-ci s'imprègnent des critères qu'elle souhaite voir appliquer. L'individu, s'il décide de participer à l'organisation s'attache à celle-ci, lui devient loyal, et prend des décisions cohérentes avec les objectifs de l'organisation. Cette dernière acquiert ainsi une personnalité propre, distincte de celle de ses membres qui ne s'exprime que tant que les individus adhèrent à l'organisation.

3.4-2-La théorie comportementale de l'entreprise

Dans la lignée des travaux , H. SIMON, R. M. CYERT et J.G. MARCH ont élaboré une théorie comportementale de la firme qui avait pour ambition d'expliquer les décisions des entreprises à partir de l'observation. Dans la théorie du comportement de l'entreprise, le processus de décision peut se résumer ainsi :

- Il est déclenché par un problème né de la comparaison entre l'information en provenance de l'environnement et les objectifs,

- Le problème est fractionné en sous-problèmes traités par des sous-parties de l'organisation en fonction des objectifs dont elles ont la charge,
- Chaque sous-partie tend à tirer le problème selon ses procédures habituelles et n'engage une recherche de solution particulière que si celles-ci se révèlent adaptées,
- Cette recherche s'arrête dès qu'une solution satisfaisante (par rapport à un objectif donné) est trouvée,
- La solution globale du problème est constituée par l'ensemble des solutions apportées par les sous-parties aux sous-problèmes, compte tenu des compromis de faits obtenus à travers le traitement séquentiel des problèmes et l'acceptation des solutions satisfaisantes.

On retrouve bien les caractéristiques d'un processus organisationnel, privilégiant routine et décision du travail de décision. R. M. CYERT et J.G. MARCH précisent en outre l'origine des problèmes et donnent un caractère dynamique au modèle en décrivant le processus d'apprentissage.

3.4-3-L'approche cognitive

Elle est la mieux défendue par les psychologues. Elle met en avant la dimension cognitive des décideurs et notamment leurs limites quant à l'appréciation de la rationalité. Ici, on parle toujours d'un choix entre solutions potentielles, mais en insistant sur le fait que celui-ci intervient dans un processus de prise de décision qui fait appel à un ou plusieurs critères de satisfaction. Les travaux de H. A. SIMON et des neurosciences montrent que le processus de décision peut difficilement être étudié sous le seul angle de la rationalité. Pour eux, le processus décisionnel est le siège

de confrontations entre cognition, ignorance et émotion (rôles des zones cérébrales correspondant à la souffrance et au plaisir).

Nous allons maintenant voir la prise de décision dans son aspect socioculturel.

3.5- Aspect socioculturel de la prise de décision

Etudier l'aspect socioculturel de la prise de décision revient à faire ressortir plusieurs facteurs entrant ou influençant la prise de décision au sein d'une organisation.

Au sein d'une organisation, plusieurs facteurs interviennent directement ou indirectement dans tout processus de prise de décision dont l'aspect social et culturel. Dans une entreprise, les travailleurs veulent à ce que la hiérarchie soit attribuée à une personne plus âgée que soit. Ce qui amène la discorde quand il s'agit de la nomination d'un jeune comme directeur. Ce fait social nous amène à parler des rapports asymétriques dans une organisation.

En psychologie du travail et des organisations, la plupart des analyses de l'organisation ont insisté sur la spécialisation « horizontale » de la division du travail considérée comme la caractéristique fondamentale de l'activité organisée. Ainsi, dans ses « Notes on the theory of organizations », Luther gulick explique : « La division du travail est le fondement de l'organisation, à vrai dire, elle est la raison même «. Dans cette étude, nous nous préoccuperons avant tout de la spécialisation « Verticale » c'est-à-dire de la division des responsabilités de décision entre le personnel d'exécution et l'encadrement.

La spécialisation verticale est la mieux exploitée en psychologie des organisations. Nous étudierons, entre autres les raisons pour lesquelles les employés subalternes sont privés en partie de leur autonomie de décision et soumis à l'influence et à l'autorité des cadres.

En effet, la spécialisation verticale de l'organisation semble s'expliquer pour au moins trois raisons. Premièrement, s'il existe une spécialisation horizontale, la spécialisation verticale est absolument indispensable pour assurer la coordination du personnel d'exécution. Deuxièmement, de même que la spécialisation horizontale permet aux exécutants d'accomplir leurstâches avec plus de compétence et de savoir-faire, la spécialisation verticale permet de prendre des décisions mieux avisées. Troisièmement, la spécialisation verticale permet de tenir les exécutants pour responsable de leurs décisions, cela devant le conseil d'administration dans le cas d'une organisation privée, devant le corps législatif dans le cas d'un organisme public.

Les rapports sociaux asymétriques s'établissent dans une organisation non à partir d'antipathie ou de sympathie mais à partir de position définie que chacun occupe dans le système organisationnel. Retenons que chaque individu dans son milieu social ou organisationnel à sa part de vérité lors d'une prise de décision. Mais sa personnalité est influencée par cinq facteurs à savoir :

- Les caractéristiques personnelles des manageurs c'est-à-dire la culture, l'éducation, le style cognitif ;
- Les caractéristiques du problème de décision c'est-à-dire l'importance, la familiarité, la taille de la décision ;
- Le contexte de décision : il s'agit de la situation de décision le temps disponible pour la décision, etc. ;

- Les caractéristiques de l'organisation : domaine d'activité, la taille de l'organisation, la propriété, la culture de l'entreprise ;
- Les particularités du contexte socio culturel : nous avons la culture des collègues et subordonnés, et les caractéristiques socio-économiques.

De même, la prise de décision met en jeux plusieurs facteurs socioculturels. Ainsi, nous avons :

3.5-1 Rôle et prise de décision

La signification d'un rôle dans une organisation diffère par la fonction qu'il exerce dans le monde social et correspond à la décision du travail entre les membres d'une organisation. Ici, le rôle de décideur peut être joué par un agent choisi à cause de sa compétence ou de son ancienneté dans l'organisation. A partir du moment où y a distorsion entre le rôle voulu par l'individu et celui qui lui est attribuée par l'entreprise, la motivation dans la prise de décision disparait. Ainsi, l'individu se retrouve face à une soumission autoritaire.

3.5-2 Statut et prise de décision

Dans une entreprise, le statut est la place qu'occupe un individu dans cette dernière. Dans les prises de décisions, le statut de l'agent permet de le situer dans les instances de choix et cela implique un certain nombre de droits et devoirs.

3.5-3 Age et prise de décision

La prise de décision est un processus s'appuyant sur différentes stratégies qui nous permettent de choisir entre toutes les alternatives possibles. Cela consiste donc en l'évaluation des différentes possibilités et à la sélection, à l'aide des critères, de l'option qui nous semble la meilleure.

Il a été observé qu'avec l'âge, les gens ont tendance à porter leur attention sur les informations positives qui leur sont présentées et à ignorer les informations négatives. Les jeunes adultes quant à eux, tiennent davantage compte des informations disponibles sur les conséquences négatives reliées à leur choix potentiel. De plus, on constate que les critères sur lesquels basent leur choix ne sont pas les mêmes et varient entre autres selon l'âge. En effet, les personnes âgées ont tendance à faire un choix plus rapidement et à rechercher moins d'informations pour guider leur position. Plusieurs auteurs expliquent cette différence par le fait que les personnes âgées s'inspirent notamment de leur expérience et de la subjectivité émotionnelle des propositions (leur interprétation). Tandis que les jeunes ne seraient plus rationnels et accorderaient plus d'importance au contenu présenté.

3.5-4 Pouvoir et prise de décision

Il est constaté que dans les instances de prise de décision, celui qui a le pouvoir cherche à s'imposer. Nous le remarquons souvent dans le domaine de la politique où le président et les dirigeants de hauts niveaux prennent des décisions selon leur régime parlementaire ou gouvernemental.

3.5-5 Climat social et organisationnel d'une prise de décision

D'une façon globale, on peut dire en quelques sortes que le climat organisationnel serait la personnalité d'une organisation qui influence le comportement des travailleurs (Brunet 1983). En effet, il régit les différents secteurs de division au sein de l'entreprise, d'autant plus que chaque agent se retrouve dans une atmosphère selon sa direction. Décider donc, dépendra de la personnalité que présente l'entreprise face aux travailleurs par rapport à son poste et à ses besoins dans l'organisation.

Le climat social est l'ensemble des relations entre l'employeur et les salariés concernant les conditions de travail et d'emploi dans l'entreprise. Il sait s'exprimer à travers des dialogues, tentions et / ou affrontement selon les situations d'entreprise. Il dépend aussi d'un grand nombre de facteurs comme :

- Les conditions de rémunération,
- la sécurité au travail,
- l'emploi,
- le rythme de production demandé,
- Il tient aussi au style de direction pratiqué dans l'entreprise. Le style autoritaire caractérisé par une forte centralisation, une communication hiérarchique, et des sanctions soumis à l'exercice d'un pouvoir centralisé. On remarque donc que le personnel est souvent peut satisfaire des décisions prises sans connaissances du terrain.

  Toutes ces informations qui viennent renforcer notre recherche ayant un but déterminé, ont des sources. C'est ce que nous réserve le chapitre suivant.

ChapitreII : Approche méthodologique

L'approche méthodologique englobe les recherches documentaires, le but de notre recherche, et la présentation du cadre d'étude.

1-Etude documentaire

En Sciences Humaines, toute recherche nécessite une étude documentaire à travers la collecte de documents et d'archives.

C'est dans cette logique qu'avant la recherche sur le terrain, nous avions effectué la recherche documentaire qui a commencé en décembre 2010 et s'est poursuivie jusqu'au dépôt du mémoire pour la soutenance.

Cette dernière a consisté à faire le point des ouvrages sur le thème intitulé « Apport des relations de communication dans les prises de décisions au sein d'une entreprise ».Ainsi, les sources écrites et l'internet nous ont permis d'avoir beaucoup d'informations sur les concepts cités au préalable.

1.1- Les sources écrites

En vue de collectionner des ouvrages sur notre sujet de recherche, nous avions été à la bibliothèque de l'Université Africaine de Développement Coopératif (UADC) situé à Cotonou, Akpakpa au bord des rails, non loin du Ministère de la Santé. Là, nous avons eu beaucoup de documents de psychologie. Le Centre d'Etudes et de Documentation (CED) sis à Akpakpa en face de l'Eglise Sacré-Cœur nous à également servi. Signalons que c'est le centre qui nous a mieux outillés car nous a permis d'avoir assez de documents en communication et prise de décision comme Administration et processus de décision de SIMON Herbert. Nos travaux

nous ont également conduits à la salle de documentation de la FLASH, et à la Bibliothèque Centrale de l'UAC.

A travers la lecture de ces différents ouvrages, nous avons compris que nombreux sont les auteurs qui se sont intéressés à la question de relations de communication et de prise de décision en milieu professionnel. Ce qui nous a permis de mieux exploiter notre sujet de recherche.

1.2- L'internet

L'exploration de l'internet nous a aidés àavoir plus d'informations à travers les sites. Parmi les sites consultés, on peut citer :

- www.google.fr,
- www. gestionsic. Net,
- www. amazon fr/lives,
- wikipédia.org,
- www.freemag.fr,
- www.clere.fr,
- www.maxicours. com,
- www.dissertationsgratuites.com,
- www.delapsychologie.com,
- www.sciences humaines.com,
- prise –décision-psychologie sociale.39463. html.

Les sujets abordés sur ces sites sont ceux relatifs à la communication, la psychologie, les relations humaines et les processus de prise de décision au sein d'une organisation.

2-Nature et but de l'étude

2.1-Nature de l'étude

Plusieurs approches méthodologiques peuvent être exploitées lors d'une recherche en Sciences Humaines et Sociales. Mais, la nature de l'idée amène à faire un choix. Selon l'auteur WISS W., la prise de décision relève d'un concept de traitement d'informations qui la définit comme une interaction entre le système cognitif du ou des décideur(s), les bases du savoir linguistique, référentiel, socioculturel et situationnel, la description des tâches ; et les difficultés propre au type contextuel. C'est dans cet ordre d'idée que dans le cadre de notre étude, nous avions suivi une démarche qualitative du simple fait que notre sujet est axé sur les faits cognitifs et décisionnels dans une organisation, ce à quoi nous ne pouvons directement accéder.

2.2-But de l'étude empirique

Il n'est pas rare d'entendre souvent dire « nous avons pris la décision de… » . Mais qu'est ce qui a conduit à une telle décision ? Par quel moyen ? Dans les organisations, les travailleurs disent souvent : « nous ne savons pas quand est ce que la décision a été prise » ou « nous n'avons pas été informé de la situation ». Le but de notre étude est de montrer donc que la prise de décision est un domaine de la psychologie et qu'elle ne peut avoir lieu sans une bonne relation sociale en particulier celle de la communication. De même, les organisations à divers niveaux prennent des décisions sans pour autant déterminer un processus. Nous visons donc à faire comprendre à travers la CNSS l'importance des liens de communication dans les prises de décision au sein d'une entreprise.

3- Démarche méthodologique, population- cible et échantillonnage, justification du choix et présentation du cadre physique de l'étude.

3.1- Démarche méthodologique

Elle regroupe les techniques et les instruments utilisés pour collecter les données, et la population de l'étude.

3.1-1-Techniques de collecte des données

Le sujet de notre travail intitulé « Apport des relations de communication dans les prises de décision au sein d'une entreprise » nous a amené au cours de notre investigation à adopter les techniques suivantes : observation, entretien individuel à base de guide : (voir annexe).

- Observation

Elle a consisté notamment au suivi et à l'écoute des Agents en communication face à des problèmes évoqués ou à des Assemblées Générales. Au-delà de l'écoute, l'observation a facilité des prises de note sur les réactions des travailleurs. Ces observations ont eu lieu au sein de la structure et dans la salle de réunion de ladite structure. L'unité d'observation est la paire Agent-Agent quelque soit le poste en relation de communication en vue de prendre une décision. L'objet d'observation est le comportement de chaque secteur.

- Entretien

En ce qui concerne l'entretien, il a été fait avec chaque travailleur. Des discussions ont été menées avec des responsables ayant une connaissance avérée dans le domaine. L'avantage du guide d'entretien réside dans le fait qu'il permet de cibler les questions et de réduire leur

nombre. Chaque question permettant à l'interlocuteur de balayer plusieurs thèmes qui renvoient à la complexité du phénomène étudié. Ces échanges ont servi d'éclairage à bon nombre d'aspects que seules les lectures et les données de terrain ne pouvaient suffisamment élucider.

3.1- 2-Instruments de collectes

Les instruments de collectes des données sont respectivement liés aux techniques utilisées. Il s'agit d'un guide d'entretien (voir annexe).

3.2- Population-cibleet échantillonnage

Notre démarche consiste à la vérification expérimentale des hypothèses énoncées ci- dessus. Pour ce faire, nous avons ciblé une population constituée des agents de la Direction Générale de la CNSS du Bénin. Il s'agit ici d'une population composée de 166 personnes (voir la liste des tableaux en annexes). Etant donné que nous ne disposons pas de temps pour les enquêter, nous avons pris un échantillon représentatif de 55 personnes.

3.3-Justification du choix et présentation du cadre physique de l'étude : CNSS

3.3.1- Justification du choix de la CNSS

Le Bénin dispose de plusieurs structures pouvant servir de cadre pour notre recherche. Mais la grande préoccupation réside dans le choix d'une structure située à Cotonou et qui pourra nous fournir des données exploitables pour notre recherche. Voila pourquoi notre choix s'est porté

sur la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS)dans le but de limiter les charges inhérentes au déplacement, mais aussi et surtout à cause de ses caractéristiques particulières qui sont basées sur les prestations d'ordre social.

3.3.2- Présentation de la CNSS

Autrefois dénommée Caisse de Compensation des Prestations Familiales (CCPF) en 1956,Caisse de Compensation des Prestations Familiales et des Accidents de Travail (CCPFAT,1959),Caisse Dahoméenne de Sécurité Sociale (CDSS,1970), Office Béninoise de Sécurité Sociale (OBSS,1976), et Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS,2003 à ce jour). La CNSS est un établissement public sous tutelle du Ministère du Travail et de la Fonction Publique. Elle est une structure à caractère social, chargée d'une mission d'utilité publique. Cette mission qui lui est confiée par l'Etat consiste à gérer selon les dispositions de la loi 98-004 du 27 janvier 1998 portant code du travail en République du Bénin, le régime général de Sécurité Sociale des travailleurs salariés relevant du secteur privé formel. Dans le cadre de cette mission, la CNSS recouvre les cotisations sociales dont les taux sont fixés par l'Etat auprès des employeurs affiliés au régime de sécurité sociale, les gère et les redistribue sous formes de prestations aux bénéficiaires que sont les travailleurs assurés. Elle sert ces prestations dans trois branches à savoir : branche des risques professionnels, branche des pensions, et branche des prestations familiales. La Caisse Nationale de Sécurité Sociale a une organisation et un fonctionnement assurés par le CA composé des Employeurs, des Travailleurs et de l'Etat. Comme toute autre structure, la CNSS dispose d'une Administration Générale comportant la Direction Générale qui est chargée de coordonner ses activités et de veiller

à l'exécution des décisions du Conseil d'Administration (CA), etc. Pour cela, elle s'appuie sur cinq cellules (CEC, CMC, CI, CAJ, CRPC) et six directions (DFC, DP, DR, DAII, DBP, DRH). En plus de l'administration générale, la CNSS dispose de services déconcentrés représentés par six Agences répartis sur le territoire national comme suit : l'Agence de Cotonou, l'Agence de Porto-Novo, l'Agence de Lokossa, l'Agence d'Abomey, l'Agence de Parakou, l'Agence de Natitingou.

La Direction des Ressources Humaines de la CNSS est celle que nous avons mieux exploitée. Elle a pour fonction de gérer le secrétariat administratif ; assurer : la gestion prévisionnelle du personnel, le suivi de la carrière des agents, la paie, le recrutement, la formation professionnelle, les conditions du travail, et les relations sociales. La DRH a en son sein quatre (4) services jouant des rôles différents.Le Service Administratif (SA) a la tâche d'assurer : la réception du courrier « arrivé », de son dépouillement et de son enregistrement, le retrait de tout courrier postal ordinaire ou recommandé et de la distribution de tout courrier à expédier , l'enregistrement et l'expédition du courrier « départ », la rédaction de tous les actes administratifs, le fonctionnement du standard téléphonique, et la gestion du bibliothèque ; procéder au classement des documents administratifs ;et mener toute autre activité de secrétariat confié par le Directeur Général. Le Service Personnel et PaieSPP prend en compte les projets d'actes d'engagement, de reclassement, d'avancement et de promotion ; gère les permissions, les mises en disponibilité, les mises à la retraite, les affectations et déplacements du personnel, les affaires sociales ; conçoit et élabore le plan de la carrière des agents ; traite les réclamations du personnel ; prépare les dossiers d'attribution des récompenses ; veille à l'application des sanctions disciplinaires et à l'amélioration des conditions

de travail,. Ce service assure : le recrutement du personnel, le suivi de la carrière des agents, la tenue du tableau synoptique du personnel et de ses mouvements, le planning des congés, l'élaboration des titres de congés administratifs du personnel, la prise des titres de congé de maternité et de paternité, la tenue des dossiers individuels du personnel, le décompte des salaires et l'établissement des états de paie, la tenue du fichier des salaires, la délivrance des prises en charge médicales, la tenue du fichier des frais médicaux, l'établissement des fiches de paie et des divers états de déclaration périodique.Le Service Formation et Perfectionnement (SFP) est chargé d'élaborer le plan de formation et de suivre la politique de formation professionnelle des agents de toutes catégories ; d'assurer la programmation et la formation du personnel, la formation professionnelle,l'organisation des stages et le recyclage des agents, l'étude des dossiers de stage et des séminaires, l'organisation et l'encadrement des élèves et étudiants en stage à la CNSS.Le service des archives collecte, traite, classe et conserve les documents physiques et électroniques. Il scanne tous autres documents.

Les autres directions et leurs services seront présentés dans l'organigramme général de la caisse (voir annexe).

Au cours de nos recherches, nous avons constaté que la Direction Générale rencontre des difficultés dans la pratique de son rôle qui est de coordonner les activités et de veiller à l'exécution des décisions du Conseil d'Administration. Les problèmes liés à ces blocages de façon générale sont la non- maitrise du rôle des processus de communication dans les prises de décision, et la pertinence des facteurs de jugements d'opportunité de prise de décision. Les causes répertoriées sont la mauvaise politique de communication, la non considération et la faible implication du personnel

dans les processus de prise de décision. Ces différents constats nous ont permis d'exploiter notre sujet à la CNSS à travers les objectifs et les hypothèses récapitulés dans le Tableau de Bord de l'Etude (TBE).

Chapitre III : Présentation, analyse des résultats, et vérification des hypothèses, suggestions.

1- Présentation des résultats

1.1- Communication et prise de décision à la CNSS

Dans le but d'obtenir d'informations sur le thème « Apport des relations de communication dans les prises de décision au sein d'une entreprise », des entretiens ont été réalisés avec le personnel administratif de la CNSS à savoir : les Directeurs, les Chefs services, et les Agents simples.

Au terme de ces échanges, on retient que les notions de communication et de prise de décision sont bien d'actualités dans la structure. Ainsi, la prise de décision révèle un certain choix face à un problème en vue d'être résolu. Pour parvenir à ce choix dans une structure, il faut la communication car on ne peut pas prendre une décision dans une organisation sans communiquer. Alors que lors de nos entretiens, il nous a été déclaré que l'information ne passe pas surtout au niveau des Agents à statut non particulier. Mêmes'il arrivait que l'agent soit informé, il faut aller se renseigner sur l'origine de l'information avant de la traiter quelque soit sa nature et son urgence. Les travailleurs sont donc ignorés lors des instances de prise de décision à cause de la non-considération de leur apport. Dans ces conditions, ils sont soumis à l'autorité. L'information se limite à un niveau supérieur que seul les Directeurs sont ceux qui ont beaucoup plus accès et sont les mieux placés pour décider.De même, il faut noter la distorsion de l'agent car l'agent n'est pas impliqué dans des décisions mêmes concernant son poste plus qu'il n'a pas accès aux informations avant même de pouvoir cerner le contenu pour pouvoir faire des

propositions. Ce qui a conduit des agents à parler de l'absence de la communication malgré la présence d'une Cellule chargée des Relations Publiques et de la Communication. Le rôle de cette cellule n'est pas maitrisé par les agents, donc elle est presqu'inexistante à la CNSS car le chef service nous a confirmé que le rôle réel de la cellule qui est la diffusion de l'information vers les travailleurs ne lui est pas reconnu et qu'ils ouvrent ainsi la porte à un silence chez l'agent d'autant plus que s'il sait déjà que ces propositions ne sont pas prises en compte, il va s'en abstenir. Lestravailleurs de la Caisse sont liés par le travail et les informations qu'ils apprennent dans le circuit c'est-à-dire que l'information n'est pas officialisée. Dans ces conditions, l'on ignore les processus de prise de décision et bon nombre sont les agents qui ne savent pas qu'ils ont un rôle à jouer dans les instances de prise de décision. On aperçoit donc que l'information est la base de tout processus de prise de décision, et son ignorance amènent des divergences de point de vue. Ce que nous avons observé à la CNSS.Tous les agents enquêtés ont reconnus que l'importance accordée à l'information dépend de son origine et il faut tenir compte des objectifs visés par la structure pour prendre les décisions et non des relations personnelles de travail ; c'est pour dire que les décisions doivent être objectives et non subjectives.Les processus de prise de décision de la CNSS se réunissent autour d'un Comité de Direction. Ainsi, la CNSS dispose d'un Comité de Direction (CODI) chargé de prendre les décisions. Sous un autre angle, le Comité ayant à sa tête le Directeur Général se réunit une fois par semaine. La réunion est convoquée par le président du comité qui envoie aux membres une lettre d'invitation. Au cours de la réunion, il introduit et lit le précédent rapport du comité pour avoir l'accord des membres sur le contenu. Les membres peuvent poser des questions pour

savoir le point d'exécution des dernières décisions qui ont été prises en vue de ressortir d'éventuel point d'obstacle. Après cela, on aborde l'ordre du jour qui peut être un projet de prise de décision fait par un directeur central. Ce projet est maintenantétudié par le comité qui évalue et valide si possible la décision. La synthèse des discussions tenues et les faits divers viennent clôturés la réunion. Les décisions prises au cours de ces assises sont mises à la disponibilité des agents pour l'exécution et non pour faire des propositions en vue d'une amélioration.

1.2- Difficultés rencontrées

Ce travail dont le but est de contribuer à une meilleure politique de prise de décision dans les entreprises n'a pas été sans difficulté car les difficultés sont inhérentes à tout œuvre humaine. Ainsi, les difficultés de divers ordres ont marqué le déroulement normal de cette étude. La principale est le manque de documents appropriés. Tout au long de la recherche, on a été confronté à quelques obstacles tant au niveau de la bibliographie qu'au niveau de l'enquête. En effet le thème « apport des relations de communication dans les prises de décision au sein d'une entreprise », dont la plupart des documents n'abordent pas souvent a suscité beaucoup de réflexion, ce qui ne nous a pas facilité les tâches pour l'entretien. Il y a aussi la non disponibilité des travailleurs à nous recevoir pour l'entretien parce qu'ils se disent qu'ils n'ont pas le temps, ce qui a conduit à des faux rendez- vous.

2- Analyses des résultats et vérification des hypothèses

2.1-Analyse des résultats

Dans le paragraphe ci-dessus, on se rend compte que le personnel n'est pas impliqué dans les prises de décision. Ce qui nous amène à dire que le rôle de la communication est banni malgré la présence d'une cellule chargée des Relations Publiques et de la communication. On peut donc dire que l'information est située à un niveau supérieur ou peut être est confidentielle. L'information qui est la base de développement de toute structure se trouve donc en déphasage car une décision qui va en contradiction avec les idées de l'agent ne peut atteindre son objectif, d'autant plus qu'il y aura des décisions non exécutées. C'est d'ailleurs ce qui amène l'employer à parler de la sous-information en matière de prise de décision. Dans ce contexte, les autorités doivent reconnaitre que l'agent quelque soit son statut est mieux placé pour juger des valeurs de la décision à cause de sa position d'exécutant. La confidentialité d'une information ne doit pas constituer un frein pour l'agent dans son apport dans les instances de décision car quelque soit le poste qu'occupe un employer, il a à dire même si ses propositions ne sont pas prises en compte et cela révèle une certaine considération et facilite d'ailleurs la communication.

Les tableaux suivant nous ont permis de vérifier nos hypothèses :

Tableau n°1 : répartition du personnel permanent de la CNSS par structure d'octobre 2011 à ce jour.

STRUCTURES	EFFECTIFS	FREQUENCES%
Direction Générale	20	0,07
Direction Générale Adjointe	15	0,05
Direction des Ressources Humaines	18	0,06
Direction du Budget et du Patrimoine	26	0,09
Direction de l'Audit Interne et de l'Inspection	12	0,04
Direction du Recouvrement	31	0,10
Direction des Prestations	27	0,09
Direction Financière et Comptable	16	0,05
Agence Abomey	20	0,07
Agence Cotonou	44	0,14
Agence Lokossa	11	0,03
Agence Natitingou	12	0,04
Agence Parakou	18	0,06
Agence Porto-Novo	25	0,08
TOTAL	295	1

Source : Service Personnel

On remarque à travers ce tableau que le personnel de la CNSS est réparti de façon équilibrée dans tous les services.

Tableau n°2 : tableau des agents permanents de la CNSS répartis par catégories socioprofessionnelles

Catégories socioprofessionnelles	Effectifs	Fréquence %
Cadres Supérieurs	23	7,80
Cadres Moyens	59	20
Agent de Maitrise	78	26,44
Agent d'Exécution	116	39,32
Agent de Service	19	6,44
Total	295	100,00

Source : Service Personnel

Ce tableau nous montre que les agents d'exécutions constituent la catégorie ayant le plus grand effectif suivi des agents de maitrise.

2.2-Vérification des hypothèses

En référence aux données obtenues dans le cadre de nos travaux, la première hypothèse émise à savoir la source de l'information influence le jugement d'opportunité d'une prise de décision est globalement vérifiée car sur les 55 personnes entretenues, 45 personnes ont confirmé que la source de l'informationpermet de réagir et d'avoir une certaine considération de l'information pour pouvoir prendre des résolutions.

Quant à la deuxième hypothèse selon laquelle la compréhension du contenu de l'information est un facteur de jugement d'opportunité de prise de décision, elle est entièrement rejetée parce que selon les déclarations de 50 personnes interrogées, l'information comprise facilite la communication mais ne permet pas le jugement d'opportunité de la décision à prendre.A part la source de l'information, nous avons la personnalité de l'émetteur, ses valeurs, sa fonction ou son statut, et l'expérience qui sont les facteurs de jugements d'opportunité d'une prise de décision.

Enfin, la troisième hypothèse qui affirme que la transmission de l'information participe au processus de prise de décision est confirméecar, des 55 personnes entretenues, 48 affirment qu'il faut nécessairement recevoir l'information avant de décider de ce qu'on doit faire. En effet, on distingue six processus général de prise de décision :

- la définition de l'objet, du contexte, de l'éthique (affirmation des valeurs de l'éthique relatives à l'objet et à sa position dans le contexte), des objectifs ;
- l'information : rechercher et rassembler les informations utiles ;
- l'analyse :organiser toutes les informations d'une manière intelligible et réutilisable ;

- La résolution : elle consiste à imaginer et à donner forme à des hypothèses de décision ;
- La détermination : elle revient à faire un choix parmi les hypothèses de décisions en fonction des conséquences prévues et des objectifs, sous le contrôle de l'éthique ;
- La mise en œuvre c'est-à-dire appliquer concrètement la décision.

A la suite des nombreux constats relevés sur le terrain, il était tout à fait normal et logique de dégager des pistes pour une amélioration de la pratique en matière de communication et de prise de décision.

3- Suggestions

3.1-communication

Quand on met en présence pour la première fois des individus, le premier phénomène ressenti est le chaos face au problème auquel s'associe un phénomène réflexe de défense sociale. C'est un phénomène automatique que l'on peut nommer communication. Dans toute organisation, elle est indispensable car y a pas de vie sociale sans la communication. Les échanges sont au départ de type tortu : « ne dit rien et ne pose pas de question » puis commence la lutte pour le leadership. Ainsi, pour atteindre cet objectif ayant pour base la communication, il faut :

- détendre l'atmosphère par l'amour ;
- développer les aptitudes suivantes : être à l'écoute des travailleurs, adapter son langage en fonction du récepteur, être vigilant pour détecter à temps les défauts de la communication, susciter la participation de chaque membre, donner et recevoir constamment le feed-back définit comme réaction ou répercussion du récepteur sur l'émetteur.

Le chef hiérarchique doit créer une ambiance qui permette à tout travailleur de participer activement à toutes les activités de la structure. L'efficacité d'une communication dans une organisation est aussi de maitriser les techniques que sont l'écoute active, poser des questions, et les relances passives. En effet la relance est une technique utilisée lorsque l'interlocuteur fait une réponse « à coté ». C'est-à-dire une réponse insatisfaisante, incomplète ou inadéquate. Pour pouvoir conduire un bon entretien, il est bon d'utiliser la relance en exploitant les phrases comme

pouvez-vous m'en dire plus, je comprends, je vois. Il y a également l'attitude corporelle comme hachement de tête, le silence, etc.

Une bonne communication au sein d'une entreprise favorise la bonne entente, évite les conflits, et lui permet de bien fonctionner. Dans ces conditions, le travailleur se sent en sécurité et peut donc s'exprimer quand il s'agit de prendre des décisions.

3. 2-Prise de décision

Les entreprises éprouvent des difficultés certaines pour les prises de décision. Procèdera t-on par vote ? Imposera t-on la décision d'autorité ? Cherchera t-on un compromis ou un consensus ?

La prise de décision par consensus est l'idéal mais difficile et exige beaucoup de temps car il faut avoir l'accord au moins partiel de chaque membre. Pour faciliter la communication avec un minimum de risque d'erreur, il faut :

- un accord sur les objectifs ;
- une identification des problèmes à partir des faits saillants ;
- un établissement de critères.

Il importe d'examiner les conséquences de chaque décision en ne négligeant surtout pas le rôle de chacun des membres lors de la mise en œuvre de la décision. Afin de préparer convenablement une prise de décision, il faut avoir à sa disposition toutes les informations existantes nécessaires. Selon le choix du support (mail, affichage, courrier…), l'information est déterminante car elle favorise l'efficacité de la prise de décision selon l'objectif qui doit être atteint.

CONCLUSION

Ce travail dont l'objet est de montrer le lien existant entre relations de communication et prise de décision dans la perspective de proposer des approches de solutions relève que dans une entreprise, la communication est au centre des prises de décision. On ne peut prendre de décision dans une structure sans communiquer. Bien que toute activité pratique comporte à la fois une phase de « décision » et une phase d' « action », l'idée ne s'est pas encore imposée qu'une théorie de l'administration devait s'intéresser autant aux processus de décision qu'au processus d'action. Cette négligence vient peut être de l'idée que la prise de décision se limite à la formulation d'une politique globale. Or, au contraire le processus de décision ne s'achève pas au moment où l'on a déterminé l'objectif général d'une organisation. Il incombe à l'organisation administrative toute entière de « décider » autant que d'agir, d'où la nécessité de la communication car ces deux phases sont étroitement solidaires. Une théorie générale de l'administration doit conclure donc des principes d'organisation qui garantissent des bonnes décisions, au même titre qu'elle doit comporter des principes qui assurent une action efficace dans l'exécution.

Le souhait est que notre contribution puisse stimuler dans chaque secteur d'activités en particulier dans une administration, à l'amélioration des processus de décision et à la considération de toute personne en activité au sein d'une entreprise afin de faciliter la communication dans les instances de prise de décision.

BIBLIOGRAPHIE

La bibliographie comporte l'ensemble des ouvrages relatifs à notre thème de recherche qui est : « Apport des relations de communication dans les prises de décision au sein d'une entreprise ».

- AUBERT B., (1997), Les Technologies de l'information et de l'organisation, Gaétan Morin, Editeur Montréal ;
- AUVINET J–M., (1980), Organiser la communication en milieu industriel, Paris, Dunod ;
- AZIZ A. K., (2009), Apport de « knowledge management » dans l'amélioration de la prise de décision;
- BEVILLE G., (1977), 60 fiches- jeux de communication, Paris, Les Editions d'Organisation;
- BOUGNOUX D., (2001), Introduction aux sciences de la communication, Paris, Nouvelle Edition;
- BRETON P. et PROULX S., (1989),L'explosion de la communication, Paris/ Montréal, La Découverte/Boréal ;
- CARDON A., (1987), L'analyse transactionnelle : outil de communication, Paris, Les Editions d'Organisation ;
- CYBERT R.M. et MARCH J.G, (1973), Processus de décision dans l'entreprise, In SCHEID J-C, Les Grandes Organisations ;
- DOISE W. et MOSCOVICI S., (1992), Les décisions en groupe, Paris, Presses Universitaires Fondamental (PUF) ;
- FAYOL H. (1925), Administration industrielle et générale, Paris, Dunod ;

- FLAMENT C., (1965), Les processus de communication, dans Traité de psychologie expérimentale, FRAISSE Paul et PIAGET Jean, fascicule Ix, Paris, PUF;
- GERGEN J. K., GERGEN M., (1992),Psychologie sociale, Paris, Editions études vivantes ;
- GUILLEVIC C..,(1991),Psychologie du travail, Paris, Nathan ;
- HERBERT A. S., (1983), Administration et processus de décision, Paris, Economica ;
- HOUNMENOU J-C, (2012), Psychopédagogie et communication, Paris, Afridic ;
- LEMOINE C., (2003), Psychologie dans le travail et les organisations (Relations Humaines et Entreprises), Paris, Edition Dunod ;
- LENDREVIE J. & DE BRAYNAST A., (2006),Théories et pratique de la communication, préface de Bernard BROCHAND, 6ème édition avec la collaboration de Nicolas RIOU ;
- LEVY L., (1971), L'Ambition professionnelle et la mobilité sociale, Paris, Presse Universitaire de France ;
- MOSCOVICI S., (1979), Psychologie sociale, Presses Universitaires, PUF Fondamental;
- ORGOGOZO I., (1988), Les paradoxes de la communication (à l'écoute des différences), Paris, Les Editions d'Organisation ;
- PAGES M., (1981), La vie affective des groupes, esquisses d'une théorie de la relation humaine, Paris, Dunod/ Bordas ;
- PERRETI A., (1968), Liberté et Relations Humaines ou l'Inspiration non-directive, Paris VI, Edition de l'EPI9 et 13 (3ème édition) ;

- SCHEIN E., (1965), Organizational psychologies, New Jersey, Prentice Hall;
- STRATEGOR, (1997), Politique générale de l'entreprise : stratégie, structure, décision, identité, Paris, Edition Dunod ;
- TARRAB G.et Collaborateurs, (1983), La psychologie organisationnelle au Québec, Paris, Les Presses de l'Université de Montréal ;
- TRIANDIS H. C., (1925), Note on the design of organizations, New-York, Edition Univ of Pittiburgh Press;
- URWICK L., (1943), The elements of administration, New-York, Harper;
- WESTPHALEN M-H., (COMMUNICATION), (2010), Le guide de la communication d'entreprise, Paris, Dunod (4ème édition) ;

Article :

- CNSS Magazine-N° 002/2009.

ANNEXES

Annexe n°1 : liste des tableaux

Tableau n°1 : répartition du personnel permanent de la CNSS par structure d'octobre 2011 à ce jour.

STRUCTURES	EFFECTIFS	FREQUENCES%
Direction Générale	20	0,07
Direction Générale Adjointe	15	0,05
Direction des Ressources Humaines	18	0,06
Direction du Budget et du Patrimoine	26	0,09
Direction de l'Audit Interne et de l'Inspection	12	0,04
Direction du Recouvrement	31	0,10
Direction des Prestations	27	0,09
Direction Financière et Comptable	16	0,05
Agence Abomey	20	0,07
Agence Cotonou	44	0,14
Agence Lokossa	11	0,03
Agence Natitingou	12	0,04
Agence Parakou	18	0,06
Agence Porto-Novo	25	0,08
TOTAL	295	1

Source : Service Personnel

On remarque à travers ce tableau que le personnel de la CNSS est réparti de façon équilibrée dans tous les services.

Tableau n°2 : tableau des agents permanents de la CNSS répartis par catégories socioprofessionnelles

Catégories socioprofessionnelles	Effectifs	Fréquence %
Cadres Supérieurs	23	7,80
Cadres Moyens	59	20
Agent de Maitrise	78	26,44
Agent d'Exécution	116	39,32
Agent de Service	19	6,44
Total	295	100,00

Source : Service Personnel

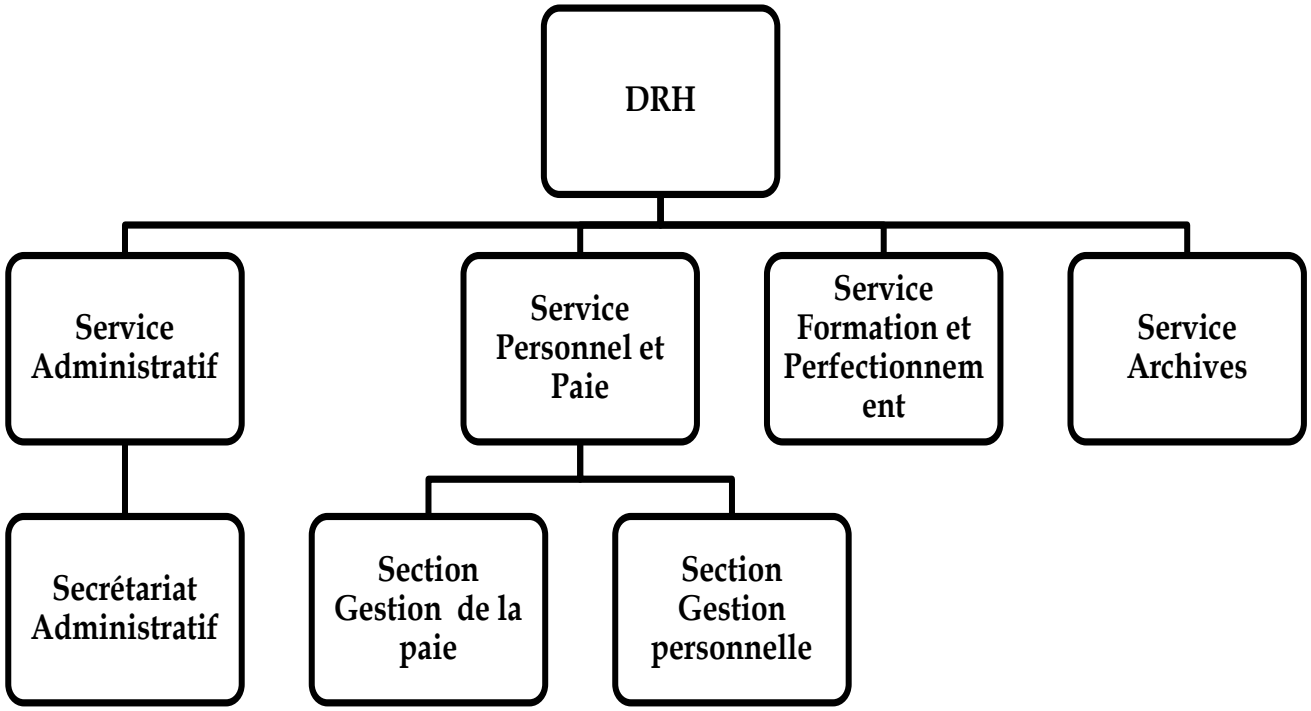
Ce tableau nous montre que les agents d'exécutions constituent la catégorie ayant le plus grand effectif suivi des agents de maitrise.

Tableau n°3 : Tableau de Bord de l'Etude (TBE)

Niveau d'Analyse		Problématique	Objectifs	Causes	Hypothèses
Niveau Général		Non-maitrise du rôle des processus de communication dans les prises de décision	Déterminer les liens existants entre relations de communication et prises de décision		
Niveau Spécifique	1	Non-pertinence des facteurs de jugement des valeurs de prises de décision	Déterminer les facteurs de jugement des valeurs de prises de décision	Mauvaise politique de communication et non-considération du personnel dans les processus de prise de décision	- la source de l'information influence la prise de décision - La compréhension du contenu de l'information est un facteur de jugement de prise de décision
	2			Faible implication du personnel dans le processus de prise de décision	-La transmission de l'information est un processus de prise de décision
			Proposer des approches en matière de communication et prise de décision		

Annexe n°2: liste des organigrammes

Organigramme de la DRH



Organigramme de la CNSS

Guide d'entretien

Dans le cadre de la réalisation de notre étude sur le thème « apport des relations de communication au sein d'une entreprise », des questions ont été conçues pour servir de guide à l'entretien. Nous vous prions de nous aider en répondant aux questions suivantes :

1- Qu'entendez-vous par « prise de décision » ?
2- Quand est ce qu'on peut prendre une décision ?
3- Avez-vous accès aux informations de la CNSS ? si oui, cernez-vous le contenu de l'information ? si non, pourquoi ?
4- Par rapport à ces informations, réagissez- vous sur des décisions à prendre ?
5- Jugez- vous de la valeur des décisions à prendre c'est-à-dire prenez-vous les décisions selon les objectifs visés ? Si oui, la source de l'information influence t-elle vos jugements ?
6- Prenez-vous les décisions selon les relations ?
7- Faites-vous des propositions quand il s'agit de prendre des décisions ? Si oui, sont-elles prises en compte ?
8- Selon vous, peut- on prendre de décision sans communiquer ?
9- Disposez-vous d'un comité de direction chargé de prendre les décisions relatives à votre structure ?
10- La transmission de l'information est- elle un processus de prise de décision, puisqu'il faut être informé avant de décider ?
11- Comment prenez-vous les décisions dans votre structure ? ou quels sont les processus de prise de décision de votre structure ?

TABLE DES MATIERES

Avertissement i

Sommaire…… ……ii

Dédicace…….....iii

Remerciement…… .iv

Avant-propos…….....v

Liste des sigles et abréviations…….....vi

Liste des tableaux……...vii

Introduction…… ……1

CHAPITRE I : Cadre théorique et conceptuel de l'étude…… 5

1- Problématique…….....5

2- Etat de la question…… 8

3- Objectifs, hypothèses, clarification conceptuelle, théories de l'étudeet aspect socioculturel de la prise de décision ….....14

3.1- Objectifs…….....14

3.1.1-Objectif général…… 14

3.1.2-Objectifs spécifiques…….....14

3.2-Hypothèses……....15

3.3- Clarification conceptuelle……....15

3.3.1- Transmission de l'information…….....15

3.3.2-Information…… 15

3.3.3-prise de décision…… 15

3.3.4-Source de l'information…… 15
3.3.5-Compréhension du contenu de l'information……16
3.3.6- Communication……16
3.3.7-Décision…… 16
3.3.8-Jugements d'opportunité…… 16
3.3.9-Psychologie sociale…… 17
3.3.10-Relations…… 17
3.3.11-Relations humaines…… 17
3.3.12-Relation de communication…… 17
3.3.13-Théorie ……18
3.4-Théories de référence…… 18
3.4.1- Théorie de la rationalité limitée……..…… 18
3.4.2-Théorie comportementale de l'entreprise…… 20
3.4.3-Approche cognitive…… 21
3.5- Aspect socioculturel de la prise de décision…….22
3.5.1-Role et prise de décision…….24
3.5.2- Statut et prise de décision…….24
3.5.3- Age et prise de décision……25
3.5.4- Pouvoir et prise de décision…….25
3.5.5- Climat social et organisationnel d'une prise de décision……26

CHAPITRE II: Approche méthodologique…….27
1- Etude documentaire…….……27
1.1-Sources écrites……27
1.2-Internet…….……28
2- Nature et but de l'étude……..….29
2.1-Nature de l'étude……..29

2. 2-But de l'étude empirique…….29
3- Démarche méthodologique, population-cible et échantillonnage, justification du choix et présentation du cadre physique de l'étude……..30
3.1-Démarche méthodologique……..30
3.1.1-Techniques de collecte des données …….30
3.1.2- Instruments de collecte des données ……31
3.2-Population-cible et échantillonnage…….31
3.3-Justification du choix et présentation du cadre physique de l'étude…….31
3.3.1- Justification du choix de la CNSS……...31
3.3.2- Présentation de la CNSS…….….32

CHAPITRE III : Présentation, analyse des résultats, vérification des hypothèses, suggestions……36
1- Présentation des résultats……..36
1. 1-Communication et prise de décision à la CNSS……..…36
1.2- Difficultés rencontrées……...38
2- Analyse des résultats et vérification des hypothèses……39
2. 1-Analyse des résultats……..39
2. 2-Vérification des hypothèses……42
3-Suggestions……44
3.1-communication…….…… 44
3.2-Prise de décision…… 45

Conclusion……..…46
Bibliographie……..…47

Annexe……....50

Table des matières……..60