

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

La communication en tant qu'outil du management, facteur clé de succès ou d'échec ?

Le cas d'une unité de la police fédérale.

Auteur : Sandy Dierinck

Promoteur(s) : Philippe Scieur

Année académique 2019-2020

Master [120] en communication : finalité communication
interne et ressources humaines (horaire décalé)

Remerciements

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours et au soutien de plusieurs personnes qu'il me tient à cœur de remercier.

J'aimerais commencer par témoigner ma gratitude à mon promoteur, Philippe Scieur, pour sa patience, sa disponibilité et les nombreux conseils prodigués qui ont contribué à alimenter ma réflexion pour la réalisation du présent travail.

Je suis également reconnaissante envers le directeur et les membres de la Direction de la Sécurité Publique (DAS) pour le temps et les explications qu'ils m'ont consacré.

Je désire aussi remercier ma famille et mes amis pour leur soutien, leurs encouragements et leur présence tout au long de ces deux années d'études en horaire décalé. Je tiens encore plus particulièrement, à remercier ma fille Noémie (7 ans) pour qui il n'était pas aisé de partager sa maman entre le travail, l'université et la grossesse, mon compagnon et ma maman.

Enfin, je suis heureuse d'avoir suivi mon master au sein de l'UCLouvain Fucam Mons qui s'est avéré est un établissement où l'humain à une place prépondérante.

Table des Matières

Introduction	1
Partie I : Cadre théorique.....	5
Chapitre 1 : Le management	5
1. Bref état de l'art	6
2. Management et performance	8
3. Management émotionnel	9
3.1 L'intelligence émotionnelle (IE).....	9
3.2 L'IE selon Goleman	10
4. Les styles de management selon Goleman	11
4.1 The coercitive style ou style directif.....	12
4.2 The authoritative style ou style mobilisateur	12
4.3 The affiliative style ou style coopératif	12
4.4 The democratic style ou style participatif :	13
4.5 The pacesetting style ou style par l'exemple	13
4.6 The coaching style ou style mentor	14
4.7 Analyse de ces styles / récap.....	15
5. « Top manager », « Direction », « Managers au jour le jour »	15
Chapitre 2 : La communication	16
1. Etat de l'art.....	17
2. La pragmatique de la communication.....	19
3. La communication interne	20
3.1 Notion ambiguë.....	20
3.2 Portée de la communication interne	22
4. De la communication à l'incommunication	24
Chapitre 3 : Retour sur la problématique et présentation du cadre théorique..	26
Partie II : Analyse Empirique	32
Chapitre 4 : Méthodologie	33
Chapitre 5 : Présentation du cas	36
1. Présentation de l'unité de la Direction de la Sécurité Publique (DAS) ...	36
2. Intérêt de la recherche au sein de cette unité.....	41
Chapitre 6 : Analyse du matériau.....	42
1. Style de management	42

2. Communication	58
Conclusion générale.....	73
Bibliographie.....	80

Introduction

Nos livres d'histoire regorgent d'illustrations de mise en œuvre de management. Que ce soit à l'époque romaine, l'époque médiévale ou plus récemment dans les livres relatant les différentes guerres contemporaines. Malgré ces très nombreux récits, ce n'est que depuis peu que les scientifiques se sont intéressés à l'étude du management et à ses bien faits. Un réel engouement pour ce concept s'est développé, le décortiquant, décelant des styles de management bons et moins bons pour amener les travailleurs et organisations à plus d'efficacité. Parallèlement, tout le monde s'accorde pour mettre en avant l'importance de la communication dans une organisation. Ce n'est néanmoins que depuis quelques années, que l'intérêt pour la communication interne prend de l'ampleur au cœur des entreprises, celle-ci ne se résumant plus seulement, de nos jours, aux simples canaux d'information utilisés. Là où certaines organisations ont pris conscience de son importance stratégique et managériale et tente de la mettre en œuvre, voire y parviennent ; d'autres la voit encore en tant que support non intégré du management.

Qu'en est-il de la police fédérale ? Celle-ci est une organisation très hiérarchisée qui est encore fortement imprégnée de son passé militaire. D'autant plus que la société est en évolution perpétuelle, les dernières transformations telles que la globalisation, digitalisation, flexibilisation, individualisation, etc. amènent les travailleurs à modifier leurs attentes et leurs besoins.

La police belge est une organisation repliée sur elle-même, elle ne facilite son accès qu'aux personnes usant de son langage si spécifique. Les services de police sont pour nous un terrain familier, nous y travaillons depuis près de 14 ans, et ce dans divers services appartenant tantôt à la police locale, tantôt à la police fédérale. Ces expériences nous ont permis d'acquérir le langage propre à ces unités, la compréhension, les codes et une vision globale du

fonctionnement. Il n'est pas utile de refaire un état des lieux du paysage policier actuel, mais il nous semble essentiel de vous expliciter brièvement la démarche réflexive effectuée pour en arriver à notre terrain de recherche.

C'est en novembre 2011 que nous avons intégré la police à cheval, unité qui s'est agrandie en 2015 avec l'optimisation de la police fédérale et devenant la direction de la sécurité publique (DAS). En octobre 2017, nous avons quitté cette unité pour suivre les cours de promotion au cadre supérieur et d'obtenir le grade de « inspectrice principale » qui permet d'accéder à des fonctions de management. Le cursus terminé, nous avons intégré une nouvelle unité de la police fédérale, la DAB¹. Début septembre 2019, nous sommes passé dans le pilier judiciaire de la police fédérale. Que ce soit lors de notre passage au sein de la DAS, à la DAB ou dans le judiciaire, très rapidement des problèmes de communication interne se sont imposés à nous avec pour conséquences visibles des tensions organisationnelles, des conflits interpersonnels, un turnover important, de la démotivation, etc. Ayant travaillé durant six années au sein de la direction de la sécurité publique, les contraintes institutionnelles ne constituaient en rien une barrière. De plus, nous avons pu acquérir une connaissance du terrain et établir une relation de confiance avec les différents membres de l'unité. En outre, ne faisant plus partie intégrante de la DAS, nous disposons de la distanciation nécessaire nous assurant une objectivité indispensable à la réalisation de notre enquête de terrain tout en gardant les facilités d'accès.

Notre terrain délimité, nous nous sommes dès lors interrogée sur les liens existants entre le management et la communication interne ainsi que leurs influences réciproques. Notre problématique consiste à se demander comment le management mis en place au sein d'une organisation, peut-il être constitutif d'une « incommunication » et engendrer des tensions organisationnelles. Lors de l'approche de notre recherche, nous avons fait le choix de différencier le top management des managers opérationnels, plus proches de leur personnel. En effet, le top manager, la direction et les

¹ DAB : Direction de la Sécurisation.

managers de terrain n'ont pas les mêmes responsabilités, les mêmes objectifs à atteindre, ils n'ont pas les mêmes fonctions. Il en découle des modes de communication pouvant être propres à chacun des niveaux de pouvoir. Ce questionnement attire notre attention, dans un premier temps, sur les modèles de management mis en œuvre en relation avec la position hiérarchique du manager. D'autre part, il souligne la légitimité de la communication interne, prise en tant que levier du management.

La suite de notre cheminement nous a amené à définir nos intentions d'objectifs. Celles-ci sont à replacer dans les registres de notre mémoire qui est principalement analytique bien qu'une partie prescriptive puisse apparaître :

- Montrer au travers d'un cas réel les types de management mis en place et ce en relation avec la fonction même du manager ;
- Montrer les difficultés existantes d'un point de vue de la communication interne, voire « l'incommunication » existante ;
- Mettre en lumière l'existence éventuelle d'une relation présente entre le management mis en place et les « problèmes » de communication interne.

Nous tenterons pour finir d'élaborer des pistes d'amélioration pouvant amener à une meilleure synergie entre communication interne et style de management.

Venons-en à la présentation de ce mémoire. Celui-ci est divisé en deux parties. Dans la première, nous mettons en avant le cadre théorique indispensable à la compréhension de notre analyse empirique. Les deux concepts principaux y sont développés de manière globale pour ensuite se focaliser sur les théories précises que nous avons choisies de mettre en lumière dans l'exploration qui suit. Nous reviendrons sur notre problématique et ressortirons les indicateurs tant pour le management que pour la communication qui nous permettront d'analyser notre terrain. Dans la deuxième partie, nous présentons ce terrain, celui dans lequel nous effectuons notre étude, nous développons notre méthodologie et réalisons l'analyse des

matériaux obtenus aux travers des différents indicateurs sélectionnés. Nous terminons ce travail par une conclusion générale reprenant à la fois les propositions de réponses à notre problématique et nos observations quant à la réalisation de notre recherche. Nous portons également l'attention sur les limites de cette étude et ses conclusions.

Pour finir, notre analyse communicationnelle, pourra avoir comme impact d'être utile au dirigeant de la direction de la sécurité publique mais également à d'autres unités de la police fédérale et police locale. De nombreuses unités ont une structure hiérarchique et des problématiques similaires à celles rencontrées dans le cadre de notre étude. Nous espérons contribuer à la compréhension de la communication interne, de son importance en tant qu'outil du management et du lien intime d'interconnexion vivant entre ces deux concepts.

Partie I : Cadre théorique

La première partie de ce mémoire consiste en une revue de littérature où différents concepts théoriques seront repris. Ceux-ci sont nécessaires à la bonne compréhension de notre analyse empirique se retrouvant en seconde partie de notre mémoire. Notre recherche repose sur le management et la communication interne. Ces deux concepts ont souvent été étudiés en diverses époques.

Nous débuterons par présenter des théories du managériales. Il nous semble essentiel d'avoir une vision globale de ce qui est entendu par management. Nous continuerons en nous concentrant sur la théorie qui nous semble intéressante dans le cadre de notre recherche.

Ensuite, nous nous préoccupons de la communication, des nombreuses théories y afférentes pour nous intéresser plus précisément à la communication interne et au concept plus récent d'incommunication.

Enfin, nous ferons une conclusion de ce cadre théorique et reviendrons sur notre problématique de départ avant de passer à la deuxième partie, à savoir, notre recherche à proprement parler.

Chapitre 1 : Le management

Pour commencer ce cadre théorique, nous nous attardons sur le concept de management. Ce dernier ayant été longuement étudié et de nombreux états de l'art existant déjà dans la littérature contemporaine, nous ne faisons ressortir dans ce travail que les principales théories. Il nous a ensuite semblé utile de nous pencher sur le rapport entre le management et la performance. Le but de toute entreprise est de performer, mais qu'en est-il d'un point de vue managérial ? Face à cette course à la performance, certains auteurs ont fait le choix de prendre la direction d'un management plus émotionnel où les capacités émotionnelles des managers sont étudiées. Goleman en est un des

pionniers, nous présenterons les différents styles de management qu'il a pu mettre en évidence qui nous seront utiles pour notre réflexion dans le cadre de notre recherche. Pour finir, le terme manager reprenant des fonctions effectives multiples, il nous semble essentiel de différencier le top manager de la direction et des cadres intermédiaires s'avérant être des managers « au jour le jour ».

1. Bref état de l'art

Dans l'histoire de l'humanité, le concept de management n'est arrivé que récemment. Ce n'est qu'à partir de la fin du XIX^e siècle, début du XX^e siècle avec l'apparition de la figure du dirigeant salarié, que des scientifiques se sont intéressés au management. Jusque-là, les chefs d'entreprise étaient essentiellement des héritiers (Llored 2018).

Dans un contexte d'essor de l'industrialisation, Frederick Taylor propose le concept d'organisation scientifique du travail. Il sort en 1911, sa brochure *The Principles of Scientific Management*. Selon lui, un minimum de discipline et d'organisation sont nécessaires pour la production de masse.

Pour Henry Fayol (1916) qui fut un célèbre économiste français, le management qu'il appelle « fonction administrative » peut se définir comme suit : « c'est de la prévoyance, de l'organisation, du commandement, de la coordination, du contrôle » (POCCC). Celui-ci a été le premier à exprimer les principes du management en parlant notamment d'organigramme, de planification budgétaire, de culture d'entreprise, d'incitation à l'initiative individuelle et de la nécessité d'une rémunération équitable (Fayol 1999). C'est avec la vague d'auteurs américains tels que Frédéric Taylor, Peter Drucker, Herbert Simon et bien d'autres que l'enthousiasme pour les managers et leurs procédures s'est créé et renforcé (Mintzberg 2003).

En 1989, Peter Drucker nous définit le management comme étant : « quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de

l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance. » (Drucker 1989) A la même époque, Henry Mintzberg célèbre ingénieur et professeur de management et spécialiste en sciences des organisations nous donne une définition du management comme étant : « les processus par lesquels ceux qui ont la responsabilité formelle de tout ou partie de l'organisation essayent de la diriger ou, du moins, de la guider dans ses activités. » (Mintzberg 2003).

Les phénomènes de pouvoir au sein des organisations ont également été étudiés par de grands sociologues tels que Max Weber (*Economie et société*, 1922), Michel Crozier et Erhard Friedberg (*L'acteur et le système*, 1977), ... ainsi que par de nombreux psychologues.

Nous pouvons dire que la littérature scientifique ayant pour sujet l'efficacité des managers est assez vaste. Barel, Dumas et Frémeaux en ont ressorti trois courants de recherche : l'approche par les traits de personnalité, l'approche par les comportements et l'approche contingente.

La première approche repose sur différents traits tels que l'âge, l'intelligence, la confiance en soi, l'instruction, etc. Ce courant subit un regain d'intérêt depuis une trentaine d'année suite à l'évolution du monde des organisations qui serait en recherche de leaders « capables de faire changer les représentations et les comportements de leurs collaborateurs » (Barel, Dumas et Frémeaux 2017). Sont alors étudiés, les traits de personnalité des managers qui font la différence (Bass, 1998).

La seconde approche, par les comportements, ne s'intéresse pas à ce que les managers sont, comme dans l'approche par les traits de personnalité, mais plutôt à ce que les managers font. Cette théorie du comportement tente de fournir un management idéal sans tenir compte des facteurs situationnels (Barel, Dumas et Frémeaux 2017).

Dans l'approche contingente trois facteurs contextuels sont identifiés par Fielder (1967) : les relations leader-collaborateurs, la structure de la tâche et le degré de pouvoir hiérarchique du leader. Cette approche met en évidence la nécessité de tenir compte du contexte dans lequel l'entreprise se trouve.

En associant ces derniers aux paramètres de conception, qui permettent en les combinant de définir la structure de l'organisation, nous permettent de comprendre pourquoi les organisations se structurent comme tel ainsi que d'en ressortir leur efficacité. Mais avant toute chose, nous devons comprendre le fonctionnement d'une organisation pour pouvoir comprendre comment elle se structure. Par fonctionnement, nous entendons « qu'il faut savoir comment les flux de travail, d'autorité, d'information et de décisions irriguent les organisations. » (Mintzberg 1982)

2. Management et performance

A l'heure actuelle, le management mis en place dans les grandes entreprises est, selon Belet reprenant Dupuy (2011) inspiré du modèle néo-taylorien où le paysage organisationnel est très hiérarchisé, avec une communication top-down, une centralisation des décisions, un organigramme pyramidal etc. (Belet 2013). L'entreprise est vue comme productiviste dont le but est de créer du profit au détriment de l'humain qui est dénué de toute personnalisation. Depuis une vingtaine d'années, cette tendance « hypergestionnaire » (*Ibid.*, p.11) s'accroît, sous la pression des objectifs financiers à atteindre et des actionnaires toujours plus gourmands (*Ibid.*). Les conséquences de ces pratiques managériales dépassées ont pour conséquence un profond malaise. Celui-ci est lié à l'inadéquation entre l'absence d'évolution du management dominant et l'évolution du contexte sociétal, humain et social. Dans nos sociétés occidentales, la tendance est de donner de l'importance à la qualité de vie au travail, à la justice sociale et à des pratiques de management « responsable ». (*Ibid.*). Il résulte de ces pratiques « hypergestionnaires », des risques psychosociaux en augmentation, des conflits internes, des ambiances de travail négatives, une remise en question de la hiérarchie, une perte de motivation de la part des travailleurs, etc. (*Ibid.*)

3. Management émotionnel

Depuis les années 90-2000, quelques modèles de leadership innovants ont émergé, faisant suite aux nombreuses critiques dénonçant le management financiarisé (Taskin et Dietrich 2016). Réhumaniser le management pour voir l'homme, non plus en tant qu'objet de performance, mais en tant qu'être à part entière avec ses besoins, ses ressentis, etc. L'homme n'est pas un numéro mais une personne. Il s'agit également de voir le leadership de manière multidimensionnelle et de reprendre tant les aspects individuels, interpersonnels que contextuels (Belet 2013). Plusieurs études tendent à montrer l'incidence positive des émotions sur le management, sur la gestion du changement ainsi que sur la gestion d'équipes. Nous nous attarderons ici à l'intelligence émotionnelle qui figure parmi les modèles véritablement innovant en matière de leadership alternatif au modèle classique taylorien. (*Ibid.*)

3.1 *L'intelligence émotionnelle (IE)*

L'intelligence émotionnelle, un concept qui fut largement étudié dans la littérature anglo-saxonne depuis le début des années 90 (Dejoux et al. 2011). Jusque-là, les travaux issus du marketing, de la finance, du droit percevaient les émotions comme néfastes sur la prise de décisions. Salovey et Mayer (1990) ont été les premiers à s'intéresser à ce mouvement de recherche mettant en avant le rôle des capacités émotionnelles dans le développement de l'intelligence. Depuis, de nombreux travaux ont vu le jour, portant sur deux thèmes principaux : « les questions de définitions et mesures de l'Intelligence Emotionnelle, et l'impact de l'Intelligence Emotionnelle sur la performance au travail, le leadership ou les décisions. » (Dejoux et al. 2011, p. 71). Deux grands types de modèles de l'Intelligence Emotionnelle peuvent dès lors être mis en évidence. Le premier axé sur l'aptitude à traiter l'information affective et le second, mixte, élaborant l'Intelligence Emotionnelle comme une édification complexe (*Ibid.*).

Salovey et Mayer (1990) se situent dans le premier modèle, expliquant l'Intelligence Emotionnelle autour de trois dimensions puis quatre (1997) : identifier ses émotions, utiliser ses émotions, comprendre ses émotions et gérer ses émotions. Les facteurs motivationnels et sociaux ne sont pas pris en compte dans ce modèle (Dejoux, Ansiau et Wechtler 2006).

Le deuxième modèle, appelé modèle mixte, est soutenu par Goleman (1995) et Bar-On (1997). Les auteurs se sont inspirés du modèle de Salovey et Mayer et l'ont enrichi en y introduisant des composantes motivationnelles, sociales ou d'aspects liés à la personnalité (Dejoux, Ansiau et Wechtler 2006). En 1998, Goleman a adapté le concept d'Intelligence Emotionnelle au contexte de la vie au travail. Son travail a été vulgarisé, fortement publié et médiatisé, rendant l'Intelligence Emotionnelle plus accessible au grand public. Son concept est composé de 25 compétences articulées autour de cinq facteurs : la conscience de soi, l'autorégulation, la motivation, l'empathie et les compétences sociales (Dejoux et al. 2011).

3.2 L'IE selon Goleman

Selon lui, le manager est capable d'adapter son style de management en fonction de son intelligence émotionnelle, qu'il définit comme étant « notre capacité à reconnaître nos propres sentiments et ceux des autres, à nous motiver nous-mêmes et dans nos relations avec autrui. » (Goleman, Piélat et Roche 2014). Les compétences relevant de l'intelligence émotionnelle jouent un rôle croissant aux niveaux les plus élevés de l'organisation. Goleman rapporte que « plus le niveau hiérarchique des meilleurs meneurs est élevé, plus les compétences d'intelligence émotionnelle apparaissent comme la raison de leur efficacité » (Dejoux, Ansiau et Wechtler 2006, p.173). Les compétences émotionnelles des dirigeants sont différentes de celles des managers. Cette distinction entre dirigeants et managers n'est pas le fait des compétences propres de chacun mais plutôt le fait de la polyvalence des compétences émotionnelles (*Ibid.*). Ces compétences émotionnelles et sociales sont décrites par Goleman comme étant la conscience de soi, la

maitrise de soi, la motivation, l'empathie et les aptitudes humaines (Goleman, Piélat et Roche 2014, p.904). C'est donc la maitrise des émotions et des sentiments qui déterminent les performances des managers et encore plus celles des dirigeants (Dejoux, Ansiau et Wechtler 2006).

4. Les styles de management selon Goleman

Goleman s'inscrivant dans la suite des travaux de l'école de contingence, a établi un modèle où il identifie six styles de management : *The coercive style, the authoritative style, the affiliative style, the democratic style, the pacesetting style the coaching style*. Goleman nous donne une explication pour chacun de ces styles de management (Goleman 2000). Il insiste également sur l'importance de l'intelligence émotionnelle. Selon lui, le manager est capable d'adapter son style de management en fonction de son intelligence émotionnelle, qu'il définit comme étant « notre capacité à reconnaître nos propres sentiments et ceux des autres, à nous motiver nous-mêmes et dans nos relations avec autrui. » Il s'agit bien selon lui d'une intelligence différente du QI. Elle permet de percevoir nos émotions et sentiments ainsi que ceux des personnes qui nous entourent, et a donc une influence sur notre self-contrôle, notre motivation, notre empathie et nos relations avec autrui (Goleman, Piélat et Roche 2014).

Voici un bref passage en revue des différents styles de management identifiés par Goleman (Goleman 2000). Le mot français associé à chacun des styles provient de la traduction faite par Yvan Barel, Marc Dumas et Sandrine Frémeaux (2017).

4.1 The coercitive style ou style directif

Le style directif pourrait être résumé en une phrase : « *Do what I tell you* ». Ce style de management ne laisse pas beaucoup de place à l'initiative et à tendance à mettre à mal la motivation des travailleurs. L'importance de participer conjointement pour atteindre les objectifs de mission commune ne sont pas mis en avant. Ce style de management est efficace en cas de situation d'urgence (catastrophe naturelle, incendie etc.), de situation de changement ou lorsqu'il est nécessaire de travailler avec des « personnes à problèmes ». Néanmoins, si l'organisation persiste dans ce type de management plus longtemps que nécessaire, les conséquences à long terme peuvent être désastreuses sur le climat de l'entreprise.

4.2 The authoritative style ou style mobilisateur

Cette approche peut être résumée par : « *Come with me* ». Ce type de manager est un visionnaire. Il motive les travailleurs en leur montrant de manière claire comment leur travail s'intègre dans une vision large de l'organisation. Les personnes travaillant pour ce type de manager comprennent ce qu'ils font et pourquoi ils le font. Ce manager apporte une grande importance à l'organisation dans laquelle il travaille, il adhère à ses stratégies et vise à atteindre les buts définis. Il va s'entourer de personnes ayant la même vision que lui. L'impact sera alors positif. En revanche, si le manager travaille avec des personnes ayant plus d'expérience que lui ou des experts, il sera alors vu comme étant « sur la touche ». Une autre limite est visible lorsque le manager devient plutôt dominateur, il compromettra alors l'équilibre de l'équipe.

4.3 The affiliative style ou style coopératif

C'est l'attitude « *People come first* ». Ce style est particulièrement bénéfique quand il s'agit d'établir une harmonie dans l'équipe ou une culture de confiance. Les personnes sont centrales. La valeur individuelle et les

émotions des individus ont plus d'importance que les demandes et buts à atteindre. Le manager donne beaucoup de liberté aux travailleurs, ils peuvent réaliser leur travail de la manière la plus efficiente à leurs yeux. Ce type de management est également caractérisé par la présence de feedbacks positifs où la reconnaissance et la récompense du travail bien faits sont très présents. Ce style coopératif apporte une ambiance positive de travail, elle est plus particulièrement utile dans les situations où il est nécessaire de construire ou reconstruire une harmonie dans l'équipe, d'augmenter/favoriser la communication ou réparer les repères détruits suite à du stress, des conflits etc. Ce management demande une certaine autonomie de travail de la part des membres de l'organisation.

4.4 The democratic style ou style participatif :

Le style du « *What do you think ?* ». Ce style de management donne aux travailleurs une voix dans la prise de décision de l'organisation. Ils opèrent donc dans un système démocratique. Les organisations ayant ce style de management en leur sein, laissent beaucoup de latitude et responsabilités aux travailleurs et favorisent la génération d'idées nouvelles avec parfois des réunions interminables et la sensation de ne pas avoir de chef. Ce style de manager inspire l'honnêteté, le respect et l'engagement. Il écoute les préoccupations des travailleurs, et favorise le moral de ses hommes ainsi qu'une vision commune pour évoluer dans l'entreprise. Cette approche est idéale lorsque le manager n'est pas sûr de lui-même, incertain de la bonne direction à prendre, qu'il a besoin des idées et du conseil de ses employés expérimentés.

4.5 The pacesetting style ou style par l'exemple

« *Do as I do, now* ». Avec ce style de management, le niveau d'exigence est très élevé. Le manager a des standards de performances très élevées pour lui-même. Il veut toujours faire mieux et plus rapidement que ses semblables, et

demandes aux personnes avec qui il travaille d'en faire de même. Il pense avoir un impact positif sur ses employés. Dans la pratique, ce type de manager met à mal l'ambiance existant au sein de l'entreprise. De nombreux travailleurs se sentent dépassés par les attentes de leur manager, et leur moral est alors en chute. La ligne de conduite concernant le travail est très claire dans la tête du manager, mais ne l'est pas autant dans les faits. Les travailleurs sentent également un manque de confiance de la part du manager, ils ne peuvent prendre des initiatives ou suivre leur propre voie pour la réalisation de leur travail. Une absence de feedbacks est présente, de même qu'une absence de conseil dans le cas où un employé serait dépassé. Ce style de management n'est pertinent que lorsque des résultats rapides sont attendus et ce à condition que l'équipe soit compétitive et possède une haute qualification.

4.6 The coaching style ou style mentor

Résumé par « *Try this* ». Le manager *mentor* aide ses employés à identifier leurs propres faiblesses et leurs forces. Il les encourage à développer des objectifs à long terme et les aide à établir des plans pour pouvoir les atteindre. Ce type de manager excelle dans la délégation, donnant de ce fait la possibilité aux employés de se surpasser. Les rôles et responsabilités de chacun sont clairement établies, les instructions sont claires et les feedbacks réguliers. Le développement des individus est favorisé. Ce style de management a un impact réellement positif sur le climat de l'entreprise, il requiert un dialogue constant qui est la voie pour pousser vers le haut chacun des collaborateurs. Ce style est particulièrement performant lorsque les employés sont prêts à accepter leurs faiblesses, désirent améliorer leurs performances et veulent apprendre de nouvelles compétences. Il est bien moins efficace, lorsque les travailleurs sont résistants à l'apprentissage et au changement.

4.7 Analyse de ces styles / récap

Barel, Dumas et Frémeaux (Barel, Dumas et Frémeaux 2017) ont réalisé un tableau récapitulatif des styles de management mis en avant par Goleman.

Les styles de management selon Goleman (2000) Traduction par Barel, Dumas et Frémeaux (2017)

	Directif	Par l'exemple	Coopératif	Participatif	Mentor	Mobilisateur
Objectifs	Sollicite une obéissance et une réaction immédiate	Établit des standards élevés de performance	Crée une harmonie et une culture de confiance	Génère le consensus grâce à la participation	Favorise le développement des individus	Mobilise les individus vers une vision commune
Intelligence émotionnelle	Maîtrise de soi	Conscience de soi	Empathie	Compétence sociale	Conscience de soi et empathie	Conscience de soi et empathie
Circonstances	En cas de crise ou d'urgence	Afin d'obtenir des résultats rapides d'une équipe compétente et motivée	Afin de réduire le stress au travail et les conflits d'équipe	Afin de générer de nouvelles idées et de favoriser une direction commune	Afin d'identifier et d'améliorer les forces des employés	Afin d'apporter une nouvelle vision ou une direction claire

Dans son étude, Goleman a pu mettre en évidence que les managers maîtrisant au moins quatre de ces styles de management au sein de leur organisation, obtiennent le meilleur climat et les meilleures performances. Il est donc important de parvenir à « une démarche caméléon » (Ély et Metge 2016), de pouvoir passer d'un type de management à un autre en fonction des situations à laquelle l'entreprise doit faire face. Rester figé dans l'un management n'est positif pour personne, ni pour l'entreprise (Goleman 2000).

5. « Top manager », « Direction », « Managers au jour le jour »

Chaque organisation, et ce peu importe le secteur dans lequel elle opère, possède divers groupes d'employés qui sont relatifs aux objectifs spécifiques à atteindre. Top manager, direction, managers au jour le jour, il est évident que le management mis en place diffère en fonction du niveau de pouvoir

exercé, de la responsabilité du manager concerné. Il est dès lors intéressant d'identifier les différents niveaux de management. Jackson et Welch (2007) propose de les différencier de la manière suivante : le management stratégique, le management « au jour le jour » (cadres intermédiaires, chefs de département, chefs d'équipe, ...), le travail en équipe et groupe de projet.

Le manager stratégique ou top management doit gérer l'organisation, les directeurs quant à eux se consacrent à leur service et le manager au jour-le-jour gère ses hommes tout en étant également un subordonné. Ils sont tous face à des obligations propres à leur fonction.

En France, peu d'études empiriques tendant à démontrer la validité ou non de la compétence émotionnelle ont été réalisées (Dejoux, Ansiau et Wechtler 2006). Néanmoins, celles réalisées mettent en avant que les compétences émotionnelles et les capacités d'apprentissage varient selon qu'il s'agisse de dirigeants ou de managers opérationnels. Lors de leur étude de cas réalisée dans une entreprise, Dejoux, Ansiau et Wechtler (2006) font ressortir trois résultats principaux :

- « Les compétences émotionnelles et les capacités d'apprentissage sont différentes pour les managers et les dirigeants,
- Les compétences émotionnelles des dirigeants se caractérisent surtout par « leur polyvalence »,
- Plus le collaborateur développe ses compétences émotionnelles, plus il développe ses capacités d'apprentissage. » (*Ibid.*, p.185).

Chapitre 2 : La communication

Venons-en à notre deuxième concept qui est celui de la communication. Tout comme pour le management, nous allons commencer par faire ressortir les différentes principales théories sur le sujet au travers de notre état de l'art.

Nous nous intéresserons ensuite davantage à la pragmatique de la communication avec sa vision des communications interpersonnelles. Notre recherche portant sur une organisation, c'est naturellement que nous nous

focalisons la communication interne qui, comme nous le verrons, n'est pas une notion aussi simple que son nom semble le montrer. De la communication à l'incommunication, le pas est rapidement franchi. Notre dernière partie nous montrera au travers de l'incommunication que celle-ci n'est pas si négative qu'il n'y paraît.

1. Etat de l'art

La communication, ce terme semblant si simple et pourtant polysémique, nous allons dès lors nous replonger dans les différentes théories courantes de la communication.

Les premiers modèles ont abordé la communication comme un système de transmission où la communication se limite au transfert de l'information entre une source qui l'envoie et une cible qui le reçoit. Ce modèle dit télégraphique (Shannon 1948) est un système linéaire et mécanique, sans ancrage social. Le dialogue n'existe pas dans ce modèle, il s'agit plutôt d'une succession de linéarité où l'émetteur est actif et le récepteur reste passif, contraint. Selon Wiener (1949), la communication est à la base du fonctionnement de tout, elle est omniprésente et se pose la question de « comment mieux communiquer ». La réponse à cette question est de communiquer plus pour communiquer mieux. Avec son modèle cybernétique, Wiener introduit la notion de rétroaction ou feed-back, supprimant de ce fait la linéarité présente dans le modèle précédent. Ici, l'émetteur et le récepteur peuvent interagir. Le feed-back sera perçu comme positif lorsqu'il réintroduira de la distinction. Ce modèle a des limites car il présuppose un consensus relationnel (Moens 2019).

Après les modèles techniques, Laswell (1951) s'est intéressé à la question de la communication au travers de la sociologie et envisage la communication comme un processus dynamique avec une suite d'étapes ayant chacune leur importance, leur spécificité et leur problématique. L'accent est mis sur les finalités et effets de la communication. La communication est un processus

d'influence et de persuasion. C'est au travers de cinq questions, qu'il est aisé de décrire une action de communication :

Qui (le communicateur) dit quoi (le message) par quel canal (le canal) à qui (le récepteur) et avec quel effet (les effets) ?

Ce modèle est principalement descriptif et taxinomique mais malgré tout employé comme modèle analytique.(*Ibid.*)

Dans la foulée de ces recherches, Lazarsfeld et Katz (1955) s'intéressent aux leaders d'opinion et gate keeper et élaborent la théorie du « two step flow of communication » ou communication en deux temps. La première étape étant la diffusion vers les leaders d'opinion, mieux informés, qui transmettront à leur tour l'information vers la « masse » qui dépende des premiers pour obtenir les informations et se forger une opinion. (de Saint Georges 2010)

En 1960, Jakobson effectue un retour sur l'information. En tant que linguiste, il va s'intéresser non pas au schéma de transmission du message mais au message en lui-même dans la communication verbale. Il ressortira six facteurs auxquels sont associés six fonctions du langage. Les trois premières fonctions (expressives, conatif, phatique) sont d'ordre analogique, de la relation. Les trois autres (référentielle, métalinguistique, poétique) sont du domaine du langage digital, c'est-à-dire du contenu. Ces fonctions ne s'excluent pas, elles se superposent tout en laissant la place à certaines pour s'hypertrophier (Moens 2019).

Dans la continuité de ces recherches sur les mass médias, Mc Combs et Shaw (2004) vont s'intéresser au problème de base de l'influence avec la théorie de « l'agenda setting ». Il s'agit de la mise à l'agenda par les médias de sujets de sociétés qu'ils vont développer afin que l'opinion publique se prononce par rapport à ce sujet. Mc Combs et Shaw mettent en avant l'importance d'un thème de par sa présence et sa récurrence dans les médias. Plus un fait est médiatisé, plus ce fait est important. Néanmoins, cette influence n'est pas linéaire, elle est fonction de la manière dont le public accueillera l'opinion proposée par le média, la suivant ou non (de Saint Georges 2010).

Comme nous pouvons le voir, toutes ces théories ont principalement vu la communication en tant que processus de transmission. Nous serions dès lors incomplet si nous ne mettions pas en avant l'apport de la « pragmatique de la communication ». Celle-ci permet d'étudier les relations interpersonnelles de manière systémique, de prendre le comportement comme acte de communication (*Ibid.*).

2. La pragmatique de la communication

La pragmatique de la communication nous vient de l'école de Palo Alto où Watzlawick, Helmick-Beavin et Jackson prennent l'humain en relation, interagissant avec ses congénères. Il s'agit du premier modèle de communication systémique. Les auteurs commencent par faire le constat que les comportements ont une propriété particulière, celle de ne pas avoir de contraire, c'est-à-dire qu'il n'est possible « de ne pas avoir de comportement » (Watzlawick, Helmick Beavin et Jackson 1979, p.46). Et si l'on considère que dans les interactions humaines, tout comportement est une communication, les auteurs en déduisent « qu'on ne peut pas ne pas communiquer » (*Ibid.*). Interagissant avec les autres, le fait de parler ou de se taire, d'agir de telle ou telle manière est un message envoyé aux personnes aux alentours et provoquent dès lors un échange de communication, que celle-ci soit consciente ou non, voulue ou non voulue (*Ibid.*). Bien entendu le contexte est toujours à prendre en considération dans toute communication de même que les modes de comportement (verbal, postural, paraverbal, etc).

Ceci, nous amène au deuxième axiome qui met en évidence l'existence de deux dimensions : le contenu et la relation. Le contenu peut être considéré comme une transmission de données de la communication et sera plutôt de l'ordre du verbal, tandis que la relation nous dit comment comprendre cette communication, elle peut être à la fois verbale ou non verbale. Le contexte ici joue un rôle prépondérant sur la compréhension de la communication (*Ibid.p. 49- 51*).

Le troisième axiome est le suivant : « La nature d'une relation dépend de la ponctuation des séquences de communication entre les partenaires » (*Ibid.*, p.57). C'est à l'aide de l'exemple de la dispute de couple que Jackson et Bateson nous aident à comprendre cet axiome. Chacun ayant une perception différente du début de la séquence et pense dès lors réagir face au comportement du partenaire. Cette interaction de type oscillatoire est due à « leur incapacité à métacommuniquer sur leurs modèles respectifs d'interaction » (*Ibid.* p.55).

Nous en arrivons au quatrième axiome qui nous parle de l'existence de deux postures en communication. La posture symétrique et la posture complémentaire. Avec la première, les deux parties jouent le même jeu, elles ont un comportement en miroir. L'interaction symétrique est caractérisée par « la minimisation des différences » (*Ibid.*p.67). La seconde posture, comme son nom l'indique, invite les membres à la complémentarité où le comportement d'un partenaire viendra compléter celui de l'autre et inversement. Ici, il s'agit bien de « la maximisation des différences » (*Ibid.*p.67). qui est mise en avant. Il est important de souligner que dans cette posture, chacun des partenaires se comporte de la manière présumée, sans qu'aucun des deux ne soit contraint à le faire (*Ibid.*).

La pragmatique de la communication pourrait être résumée comme suit : « conjugués ou non à un discours verbal, impliquant syntaxe et sémantique, les comportements sont considérés comme des actes de communication » (de Saint-Georges 1993).

3. La communication interne

3.1 *Notion ambiguë*

La communication interne, sujet qui semble simple de prime abord et qui pourtant se voit attribuer de très nombreuses définitions. Michon nous dit que définir cette notion est à la fois une tâche aisée et une tâche compliquée. En

effet, Si l'on se pose en tant qu'observateur, la communication interne pourrait être définie comme suit :

« La communication interne, c'est l'ensemble des principes et pratiques qui permettent les échanges de messages, d'idées et de valeurs entre les membres d'une même organisation » (Michon 1994, p.1).

Elle devient compliquée lorsqu'il s'agit de définir avec à peine quelques mots l'idée que cette communication fait partie intégrante du management de l'organisation. La communication interne n'est plus vue comme « un état naturel et spontané » mais comme une construction pouvant servir de levier managérial afin de faire évoluer l'organisation (*Ibid.*).

En décortiquant encore un plus cette notion de communication interne, nous pouvons nous apercevoir que ce terme reprend en fait deux notions différentes. La première étant plutôt explicative et porte sur les interactions sociales des acteurs, leur vie au sein de l'organisation. La deuxième conception de la communication interne, repose sur une démarche organisationnelle qui relève du management des personnes dans l'organisation. Pierre de Saint Georges nous propose de parler de « communication organisationnelle » dans le premier cas et de « communication d'organisation » dans le second concept (de Saint Georges 2010, p.174). Cette deuxième conception a pour objectif d'influencer les comportements des membres de l'organisation. Nous pouvons donc dire que la communication d'organisation est d'ordre stratégique et agira tant sur l'interne que sur l'externe. Nous ne devons pas nier le lien étroit existant entre ces deux pans stratégiques. Cette communication sera dès lors, mise en place par un professionnel de la communication qui sera mandaté par la direction et ce afin de concevoir et mettre en œuvres des initiatives managériales (*Ibid.*). Comme nous le dit l'auteur, ces deux niveaux de communication sont à la fois différents l'un de l'autre et intriqués l'un dans l'autre. Il ne faut pour

autant tomber dans le piège de se dire que tous les problèmes de communication organisationnelle sont dû à la communication d'organisation.

3.2 Portée de la communication interne

De nombreux auteurs mettent en avant l'importance de la communication interne et la nécessité pour une organisation de s'en préoccuper. Thévenet (1988) souligne notamment que le bon fonctionnement d'une entreprise est fonction de la qualité des échanges et relations entre les membres de cette entreprise. Pour Michon (1994) « la communication interne apporte une valeur ajoutée au management » (Michon 1994). Il s'agit bien ici d'une conséquence des attitudes, comportements, motivations des travailleurs qui influencera directement sur les résultats de l'entreprise. C'est au travers de six composantes que la communication interne peut être vue comme « levier du management » (*Ibid.*). En effet, selon Michon (1994), l'information, la convivialité, la participation, la fédération, l'implication et l'identification sont autant d'éléments essentiels pour une bonne communication interne, car comme nous le dit l'auteur « il ne suffit pas de construire un voilier et de l'appeler « esprit d'équipe » pour fédérer le personnel » (*Ibid.*).

Dès lors, quels sont les bénéfices de la communication interne ?

Welsh et Jakson (2007) nous donnent divers buts de la communication interne :

- Contribuer aux relations internes qui sont caractérisées par l'engagement des employés ;
- Favoriser un sentiment d'appartenance positif chez les employés ;
- Développer la conscience des travailleurs quant aux changements environnementaux ;
- Développer la compréhension des travailleurs quant à la nécessité pour l'entreprise de faire évoluer ses objectifs en tenant compte des changements environnementaux présents et futurs (Jackson et Welch 2007).

Welch et Jakson (2007), en les considérant comme « parties prenantes » (*Ibid.*) tout comme Michon (1994) au travers de ses six dimensions (Michon 1994), nous montrent qu'il est nécessaire de tenir compte des travailleurs dans l'élaboration de la communication interne de l'organisation. Avec sa perspective interprétative de la communication interne, Giroux (1994) nous propose une vision plus large et parle de communication « organisante » où la communication crée l'organisation (Giroux 1994). Les employés sont pris comme « partenaires » interne de l'organisation, la communication n'est plus en sens unique, elle « devient donc le processus de création de la collectivité organisationnelle et son utilité repose sur sa capacité à produire et à reproduire cette collectivité » (*Ibid.*, p.8).

Nous pouvons aussi voir chez Libaert et Westphalen (2015), la mise en lumière de l'aspect social dans la communication interne, celle-ci étant constituée des différents actes de communication qui ont lieu à l'intérieur de l'organisation. Il est primordial pour les travailleurs qu'ils puissent comprendre vers où leur entreprise se dirige, que leurs compétences soient reconnues et qu'ils soient écoutés. La communication interne remplit dès lors diverses fonctions :

- Exposer les résultats, les bilans ;
- Transmettre les informations, un savoir, un métier ;
- Expliquer une nouvelle orientation, le projet de l'entreprise ;
- Impliquer les travailleurs, les motiver ;
- Préparer et accompagner les changements qui ont lieu au sein de l'organisation (Westphalen et al. 2015).

Ces auteurs mettent également en exergue le manque de maîtrise de la communication qui se traduit par des erreurs souvent similaires d'une organisation à l'autre : « la transmission pléthorique d'informations, de directives et autres documents, syndrome de la « réunionite », utilisation anarchique des différents supports de communication, décalage entre les communications internes et externes, piètre remontée de l'information. » (*Ibid.*, p. 152). La quantité prime sur la qualité ce qui nous amène à l'incommunication.

4 De la communication à l'incommunication

Qu'en est-il de la notion d'incommunication interne ? Cette notion est relativement récente. Sachant que ce mot n'existait pas, c'est M. Huysman qui est le premier à l'avoir proposé en 1985. En 1989, Boudon reprend ce terme lorsqu'il s'intéresse aux difficultés communicationnelles. Il nous en donne alors une explication. Boudon commence par nous rappeler que « la communication suppose la mobilisation d'*a priori* communs aux interlocuteurs et souligner que, bien souvent cette condition n'est pas réalisée. » (Boudon, 1989). Un grand nombre de messages peuvent donc être transmis et reçus sans pour autant qu'il y ait communication. Dans le cas où les protagonistes ne communiquent pas à partir des mêmes *a priori*, c'est l'incommunication qui règnera.

Afin de mieux comprendre cette notion, Boudon prend l'exemple d'une célèbre « pensée » du philosophe Pascal : « Vérité en deçà des Pyrénées, erreur au-delà ». L'interprétation de cette formule ne peut être commune que si les différents interlocuteurs sont d'accords sur des principes préalablement acceptés. Ce mot « les Pyrénées » est-il vraiment sans importance ? Peut-il être remplacé par le mot « Rhin » par exemple ? S'il a son importance, le mot « Pyrénées » est peut-être simplement utilisé comme pense-bête pour Pascal. Ou l'a-t-il utilisé car les Pyrénées représentent l'Espagne et à l'époque, l'Espagne était l'état rival de France. Boudon nous donne encore de nombreux autres exemples qui nous permettent de comprendre l'importance des *a priori* pour comprendre une phrase qui semble pourtant très simple (Boudon 1989).

Nous pouvons dire que lorsqu'un problème de communication est présent, le processus en cause n'est pas la communication mais son dysfonctionnement. Dans le cas de la communication, c'est la pathologie qui est la règle ((Ély et Metge 2016).

La communication a toujours une connotation positive. Il s'agit là d'une erreur, car cela présuppose que la communication va de soi, qu'elle est bonne. Ne faudrait-il pas plutôt « renier la notion même de communication comme

point de départ pertinent au profit, pourquoi pas, de la notion d'incommunication – et sa nécessaire *conjuración* » (Robert 2005, p.18). Toutes les sociétés ainsi que les organisations connaissent l'incommunication. Il faut voir cette dernière plutôt comme un problème qui doit être réglé. Ce sont les sociétés qui en apportant des réponses à ce problème, parviendront à conjurer l'incommunication. Conjurer est ici vu comme faire face et non comme supprimer (*Ibid.*).

Il est intéressant « d'élargir la problématique de la communication au triptyque *communication, incommunication, acommunication* » (Wolton 2018, p.280). Selon Wolton *l'acomunicação* est la rupture du contrat de communication, c'est l'indifférence. Intéressons-nous à l'incommunication, qui n'est pas le fait de ne pas se parler mais celui de ne pas se comprendre. Paradoxalement, malgré l'augmentation des moyens de communication et le flux permanent d'information, *l'incommunication* monte en puissance (*Ibid.*).

Il est essentiel de faire une distinction entre information et communication. La communication « oblige l'individu à sortir de lui-même et à entrer en interaction avec autrui et les société » (Wolton 2014, p.19). La notion de relation humaine est dès lors bien présente dans la communication, ce qui n'est pas le cas dans l'information. L'expression « technique de la communication » est ambiguë. En effet, il s'agit selon Wolton des moyens de transport de l'information et de messages, à ne pas confondre avec la communication à proprement parler. Nous pouvons considérer que transmettre de l'information n'est pas communiquer.

Il est dès lors possible de se parler, échanger des informations, sans pour autant s'entendre, se comprendre. Pour pouvoir se comprendre, Boudon expose l'idée de la nécessité d'*a priori* commun (Boudon 1989). En l'absence de ces *a priori*, c'est l'*incommunication* qui règne.

Tous les travaux sur l'incommunication nous montrent que la norme est l'incompréhension et non la compréhension (Dacheux 2015). La règle s'avère donc être *l'incommunication*, ce qui veut dire que nous ne nous comprenons

pas totalement mais tout de même suffisamment que pour faire une société, et toute société a besoin de communication pour pouvoir exister(*Ibid.*).

Avec sa connotation positive, nous présupposons que la communication va de soi, or ce n'est pas le cas. Toutes les sociétés et organisations connaissent *l'incommunication*, elles partagent également leur volonté de sortir de celle-ci.

L'incommunication éclaire selon Robert, un problème sociologique auquel une réponse doit être trouvée. C'est à l'aide des technologies de l'information et de la communication que l'incommunication pourra être conjurée. Elles permettraient de rétablir la norme et de revenir à la communication. Ces technologies de l'information et de la communication sont à la fois le problème et la solution (Robert 2005).

« La communication ça marche parce que ça ne marche pas » (*Ibid.*, p.10). *L'incommunication* est un moteur de la communication réflexive (Dacheux 2015). C'est grâce au fait que nous ne nous comprenons pas, que nous cherchons à nous comprendre.

Chapitre 3 : Retour sur la problématique et présentation du cadre théorique

Nous venons de mettre en avant les concepts théoriques qui nous permettront de nous immerger dans notre recherche. Nous avons découvert que le management est étudié de longue date et par de nombreux auteurs, chacun apportant sa pierre à l'édifice de la mise en place d'un modèle managérial « optimal ». Notre choix s'est dirigé vers Goleman qui est parti de l'intelligence émotionnelle pour construire ses styles de management où il met en évidence l'importance d'opter pour un style « caméléon ». Parvenir à passer d'un style de management à un autre en fonction des personnes et des situations auxquels le manager est confronté, sans rester figé dans un style quel qu'il soit, est essentiel. Cette capacité d'adaptation provient de

l'intelligence émotionnelle dont fait preuve le manager. Il a été très intéressant de décrire les différents styles de leadership

Du point de vue de la communication interne, nous avons pu mettre en évidence l'ambiguïté de cette notion qui nous amène à confondre « la communication organisationnelle » et « la communication organisante » (Giroux 1994). De plus, de nombreux auteurs insistent sur l'importance de la communication interne et la nécessité de la prendre en compte au sein de l'organisation. Ils nous montrent l'importance de son aspect social et la nécessité d'en tenir compte. La communication interne est plus qu'une simple transmission d'information. Elle a à la fois un rôle d'écoute, de partage, elle permet un sentiment d'appartenance, d'intégration, tout en favorisant l'image interne de l'entreprise. La communication interne, lorsqu'elle est bien faite, est une réelle plus-value pour l'organisation et pour le management.

Nous avons ensuite vu en quoi consistait l'incommunication et surtout, que celle-ci n'est pas forcément néfaste, bien au contraire. L'incommunication est de l'ordre du problème qu'il est nécessaire de régler. Il ne s'agit pas de la faire disparaître, tenter de conjurer l'incommunication incite à trouver des solutions donc à trouver des modes alternatifs de communication, elle pousse à la réflexion. Nous avons découvert que lorsque nous communiquons avec d'autres personnes, nous sommes plus souvent face à de l'incompréhension plutôt qu'à de la compréhension. C'est grâce à ces différences de perception que nous posons d'autres questions, que nous tentons de comprendre la vision de notre interlocuteur. L'incommunication devient dès lors positive pour l'organisation et les membres qui la composent. Il en est de même pour les nouveaux outils technologiques qui s'avèrent être à la fois d'une grande aide et initiateurs de problèmes.

Il est à présent opportun de revenir sur notre problématique. Notre questionnement initial consiste en comprendre le type de management mis en place par la direction de la DAS et ses cadres intermédiaires, de comprendre également la place de la communication au sein de cette unité. La DAS comme toute autre unité doit être performante dans son service rendu au client (population, zones de police, supérieurs hiérarchique, gouvernement). Il me

semble essentiel de comprendre si la communication interne, en tant qu'outil du management, mise en place au sein de la DAS constituent un levier sur lequel agir pour être performant et, de ce fait forment des paramètres stratégiques dont la maîtrise permet le succès de l'unité ou inversement engendre des tensions.

Nous posons dès lors la question de savoir dans quelle mesure la communication interne et le type de management mis en œuvre sont-ils des facteurs clés de succès ou de tensions au sein d'une unité de la police fédérale, la DAS ?

L'élaboration de notre revue de littérature, nous permet de mettre en place notre modèle d'analyse où nous croiserons différents concepts dégagés des théories vues, et confrontés à la réalité de terrain.

Comme nous avons pu le voir précédemment, la communication interne est intimement liée au management. Notre stratégie analytique repose sur l'exploitation des pratiques managériales ainsi que de la place qui est laissée à la communication. Pour se faire, nous allons analyser la direction et les cadres intermédiaires, leur style de leadership et leur capacité à agir en « caméléon ». Ensuite, nous nous concentrerons sur la place que chacun d'entre eux consacrent à la communication interne, ceci nous permettant de dégager la présence plus ou moins importante d'incommunication. Le simple transfert d'information n'est selon Wolton pas de la communication. Celle-ci implique un investissement personnel de par les nombreuses interactions nécessaires (Wolton 2014). Boudon quant à lui nous rappelle qu'il est tout à fait possible de se parler sans pour autant se comprendre. Cette incompréhension provient de l'absence d'*a priori* commun (Boudon 1989). Par incommunication, nous entendons donc concrètement le transfert simple d'information, le manque de compréhension qui peut venir de différences de perception, de la mauvaise utilisation des outils technologiques, de la place trop importante de la communication informelle lorsque celle-ci a pour conséquence de ne pas toucher tous les membres du personnel concernés.

Nous émettons l'hypothèse de travail suivante : Le type de management et la communication interne sont des facteurs de succès dans la mesure où les

managers ayant une démarche dite « caméléon » placent la communication interne en position centrale en limitant de ce fait l'incommunication. Rappelons qu'il s'agit selon Goleman (2000) du passage par au moins quatre styles mis en place dans des domaines diverses.

Notre regard analytique sera posé en fonction du rôle joué par le manager, en fonction de son niveau de pouvoir au sein de l'organisation. Il ne va pas sans dire que le manager participant aux prises de décisions pour l'organisation n'a pas les mêmes objectifs, les mêmes attentes, ses choix n'ont pas les mêmes conséquences que le manager intermédiaire qui lui est plus en contact avec la base.

De même que pour notre revue de littérature, nous allons construire notre analyse en deux phases. La première étant celle liée au management, notre choix s'est porté sur la théorie liée à l'intelligence émotionnelle. Nous n'allons prendre cette dernière dans son ensemble mais nous limiter à la vision que nous en donne Goleman et nous attacher plus précisément aux styles de management qu'il a développé. Nous mettons en lumière dans le tableau ci-après les indicateurs dont nous allons nous servir pour pouvoir analyser notre terrain.

Tableau des indicateurs en relation avec les styles de management selon Goleman (2000)

Directif « Do wath I tell you »	- Pas de place pour l'initiative ; - Ordre donné ; - Met à mal la motivation ; - Ne met pas en avant l'importance de participer conjointement à la mission commune.
Mobilisateur « Come with me »	- Visionnaire ; - Montre de manière claire l'intégration du travail dans la vision de l'organisation => motivation ; - Chacun sait ce qu'il fait et pourquoi ; - Grand attachement à l'organisation et sa stratégie ; - S'entoure de personnes avec la même vision.

Coopératif « People come first »	- Valeur individuelle et émotions personnelles sont + importantes que buts à atteindre ; - Effet positif sur la communication ; - Liberté laissée aux travailleurs ; - Feedback positif pour motiver les travailleurs ; - Autonomie des travailleurs nécessaires.
Participatif « Wath do you think »	- Prise de décision possible pour les travailleurs ; - Laisse beaucoup de latitude et responsabilité ; - Favorise les idées nouvelles ; - Ecoute les préoccupations des travailleurs.
Par l'exemple « Do as I do, now »	- Standards de performances très élevées pour lui-même et les travailleurs ; - Idée erronée d'un impact positif sur ses employés ; - Vision claire pour le manager mais pas pour les travailleurs ; - Manque de confiance dans les travailleurs ; - Absence de feedbacks et conseils.
Mentor « Try this »	- Aide ses travailleurs à identifier forces et faiblesses ; - Encourage au développement d'objectifs à long terme ; - Délégation, instructions claires et feedbacks ; - Impact positif sur le climat.

Quant à la deuxième phase ayant pour objet la communication interne régnant sur notre terrain d'investigation, c'est à l'aide d'indicateurs de performance et d'incommunication que nous accomplirons notre analyse. Afin de pouvoir déceler les facteurs de performance de la communication interne, nous avons opté pour la vision de Westphalen et ses collaborateurs (Westphalen et al. 2015). Quant à l'incommunication, c'est au regard de ce que Wolton (2014) et Boudon (1989) nous en disent que nous émettons nos marqueurs d'analyse.

Tableau des indicateurs de performance de la communication interne et de l'incommunication.

Performance	-Exposer les résultats, les bilans ; -Transmettre les informations, un savoir, un métier ; -Expliquer une nouvelle orientation, le projet de l'entreprise ; -Impliquer les travailleurs, les motiver ; -Préparer et accompagner les changements qui ont lieu au sein de l'organisation.
Incommunication	-Le transfert simple d'information ; -L'incompréhension pouvant venir notamment de différences de perception ; -La mauvaise utilisation des outils technologiques ; -La place trop importante de la communication informelle.

C'est donc sur la base des théories précitées, mises en avant dans notre revue de littérature et dont nous avons présenté les indicateurs ci-dessus, que nous avons construit notre modèle d'analyse. Il nous permettra non seulement de vérifier la véracité de notre hypothèse, de répondre à notre problématique, mais également de poser un nouveau regard sur le fonctionnement des différents managers au sein de la DAS.

Partie II : Analyse Empirique

Notre revue de littérature réalisée tout en activant notre esprit critique, il est temps pour nous de nous concentrer sur notre recherche. Nous allons étudier la réalité de terrain au travers des théories choisies et présentées précédemment.

Avant toute chose, nous faisons le choix de commencer par expliquer quelle méthodologie nous allons employer pour réaliser notre recherche. Il nous semble essentiel de déposer le cadre de notre étude afin que chacun puisse comprendre dans quelle direction nous désirons aller.

Nous allons ensuite vous présenter le cas qui est au centre de notre étude. Pour cela, nous débiterons par vous expliquer quelle est l'unité de la police fédérale choisie, sa place dans l'organigramme, ses missions, son fonctionnement, les membres du personnel qui la compose, etc. La Direction de la Sécurité Publique est selon nous une unité des plus intéressante à étudier et ce pour plusieurs raisons que nous évoquerons dans le point concernant l'intérêt de notre recherche.

Nous continuerons avec l'analyse de notre matériau. Nous mettrons en avant les styles de management utilisés par les membres de la direction et des cadres intermédiaires. Nous verrons dès lors si une différence peut être mise en avant entre les membres du top management et les membres plus opérationnels. Nous effectuerons le même type d'analyse d'un point de vue de la communication interne. Existe-t-il une différence ? Si oui de quel ordre est-elle ? Quelles en sont les conséquences ? Au terme de l'analyse de ces deux éléments centraux de notre recherche, nous serons en mesure d'établir des liens, ou non, nous permettant de répondre à notre question de recherche. Celle-ci fera l'objet de notre conclusion. Nous apporterons également dans ce point final des pistes d'amélioration possible que ce soit d'un point de vue managérial ou communicationnel car ne l'oublions pas, nous considérons que ces deux éléments sont intimement liés et jouent un rôle primordial pour le bon fonctionnement de toutes organisations.

Chapitre 4 : Méthodologie

Dans un premier temps, il nous a fallu définir quelle serait notre méthode d'approche ainsi que le corpus auquel nous allions nous intéresser.

La Direction de la Sécurité Publique ne nous est pas étrangère. En effet, nous y avons travaillé en tant que policière à cheval de 2011 à fin 2017. Nous y avons vécu différents changements dont celui de plus grande ampleur à savoir le passage de la police fédérale à cheval, où nous étions près de 200 membres, à la DAS qui se compose de près de 600 membres. Hormis cette augmentation du nombre de personnel, un autre élément marquant et caractérisant la DAS est la spécialisation de ses membres. Au brevet cavalier, qui y est toujours représenté, se sont ajouté divers autres brevets fantassins, ceux-ci seront explicités par la suite. Cette évolution est le fait de l'optimisation de la police fédérale qui a eu lieu en 2015. Plus que le fait de vivre ces événements, les années passées au sein de la DAS nous ont permis de connaître les différents collègues, de créer des liens. La police est un milieu très fermé où la culture du secret est reine, non seulement vis-à-vis des personnes ne faisant pas partie des services de police mais également à l'encontre des personnes travaillant dans d'autres unités de police. Notre connaissance du fonctionnement de la DAS, de sa hiérarchie, de ses membres du personnel, ont apporté la confiance nécessaire à pouvoir prendre contact et à pouvoir recueillir les différentes données utiles à notre recherche. Au vu de cette chance de pouvoir accéder sans difficulté aux personnels travaillant à la DAS, c'est naturellement que l'approche qualitative s'est imposée à nous. Cette approche à l'avantage de permettre à la personne interviewée de ne pas rester cloîtrée dans un discours trop formaté, avec des questions prédéfinies. Ces entretiens permettent plus de liberté de parole tout en guidant la personne dans les thèmes que nous désirons aborder, apportant de la sorte une plus grande richesse au contenu de ceux-ci. Un guide d'entretien évolutif nous a tout de même servi de fil rouge, nous indiquant les différents thèmes à aborder sans pour autant nous cloisonner dans un format trop strict. L'approche qualitative nous permet également d'apporter plutôt une interprétation compréhensive qu'explicative qui nous sera d'autant plus utile dans notre analyse de

matériau. C'est à l'aide d'entretiens semi-directifs que nous réalisons notre récolte de données en nous dirigeant vers des entretiens individuels, ceci dans le but d'éviter qu'une influence du groupe ne s'installe ou que certains individus n'osent pas exprimer leurs pensées ou encore se rallient à la parole d'autres personnes plus influentes. Les entrevues, enregistrées pour permettre une analyse en profondeur, sont soumises au principe d'anonymisation.

Deuxièmement, nous avons délimité notre corpus à interviewer. Nous avons comme première idée de nous limiter au cadre opérationnel de la DAS et plus précisément de nous intéresser aux grades de commissaire divisionnaire et commissaire tout en différenciant si ceux-ci avaient une fonction au niveau de la direction ou en tant qu'opérationnel, donc plus proche du terrain et des hommes. Nous avons interviewé trois des quatre membres du comité de direction, le quatrième étant l'adjoint du directeur et s'occupant des matières administratives (budgets, ICT, etc.). Nous nous sommes également entretenus avec six des neuf commissaires de terrain. Il s'agit en partie d'un choix délibéré, deux de ces commissaires étant néerlandophones et ne parlant que très peu le français, il nous a semblé plus adéquat de ne pas recueillir leur témoignage afin d'éviter une mauvaise interprétation de leurs propos. Le dernier commissaire, francophone, n'était pas disponible lorsque nous avons réalisé nos entretiens, la crise du Covid-19 a ensuite fait son entrée rendant le recueil d'interview très difficiles d'autant plus que la police s'est vue très sollicitée. À la suite des interviews réalisées auprès des membres de la direction, il nous a semblé opportun de prendre en compte le niveau situé au-dessus du directeur de la DAS. La police étant un système très hiérarchisé, il nous est apparu évident que nous devions comprendre de qui et comment le directeur de la DAS reçoit ses directives, de quelle marge de manœuvre bénéficie-t'il pour agir et quelles sont les instances ayant un pouvoir d'action sur les décisions prises par le directeur. La DAS étant sous la Direction Générale de la Police Administrative (DGA), nous nous sommes adressés au représentant de cette direction qui plus est, est responsable bien-être, au sens de la loi sur le bien-être au travail de 1996, pour toutes les unités de la DGA. Sa fonction le plaçant en réel intermédiaire entre la DAS, les syndicats, le

Commissaire Général et les ministres de tutelle. Nous avons également pour projet de nous entretenir avec le directeur de la Direction Générale de la Police Administrative avec lequel nous avons obtenu un rendez-vous. Malheureusement, le Covid-19 s'est de nouveau infiltré dans les affaires publiques et a mis fin à ce projet.

Ajoutons, qu'ayant travaillé personnellement avec chaque commissaire interviewé, il ne nous a pas semblé opportun de systématiquement poser la question de savoir quel est leur style de management mis en place sur le terrain en situation d'urgence, et cela dans le but d'éviter d'alourdir les entrevues. Nous nous baserons pour cette question sur notre propre expérience au long des six années que nous avons passé au sein de la DAS.

Pour terminer, une analyse thématique de chacun des entretiens réalisés sur base de leurs retranscriptions est produite. C'est de cette analyse rigoureuse que les constatations et découvertes qui suivent ont pu être obtenues ; pour ensuite les voir être confrontées aux concepts théoriques choisis préalablement.

Nous gardons à l'esprit que ces résultats ne peuvent être généralisables à toutes les unités de police voire à toutes les organisations existantes. Ils nous permettent néanmoins d'aborder la relation existante entre la communication interne et le management présent au cœur de la direction de la sécurité publique sous un angle de vue neuf.

Tableau récapitulatif du matériel utilisé

	Expérience de terrain	Entretiens semi-directifs	Non Interviewé
Représentant DGA		-Mr LK	
DirCom	-CP S -CP C	-Directeur -CP S -CP C	-Dir adjoint =>logistique
Cadres intermédiaires	-CP B -CP M	-CP B -CP D	-CP A => Absent

	-CP VC -CP V	-CP R -CP M -CP VC -CP V	-CP E => NI ² -CP N => NI
--	-----------------	-----------------------------------	---

Chapitre 5 : Présentation du cas

Le moment est maintenant venu de vous parler plus en profondeur de l'unité de la police fédérale que nous avons choisie pour illustrer la réalité de terrain. Comprendre la police fédérale n'est pas chose simple, raison pour laquelle nous débutons par placer l'unité dans l'organigramme de la police fédérale avant d'expliquer plus précisément ses missions et fonctionnement. Nous allons ensuite découvrir quel est l'intérêt de réaliser notre recherche au sein de cette unité, pourquoi nous estimons que la DAS est une unité des plus intéressante pour notre étude et en quoi notre analyse peut être un plus.

1. Présentation de l'unité de la Direction de la Sécurité Publique (DAS)³

La Police Intégrée est régie par la loi du 07 décembre 1998 organisant un service de police intégré structuré à deux niveaux. Elle est composée de la police fédérale et des zones de police locales (186 à ce jour). Nous allons vous épargner un long historique de l'évolution de la police et nous centrer principalement sur la police fédérale dont fait partie l'unité qui nous occupe.

² NI : Néerlandophone parlant très peu le français.

³ Rappel des acronymes :

- CG : Commissariat Général
- DGJ : Direction Générale de la Police Judiciaire
- DGA : Direction Générale de la Police Administrative
- DAO : Direction des Opérations de police administrative
- DirCo : Directeur Coordinateur Déconcentré
- DAS : Direction de la Sécurité Publique
- FERES : Réserve Fédérale
- CIK : Corps d'intervention

Depuis 2015 et « l'optimalisation » de la police fédérale, l'organigramme se compose du Commissariat général dont dépendent deux directions générales opérationnelles (la Direction générale de la police administrative et la Direction générale de la police judiciaire), une direction générale et transversale d'appui (Direction générale de la gestion des ressources et de l'information) ainsi qu'un niveau déconcentré. La police fédérale se trouve sous la tutelle des ministres de la Justice et de l'Intérieur. La Direction de la Sécurité publique ou DAS est un service d'appui spécialisé faisant partie de la Direction générale de la police administrative (DGA). La mission de cette unité est la gestion du maintien de l'ordre sur tout le territoire belge à savoir les manifestations de grande envergure, les matchs de football à risque, les festivals, les sommets européens, etc. Des moyens tels que les arroseuses, les chevaux de frise, les véhicules anti-émeutes, les caméras mobiles, les chevaux de police, le team arrestation, le team lock-on, etc. peuvent être mis à disposition des différentes zones de police dans le cadre d'événements sur leur territoire. Complémentairement à l'appui spécialisé, la DAS fournit également un appui non spécialisé de maintien de l'ordre public avec la réserve FERES qui est accessible 24/7 pour répondre au plus vite aux événements imprévus. Les missions de maintien de l'ordre non spécialisé ne demandent pas de certification particulière pour être exercées, contrairement aux missions spécialisées qui demandent l'obtention de brevets spécifiques.

La DAS vient en appui aux autorités, services de police fédérale et services de police locale qui en font la demande. Cette demande est réalisée par écrit et envoyée au directeur coordinateur (DirCo) de la province qui examine la nécessité de cette demande avant de la transmettre à DAO ou direction des opérations de police administrative. Cette direction a une vue précise sur les missions et la disponibilité des moyens humains spécialisés ou non. La DAS n'est pas la seule unité de police administrative du royaume, les CIK's ou corps d'intervention fournissent également des renforts en moyen humain pour le maintien de l'ordre non spécialisé. Il s'agit d'unités de plus petites envergures servant de réserve d'intervention nationale. Celles-ci sont déconcentrées, et dépendent du DirCo de la province où elles se situent.

DAO a pour rôle de garantir une attribution efficiente des renforts en personnel et en moyens matériels, spécialisés ou non, et distribuera les missions aux différentes unités en charge du maintien de l'ordre selon leurs spécificités et leurs disponibilités. Les demandes d'appui de DAO arrivent au bureau de coordination de la DAS qui, couplé au service de planification, préparera l'ordre d'opération de la mission pour que celle-ci se déroule au mieux.

La DAS est composée de près de 600 personnes policiers et civils confondus dont près de 400 sont opérationnels (100 cavaliers et 300 fantassins). Il est à noter, qu'au vu de l'étendue des interventions sur tout le territoire belge, les membres du personnel sont tantôt francophones, tantôt néerlandophones et pour certains d'entre eux bilingues. L'unité est composée du bureau de direction, du service de l'appui et de la gestion des ressources reprenant les sections personnel, logistique et finances, et de la direction des opérations dont font partie le bureau de coordination, la planification, le service output & check (correction et transmission des procès-verbaux), le service formation et entraînement, et le pool opérationnel. Les policiers allant sur le terrain proviennent de ce pool composé de divers pelotons. Chacun de ceux-ci est composé d'un commandant de peloton (généralement un commissaire), ayant sous ses ordres trois ou quatre inspecteurs principaux ainsi que des inspecteurs. La taille des pelotons est variable, le co-voiturage étant la règle pour la composition des pelotons. Il est à noter que depuis ce début d'année 2020, les cavaliers sont séparés de l'infanterie. Ils ne sont dès lors plus intégrés dans les pelotons mais forment des teams à part entière. Chaque inspecteur principal se voit attribué un team composé de 10 personnes. Il s'agit d'une volonté du directeur de la DAS d'officialiser une séparation qui selon lui existait déjà dans les faits, les missions des cavaliers étant très différentes de celles des infanteristes, il en est de même pour la gestion de ces deux finalités. Chacune d'entre elles est dirigée soit par la responsable du processus cavalier soit par le directeur opérationnel pour le personnel à pieds, ces deux commissaires faisant partie avec le directeur et son adjoint du comité de direction. Les autres commissaires ne faisant pas partie du comité de direction sont eux-mêmes attachés à des processus ou en sont les adjoints. Ils

sont les points de contacts spécifiques relatifs aux différents brevets ou domaines que peut compter la DAS tels que les ressources humaines, la planification et coordination, la gestion négociée de l'espace publique, les escortes royales, les moyens technologiques etc. Les commissaires infanteristes ont également la charge d'un peloton, contrairement aux commissaires cavaliers.

Pour plus de compréhension, nous allons vous peindre un tableau un peu plus précis du personnel travaillant au sein de la DAS. Que ce soit au niveau des inspecteurs, des inspecteurs principaux, des commissaires ou du personnel civil, toutes les générations que nous retrouvons dans la population sont représentées. Comme nous pouvons le voir dans la littérature, chaque génération engendre des attentes particulières. En reprenant la typologie des générations émise par Rousseau (2011) (Taskin, Dietrich et Gomez 2016), nous pouvons dire que les quatre membres du comité de direction de la DAS étant nés entre 1965 et 1978 font partie de « la génération X » (*Ibid.*, p.86) dont deux cavaliers (le directeur et le responsable du processus cav). Si nous nous attardons aux différents commissaires de la DAS, sur les neuf commissaires, quatre d'entre eux font parties de « la génération Baby-Boomers » (nés entre 1946 et 1964) (*Ibid.*, p.85) dont deux cavaliers, et cinq font partie de « la génération X » (*Ibid.*, p.86) dont un cavalier. Ajouté à ces générations différentes, nous pouvons également retrouver auprès des policiers, d'anciens gendarmes (cinq commissaires et le directeur), d'anciens policiers communaux (quatre commissaires) et des policiers issus de la police d'après réforme. La DAS compte aussi quelques membres civils porteurs de handicaps physiques ou mentaux.

**Tableau récapitulatif des générations et antécédents des différents
acteurs de la DAS**

	DirCom	Cadres intermédiaires	Membres du personnel
Vétérans Nés avant 1945	/	/	/
Baby-boomers Nés entre 1946 et 1964	/	-CP D -CP N -CP VC (cavalier) -CP E (cavalier)	500 personnes, tant opérationnelles et portant les grades d'inspecteurs et inspecteurs principaux, que civiles de niveau D jusque A, travaillent au sein de la DAS. Ils sont issus des différentes générations et polices qu'à connu notre royaume.
Généra. X Nés entre 1965 et 1978	-Directeur -Dir Adjoint -CP S -CP C (cavalier)	-CP B -CP R -CP M -CP A -CP V (cavalier)	
Généra. Y Nés entre 1979 et 1994	/	/	
Ancienne gendarmerie	-Directeur -CP C	-CP D -CP M -CP E (cavalier) -CP VC (cavalier)	
Ancienne police communale	/	-CP B -CP V (cavalier) -CP N -CP A	
Nouvelle police intégrée	-Dir Adjoint -CP S	-CP R	

Venons-en à l'infrastructure accueillant le personnel de la DAS. Cette unité se trouve à Etterbeek dans les anciennes casernes de la gendarmerie. La caserne De White De Haelen reçoit les écuries, la forge, les selleries, mais

surtout, c'est en son Bloc B que le personnel opérationnel est regroupé, les commissaires y possèdent leur bureau (un pour deux), ainsi que le service output & check et les ressources humaines. Un autre bloc de ce complexe casernier est occupé par la DAS, il s'agit du Bloc P qui est composé du bureau de direction, du bureau du directeur opérationnel, du bureau de coordination et de la planification, ainsi que de la section finances. Il est à préciser que les vestiaires des inspecteurs opérationnels sont divisés entre le Bloc B et le Bloc D, ceci pour une question de place. Quant à la caserne de Geruzet, qui se situent de l'autre côté de l'Avenue du Deuxième Régiment de Lanciers à Etterbeek, abrite les arroseuses dans des garages spécifiques ainsi que le service des formations et entraînements.

2. Intérêt de la recherche au sein de cette unité

Selon nous, la Direction de la Sécurité Publique est une unité dont les spécificités ont la capacité d'enrichir la recherche que nous réalisons dans le cadre de ce mémoire.

Premièrement, elle porte sur une unité de la police fédérale qui, comme explicité précédemment, n'ouvre que très occasionnellement son antre aux personnes réalisant des recherches. De plus, la DAS est la plus grande unité de maintien de l'ordre de Belgique et la seule possédant des moyens spécialisés offrant une vision sur une multitudes de métiers différents et de fonctions différentes non seulement par les grades mais aussi par l'existence des différents brevets, chacun étant acquis par le suivi de formations complexes.

Cette unité s'est agrandie de manière exponentielle depuis 2015. A ce jour, le nombre de membres se stabilise, néanmoins, les changements sont continuels, ils sont dus à la volonté de performance de l'unité et aux choix faits par les autorités supérieures.

Cette unité est comme toutes les unités de la police fédérale, c'est une structure très hiérarchisée où la communication a un long chemin à effectuer

pour passer du top management vers le cadre de base. A cela s'ajoute la spécificité des missions et leur temporalité, avec des décisions parfois prises par les autorités et devant être exécutées dans des délais très courts.

Ces changements constants et inopinés engendrent des incertitudes amenant à un malaise de la part du personnel qui parfois se traduit par un absentéisme de masse parmi les membres opérationnels (30 % par jour sur une moyenne de 8 % en temps habituel) et en un manque de confiance envers la direction. Néanmoins, cette unité continue de fonctionner et de d'accomplir les différentes missions qui lui sont dévolues. Elle continue de performer et d'être la référence en maintien de l'ordre.

Chapitre 6 : Analyse du matériau

Analyse en deux phases : dans un premier nous nous attardons sur les différents styles de management mis en place aussi bien par la direction que par les cadres intermédiaires. Nous pourrions nous apercevoir si la tendance est de rester figé dans un style particulier et lequel ou si les différents managers parviennent à passer d'un style à un autre.

Dans un second temps, nous nous intéresserons à la communication interne émise par chacun des acteurs entendus ainsi qu'à la place consacrée à la communication. Nous pourrions faire ressortir le niveau d'incommunication.

1. Style de management

Commençons par mettre en avant les différents types de management employés par les différentes personnes interrogées. Les indicateurs relevés pour chacun des styles de management développés par Goleman, nous aident à classer chaque personne et nous donne une vision quant à l'utilisation potentielle d'un ou plusieurs styles. Nous allons, comme nous l'avons prédéfini, analyser de manière différenciée les membres de la direction et les

cadres intermédiaires. Les convergences et divergences seront mises en évidence.

Rappelons que la DAS est une unité dépendant de l'actualité socio-politique mouvante. L'essence même de cette unité est sa capacité d'adaptation avec pour conséquence la pression constante sur son personnel. Chacun des cadres et la direction sont conscients de cette gestion de l'immédiateté. Le travail du personnel opérationnel est du fait de cet état changeant de deux ordres. Ils gèrent à la fois la vie au quotidien au sein de la caserne et donc ce que nous pourrions appeler le travail journalier de leur peloton ou équipe, et gèrent les opérations lorsqu'ils sont envoyés sur le terrain dans le cadre d'une mission spécifique. Il est à préciser que lorsqu'un commissaire doit être présent personnellement lors d'un service d'ordre, cela indique l'ampleur voire l'urgence de la mission. Il n'est, de ce fait, pas étonnant de s'apercevoir que la plupart des cadres interrogés adoptent un style de management *directif* lors de leurs missions de terrain.

« Moi je suis un ancien gendarme donc j'essaie de fonctionner dans une structure, un cadre hiérarchique, à savoir qu'il y a des missions me sont confiées [...] donc ça j'exécute, toujours... » (CP D.)

« Ma philosophie est simple, on a des missions à exécuter, celles-là on va les exécuter toujours, quel que soit le prix à payer » (CP D.)

« Voilà, là malheureusement, il n'y a pas le choix et c'est un management purement directif. C'est : « la mission c'est ça, je te donne l'ordre de faire ça et ça ne se discute pas. Si tu veux discuter, éventuellement tu peux me faire part d'un point ou l'autre. Mais de toute façon si ça pète, on discutera après ». Et je prends la responsabilité, de faire éventuellement des erreurs, j'assume. » (CP R.)

« Sur le terrain, par contre, c'est un peu plus directif fatalement, c'est en fonction des missions. J'attribue les missions à chacun et puis après je les contrôle d'office [...] » (CP M.)

« Gérer l'immédiat immédiat sous la direction de DAO » (CP B.)

Nous nous sommes alors plus intéressés au management mis en place hors état d'urgence par ces cadres. Nous avons pu alors constater de fortes disparités de l'un à l'autre.

L'un des commissaires chef de peloton garde *un style directif* peu importe les circonstances. Le commissaire D. demande juste à son personnel d'obéir lorsqu'il donne un ordre. Lorsque son peloton est en stand-by, il leur dit de faire comme bon leur semble pour autant qu'ils soient prêts dès son appel.

« 75 % du temps ils sont à leur aise et les 25 % restant, ils sont à la disposition de la direction, de l'autorité et parfois il faut se bouger »

Précisons que ce commissaire est commissaire de longue date, ancien gendarme ayant toujours travaillé au sein de la police fédérale depuis la réforme et actuellement proche de la pension.

Notre deuxième commissaire, le commissaire B., ancien policier communal, ayant travaillé également en tant que formateur pour une académie de police, adopte quant à lui *un style mentor* lorsqu'il n'est pas en situation d'urgence. Il incite son peloton à se former, organise des séances d'exercices de maintien de l'ordre, de tir, de fouille de bâtiment etc. Il les pousse également à donner le meilleur d'eux même tout en restant à l'écoute de ses hommes. Ses instructions sont claires, les rôles et responsabilités de chacun sont établis.

« Convaincre les gens de la nécessité à suivre les formations qui leur sont données [...] je trouve que c'est très important. [...] Intervenir en formation aussi en ma qualité de formateur de GNEP » (CP B.)

Notre commissaire suivant, chef de peloton et adjoint de processus, policier fédéral ayant commencé sa carrière comme gendarme, utilise, en dehors des situations de terrain nécessitant une réponse immédiate, un *style participatif*. Le commissaire M. est à l'écoute de ses travailleurs, il favorise les nouvelles idées, veille à la bonne entente au sein de son groupe. Il leur fait confiance et leur donne des responsabilités.

« [...] il reste des places libres, donc j'ai demandé qu'on fasse des activités plus de cohésion de groupe, on va courir tous ensemble [...], dans des périodes de fêtes, de congé, on fait plutôt un repas [...] et ça on n'a pas encore fait mais c'est prévu, des activités de cohésion de groupe mais des jeux [...]. »
(CP M.)

Un autre commissaire chef de peloton et gestionnaire de processus, également issu de la réforme de la police fédérale, prône le même style de management *participatif*. N'hésitant pas à demander conseil à ses collaborateurs, à se reposer sur ses inspecteurs principaux comme sur les membres de son bureau. Ses membres savent qu'ils peuvent se confier et que les initiatives sont les bienvenues. Néanmoins, nous avons pu déceler qu'un certains *style directif* était également d'application et ce principalement lorsqu'une charge de travail importante lui incombe.

« En fait, j'ai deux types de management. Parce que on est obligé de s'adapter aussi au terrain. C'est-à-dire, on ne peut pas avoir le même type de management quand on est en bureau comme ça, même si on est en permanence mais qu'il ne se passe rien, ou quand on est sur le terrain, que ça pète et qu'il faut réagir. Donc là, il n'y a pas le choix. »
(CP R.)

Venons-en aux deux commissaires cavaliers. L'un étant responsable du bureau de planification et coordination, le commissaire V. et le commissaire VC. en charge des systèmes informatiques. Le premier issu de l'ancienne police communale, tandis que le deuxième provient de la gendarmerie et est cavalier depuis son début de carrière. Ces deux cadres ont un style de management, en dehors des situations d'urgence, qui diffère. Là où le premier fait le choix dans sa gestion quotidienne avec les membres de son bureau d'un *style coopératif*, le deuxième n'ayant pas de peloton ou team attitré opte pour un *style mentor*.

Avec son *style coopératif*, le commissaire V. met l'accent sur l'harmonie au sein de son équipe. Une grande confiance envers son personnel est visible, une grande importance est dévolue à la valeur individuelle ainsi qu'aux émotions de ses membres. Une part importante est dédiée à l'écoute, la

reconnaissance, les feedbacks. Nous pouvons ajouter que son équipe est totalement autonome, de même que son adjoint sur qui ce commissaire peut se reposer.

« Moi c'est une approche humaine, donc moi c'est d'abord les gens, quelque part le bien-être [...] »

« On travaille en grande confiance. Moi je ne suis jamais fâchée, quand ils font une faute, ce ne sont jamais que les gens qui travaillent qui font une faute. » (CP V.)

Pourtant, une fois hors de sa zone de confort à savoir son bureau, ce commissaire change de style de management et emploie plutôt un *style participatif* lui permettant de prendre conseil et idées auprès de ses hommes.

« Quand il y a une plainte, je ne réponds pas tout de suite, je demande toujours d'abord à mes planners ce qu'il s'est passé et je sais qu'ils sont honnêtes. »

Terminons avec notre deuxième commissaire cavalier, le CP VC., pour qui le *style mentor* convient mieux. Il aime prendre le temps avec les membres du personnel, cavaliers ou non cavaliers. Il les incite à se former à évoluer et n'hésite pas à leur transmettre ses connaissances. Il attache une grande importance au rôle des inspecteurs principaux en les valorisant et responsabilisant. Il est très peu directif et laisse au changement choisi le dialogue. Il délègue beaucoup de tâches que ce soit sur le terrain ou lorsqu'il travaille à la caserne.

« Je fais un peu le frotte manche, je dis : « moi j'ai besoin de ça, il faut faire ça et j'ai besoin de ça. [...] donc on va le faire » et ils s'arrangent entre eux donc ça c'est facile à régler... »

« Je fais intervenir les cadres moyens pour choisir pour les corvées, ce que j'appelle les corvées, pour les missions les plus pénibles »

« C'est les cadres moyens qui doivent faire avaler la couleuvre »

Ce commissaire met en évidence l'effet négatif de ce type de management à savoir qu'il est moins efficace en présence de personnes résistantes aux changements ou à l'apprentissage.

« Ce qui fonctionne moins bien, c'est que des personnalités, des jeunes ou des moins jeunes, sont réfractaires à cela et sont un frein ou un boulet pour les autres, ou bien sabotent carrément [...] c'est rare. »

Au niveau de la direction, quel style de management adoptent les membres ? Sont-ils cohérents les uns envers les autres ?

Nous pouvons remarquer que le directeur des opérations comme la responsable du processus cavalier adoptent les mêmes styles de management. Ils sont tous deux *directifs* en situation urgente lorsqu'ils doivent intervenir sur le terrain, tout comme les cadres intermédiaires. En autre temps, lors de leurs tâches dévolues à la gestion de leur domaine de prédilection, ils peuvent faire preuve de différents styles de management qui sera adapté aussi bien en fonction des événements ou dossiers qui se présentent, comme en fonction des personnes à qui ils s'adressent.

Ils arborent un style *participatif* et n'ont pas peur d'impliquer les membres ainsi que des experts lorsque le dossier sur lequel ils travaillent, requiert une expérience spécifique (finances, informatique, caméras, chevaux de réformes etc.).

« Les INPP's, je les trouve très importants, je leur donne à chacun un dossier qu'ils doivent suivre [...] ils ont chacun un vrai travail qui n'est pas juste à cheval. » (CP C.)

« [...]en impliquant la Dir PLIF car dans la gestion d'un dossier il y a aussi un aspect finances avec achat de moyens » (CP S.)

« La plupart ont un processus, certains n'en ont pas, heuuu, ça dépend aussi, il y a des nouveaux process qui peuvent apparaître ou un process peu prendre de l'ampleur et on peut dire au gestionnaire de process on te met un adjoint ou un deuxième adjoint » (CP S.)

La responsable du processus cavalier met en place un style *mentor* vis-à-vis des palefreniers et des personnes ayant des difficultés comme par exemple les plus anciens.

« J'ai aussi une partie des gens qui sont moins forts et c'est nos gardes d'écuries, certains d'entre eux ne savent pas lire et ne savent pas écrire, [...] donc moi je reste encore comme une mère, imprimer des choses, leur téléphoner [...] » (CP C.)

« [...] même si c'est user friendly, j'ai fait une formation avec toutes les figures clés qui doivent alimenter ce système »

« on a mis cela en route, on a créé un manuel, c'est beaucoup de travail, [...] même si c'est très user friendly on doit le faire, alors je le fais, manuel, mettre les figures clés ensemble. Chaque cavalier a eu ça pendant le TS pendant 2 heures et puis des exercices pratiques [...] et après en route » (CP C.)

Tandis que le directeur des opérations arbore ce même style *mentor* notamment avec les commandants de peloton en leur délégrant des tâches dont ils deviennent alors chef de projet. Pour ce qui est de ceux qui n'ont pas le profil de gestionnaire de projet, il l'est incite tout de même à se dépasser en les mettant par exemple adjoint d'un projet imposant. Les feedbacks sont réguliers que ce soit lors des réunions programmées ou lors de contacts plus informels entre les parties.

« Il faut essayer de ne pas laisser quelqu'un sans responsabilité, sans travail. Là où ce n'est pas évident parfois, c'est que on n'a pas toujours des gens qui ont le profil de gestionnaire de dossier. [...] Tu dois t'adapter à ton personnel, faire avec ce qu'il y a, tu es dans le public Tu ne peux pas virer les gens comme ça. Donc il faut vraiment avoir un management qui est très souple et flexible [...] et du moment que tout le monde atteint son objectif au final, c'est le but. » (CP S.)

Ensuite, le style plutôt *coopératif* avec les personnes clés qui sont des responsables de dossier et ce indépendamment du grade qu'ils revêtent, beaucoup de confiance, peuvent défendre leur dossier.

« A part les INPP's, il y a des autres personnes, peu importe leur grade, qui sont aussi des figures clés [...] n'importe leur grade je les implique aussi au niveau décisionnel. » (CP C.)

« [...] rentrer dans le détail d'un dossier mais ensemble par exemple gestionnaire du dossier arro avec à côté le gestionnaire du dossier apc parce qu'il y a des liens entre eux, quand on est plusieurs dans une réunion il y a plusieurs idées aussi, il y a une meilleure émulation » (CP S.)

La responsable du processus cavalier arbore un style de management supplémentaire. Le *style mobilisateur*. Premièrement, la DAS est une organisation à laquelle elle porte une très grande importance. A sa sortie de formation pour devenir commissaire, son choix était évident de revenir travailler dans l'unité d'où elle venait. Elle agit en véritable visionnaire par rapport à l'organisation. Adhérent totalement à la vision du directeur de rendre l'unité la plus efficiente, elle s'attèle à renforcer l'efficacité des outils nécessaire à la bonne mise en œuvre du travail des cavaliers sur le terrain. Pour cette raison elle a mis en place une plateforme « equicity » permettant à chaque intervenant dans le processus cavalier (palefrenier, cavaliers, vétérinaires, maréchaux ferrants, pool jeunes chevaux, policiers externes venant pour les Escortes Ambassadeurs et Escortes Royales) d'avoir une vision claire, immédiate, actualisée des chevaux de police, de leur travail au quotidien, leur santé, leur spécificité etc. Cette application permet en un clic de recueillir toutes les informations nécessaires sur un cheval, alors qu'auparavant, les données étaient difficiles à trouver et souvent obsolètes. Autre innovation de sa part, est la mise en place d'un local briefing dans les écuries accessibles aux cavaliers et différents membres intervenants auprès des chevaux. Nous pouvons ajouter la mise en place d'un système d'évaluation des outils utilisés en impliquant les personnes utilisant quotidiennement ces outils. Jusqu'alors, la base n'avait aucune vue sur les grands changements en devenir pouvant impacter le travail au quotidien. C'est en prenant le temps d'expliquer à ses travailleurs les tenants et

aboutissants des évolutions du service, en expliquant les raisons, et l'importance d'agir ensemble, qu'elle parvienne à impliquer et motiver son personnel.

La direction étant composée également du directeur, intéressons-nous à ce dernier. Il adopte principalement un *style par l'exemple*.

« Je prétends avoir maintenu une espèce de fil rouge dans tous ces changements »

« Mon rêve étant de déléguer un maximum de responsabilités. Heu, mais on n'en est pas encore là. Parce que pour déléguer il faut d'une part la compétence et d'autre part la confiance, voilà il faut les deux. Alors la confiance est aussi liée à l'implication, et je regrette parfois le manque d'implication de certains. Le côté individualiste et certains viennent juste faire le job pour rentrer après chez soi. Quand on a cette attitude là de la part des cadres, c'est très gênant parce que la fonction, chez nous, de commandant de peloton à l'infanterie est une fonction clé sur laquelle je voudrais pouvoir plus compter. »

« On a désigné chaque commandant de peloton comme responsable d'un processus opérationnel, il y en a un qui fait les arro, un qui fait les apc, etc. Je crois que moi si j'étais commandant de peloton et qu'on me disait c'est toi le responsable de telle ou telle activité, je me donnerais à fond dedans. Et là, voilà un peu passif, attentiste, c'est un peu dommage. »

Il s'agit là de l'analyse ressortie de son interview. Lorsque nous interrogeons les cadres intermédiaires, il ressort en effet, qu'il ne prodigue pas ou très peu de feedbacks quant à la manière de manager, de communiquer, sur le travail réalisé, absence de suivi, d'évaluation des processus.

« SD : Est-ce que vous pensez que votre manière de manager est conforme à ce que la direction ou le directeur désire ?

CP V.C. : Oh oui, je pense qu'il me le dirait autrement. »

« SD : Votre manière de manager à l'air de correspondre aux attentes de la direction ? »

CP D. : Pas trop de retour, je n'ai pas eu de vraies critiques »

« SD : Est-ce que tu sais s'il existe des évaluations sur ce qui fonctionne bien ou moins bien d'un point de vue management ou communication ? »

CP M. : Non. Chaque fois qu'ils mettent un truc en place, il parle d'une évaluation après six mois, je n'ai jamais vu de compte rendu de l'évaluation des fameux six mois après. »

L'aspect contrôle semble également inexistant :

« Il y a quand même l'aspect contrôle qui manque » (CP V.C.)

« [...] mais par contre d'un autre côté, ils ne sont pas, ils ne nous contrôlent pas vraiment non plus » (CP M.)

Il ressort également des différentes interviews, une absence de vision claire pour la DAS :

« [...] je parle d'absence de vision, peut-être que cette vision existe mais elle est mal communiquée. Je ne peux pas juger réellement de la vision du patron dès lors que je ne sais pas ce qui est réellement dans ses projets. » (CP D.).

Ce sentiment est renforcé par l'existence de trop de strates différentes qui complexifient et rendent peu claire l'image en interne de l'organisation.

« La structure elle n'est pas claire : je reviens d'un accident de travail, je contacte le HRM pour passer chez le médecin contrôle. ET on me dit, non c'est Vi. Qui s'en occupe, mais Vital s'occupe des formations et on me dit en fait Vi. Avant d'être à la formation était à BHR et c'est lui qui avait les contacts. Quand on a fait cette scission, on aurait pu reprendre les contacts médicaux chez HRM, mais non les gens ne savent plus à qui ils doivent s'adresser » (CP B.).

Aux yeux du directeur, cette vision est pourtant évidente, que son unité soit « *être une vraie plus-value dans le paysage de sécurité* » (Dir.DAS).

Nous pouvons citer un autre exemple montrant la différence de perception dans le chef du directeur et des cadres intermédiaires. Cet exemple concerne la mise en place du centre 127 bis.

« *Le 127 bis ça passait dans la structure, il n'y avait pas de révolution, par contre [...] comme c'était un travail très impopulaire, il y avait un travail de conviction à faire par rapport au gens qui ne trouvaient pas normal [...] de se retrouver gardien d'un centre pour illégaux* » (Dir. DAS)

Nous pouvons ajouter que le directeur désire des résultats rapides :

« *Le patron ne veut pas de procédure lourde au niveau de la direction, il veut au plus vite savoir pour trouver une solution au plus vite.* » (CP V.)

Nonobstant, certains cadres ne sont pas sur la même longueur d'onde lorsqu'il s'agit de définir le style du directeur. Selon le commissaire M., il est très directif, tandis que pour le commissaire V., il ne l'est pas absolument pas. Nous pouvons constater qu'il s'agit en fait d'une interprétation de certains de ses comportements. Au vu de notre analyse, nous pouvons dire que le directeur peut adopter également à la fois un *style coopératif* et un *style directif*. Le directeur fait preuve d'un style coopératif lorsqu'il s'entretient avec les inspecteurs et le personnel civil des écuries qui sont pour certains, rappelons-le, des personnes porteuses de handicaps. Il fait preuve d'empathie envers ses membres du personnel et fait de son mieux pour trouver une solution à leurs problèmes d'ordre personnel. « *ma porte est toujours ouverte, certains disent qu'elle l'est un peu trop ouverte* » (Dir. DAS). Le directeur accorde également une grande importance à l'équilibre vie privée / vie au travail, de même que le carpool est une priorité dans la constitution des teams et pelotons. La valeur individuelle et les émotions de ses hommes et femmes sont au centre. Le *style directif* du directeur nous est mis en lumière par le

commissaire M. qui nous fait par qu'en cas de changement au sein de l'organisation, les cadres intermédiaires ne sont pas consultés, en ce sens le directeur est directif. Le commissaire M. souhaite un management plus participatif de la part de la direction, afin que les cadres soient plus impliqués dans les prises de décisions.

« On ne nous consulte pas quand on a changé le FERE de deux pauses en trois pauses, on l'a appris avec les membres du personnel. »

Nous pouvons dire que le directeur est directif notamment lorsqu'il prend la décision de commencer la mise en place de la séparation effective entre le processus cavalier et les fantassins et ce malgré la désapprobation de certains collègues provenant principalement des bureaux. Le directeur justifie son geste par une séparation existant déjà naturellement et lui permettant de déléguer plus de responsabilités aux deux responsables de processus.

Les commissaires V., B. et D. font ressortir la présence d'un mal-être et ce malgré le bon état d'esprit général. Selon le directeur, ce mal-être proviendrait du niveau décisionnel. Tout changement de structure au niveau de l'organisation doit passer en comité de concertation. Lors de ces comités, le responsable de la DAS est présent de même que les syndicats, le représentant de DGA, du niveau du commissaire général, du ministre de l'intérieur. En cas de désaccord entre les différentes parties, le point est reporté à plus tard, aucune décision n'est tranchée par l'autorité (DGA, CG ou niveau ministériel). C'est ce défaut de décisions qui se répercute alors au niveau de l'unité entraînant mal-être, incompréhension, querelles. Le directeur nous parle de la mise en œuvre effective de la séparation entre les cavaliers et infanteristes. S'agissant d'un changement dans l'organisation de la DAS, celui-ci devait être validé par le comité de concertation et négociation avant de pouvoir être appliqué donc passer devant les syndicats. Cette procédure a pris beaucoup de temps.

« Il y a un malaise à DAS pour l'instant, [...] c'est le malaise de la non-décision. Malaise de tout un tas de situations qui prennent des mois, parce qu'il faut d'abord passer en CCB, puis en comité supérieur et puis là c'est bloqué parce que les documents ne sont pas traduits. Des pertes

de temps qui pour finir produisent l'effet inverse de ce qu'on voudrait faire, c'est-à-dire la filière syndicale ne produit pas du bien-être, elle produit du mal-être, du mécontentement parce qu'il y a des décisions qui mettent des mois à être prises » (Dir. DAS)

Parallèlement, il arrive, selon le ministre en charge de l'intérieur, que la négociation sociale soit boycottée et des mesures sont alors passées en force. Il s'agit par exemple du cas du centre 127 bis où le ministre Jambon a imposé que ce centre soit effectif endéans les trois jours. Nous pouvons constater que les décisions prises à la DAS peuvent aussi dépendre d'autres instances qu'uniquement la direction. Ces décisions ont toutefois des conséquences directes sur le fonctionnement et donc le management de la DAS. L'entretien que nous avons eu avec le représentant de DGA, nous a confirmé ce malaise existant au niveau décisionnel. Les procédures de négociations étant complexes mais obligatoires, celles-ci ont un impact considérable sur la vie des travailleurs.

Après avoir analysé les types de management employés par chaque personne interviewée, il est maintenant temps de mettre en évidence lesquels parviennent à une attitude « caméléon », et donc de passer d'un style de management à un autre et ce en fonction des situations et des personnes auxquels le manager fait face, sans rester figé dans un style quel qu'il soit. Rappelons que Goleman a mis en évidence que les managers maîtrisant au moins quatre styles de management au sein de l'organisation obtiennent le meilleur climat et les meilleures performances. Nous considérons dès lors que la démarche « caméléon » s'apparente à un glissement entre au moins quatre styles différents de management.

Qu'en est-il des managers de la DAS ? Commençons par les cadres intermédiaires. Nous l'avons déjà fait ressortir plus haut, tous les commissaires utilisent le *style directif* lorsqu'ils se retrouvent en situation urgente. L'un d'entre eux, le commissaire D., utilise ce même style en tout temps. Quatre commissaires utilisent deux styles de management passant du *style directif* lorsqu'ils doivent agir de manière immédiate sur le terrain à un

autre style lorsque la situation est apaisée. Nous avons fait ressortir que le commissaire V. utilisait trois styles de management différents. Même si ce commissaire se rapproche le plus de la « démarche caméléon », nous pouvons dire ici qu’aucun des cadres intermédiaires ne s’inscrit dans cette démarche.

En nous intéressant aux membres de la direction, au nombre de trois, nous nous sommes aperçus qu’ils ne restaient pas figés dans un seul style de management, tous manient plusieurs styles. Cependant, seuls les commissaires C. et S. étant responsable du processus cavalier pour le premier et directeur des opérations pour le second, font preuve d’une « démarche caméléon » où ils oscillent entre les *styles directif, mentor, coopératif et participatif*. La responsable du processus cavalier allant encore plus loin en arborant un cinquième style de management le style *mobilisateur*. Le directeur, parvient quant à lui, à jongler entre trois types de management différents.

Tableau récapitulatif des indicateurs de styles de management selon Goleman en fonction du matériau

Directif « Do with I tell you »	- Pas de place pour l’initiative ; - Ordre donné ; - Met à mal la motivation ; - Ne met pas en avant l’importance de participer conjointement à la mission commune.	-Les différents commissaires, hormis le CP VC, ainsi que le Directeur.
Mobilisateur « Come with me »	- Visionnaire ; - Montre de manière claire l’intégration du travail dans la vision de l’organisation => motivation ; - Chacun sait ce qu’il fait et pourquoi ; - Grand attachement à l’organisation et sa stratégie ; - S’entoure de personnes avec la même vision.	-CP C → DirCom

Coopératif « People come first »	- Valeur individuelle et émotions personnelles sont + importantes que buts à atteindre ; - Effet positif sur la communication ; - Liberté laissée aux travailleurs ; - Feedback positif pour motiver les travailleurs ; - Autonomie des travailleurs nécessaires.	-CP V -Dir Das -CP C -CP S } DirCom
Participatif « Wath do you think »	- Prise de décision possible pour les travailleurs ; - Laisse beaucoup de latitude et responsabilité ; - Favorise les idées nouvelles ; - Ecoute les préoccupations des travailleurs.	-CP V -CP R -CP S -CP C } DirCom
Par l'exemple « Do as I do, now »	- Standards de performances très élevées pour lui-même et les travailleurs ; - Idée erronée d'un impact positif sur ses employés ; - Vision claire pour le manager mais pas pour les travailleurs ; - Manque de confiance dans les travailleurs ; - Absence de feedbacks et conseils.	-Dir Das → DirCom
Mentor « Try this »	- Aide ses travailleurs à identifier forces et faiblesses ; - Encourage au développement d'objectifs à long terme ; - Délégation, instructions claires et feedbacks ; - Impact positif sur le climat.	-CP B -CP M -CP VC -Dir Das -CP S -CP C } DirCom

Nous pouvons dire que les cadres intermédiaires font preuve de peu de capacité d'adaptation envers les personnes et les situations auxquelles ils doivent faire face. Hormis pour le commissaire V. qui se voit côtoyer de manière plus fréquente les membres de la direction au vu de sa position en tant que chef du bureau de planification et coordination, et de la place de son bureau situé dans le même bâtiment que celui de la direction.

Par contre, si nous reprenons les résultats de l'étude de Dejoux, Ansiau et Wechtler (2006), nous pouvons dire que les membres de la direction font preuve de plus d'intelligence émotionnelle que les cadres intermédiaires leur permettant de ce fait de mieux s'adapter aux personnes et situations. La responsable du processus cavalier, et le directeur des opérations étant les seuls à parvenir à cette « démarche caméléon » les amenant à mieux adapter leur management en fonction de leur intelligence émotionnelle que les autres membres.

Evoquons à nouveau le fait que les compétences émotionnelles des dirigeants sont différentes de celles des managers. Cette distinction entre dirigeants et managers n'est pas le fait des compétences propres de chacun mais plutôt le fait de la polyvalence des compétences émotionnelles. Notre analyse ne veut pas dire que les performances des autres cadres sont mauvaises et le climat auprès de leur personnel délétère, mais plutôt qu'au sein de la DAS, la direction fait en effet preuve de plus de polyvalence dans ses compétences émotionnelles que les cadres intermédiaires.

Nous pourrions penser que la théorie choisie correspond à notre terrain. En effet, nous pouvons assez aisément définir quel manager utilise quel(s) style(s) et ce même si tous les indicateurs ne s'y retrouvent pas systématiquement. Néanmoins, nous relevons un élément manquant dans notre théorie qui pourtant a un réel impact quant au fonctionnement de l'unité. La DAS n'est pas seule à entrer en ligne de compte et dès lors le directeur n'y a pas tout pouvoir. Non seulement la DAS doit rendre des comptes à son directeur directe à savoir le directeur général de la police administrative (DGA) qui se trouve sous l'autorité du commissaire générale (CG), lui-même sous l'autorité des ministres de tutelle qui sont les ministres de l'Intérieur et

de la Justice. De plus, la DAS doit également prendre en compte les parties prenantes suivantes : les zones de police qui sont des clients et les syndicats sans qui les décisions touchant à la structure même de l'unité ne peuvent pas être prise ni mises en pratiques. Les pressions émises par les autorités de police, le politique, les syndicats et les clients ne sont aucunement prises en compte dans les différentes théories du management. Néanmoins, ces pressions influencent la marge de manœuvre du directeur qui doit se soumettre aux différentes exigences et timings qui en découlent.

2. Communication

Le deuxième élément primordial de notre analyse est la communication et plus particulièrement l'analyse de la communication interne au sein de la DAS. Au fil de nos différentes interviews, nous avons pu ressortir différents éléments, certains d'entre eux nous montre une certaine uniformité entre les différents cadres intermédiaires, nous pouvons prendre pour exemple la mise en place de la communication de la part des cadres intermédiaires. Chacun d'entre eux semble attacher une importance considérable à la communication interne et à la communication qu'ils ont envers leur personnel que ce soit leur peloton, les cavaliers ou vis-à-vis des membres du bureau de planification et coordination. Ils font preuve d'une grande accessibilité, leurs membres du personnel peuvent venir à tout moment poser une question ou leur faire part de remarques, de mal-être, personnel ou professionnel.

« Ma porte est toujours ouverte, littéralement, le bur-ops c'est trois bureaux donc dès qu'il y en a un qui veut parler, je prends ma chaise on ferme la porte et on regarde ce qu'il y a. » (CP V.)

« Moi je travaille porte ouverte et notamment sur les Feres qui me bouffe un peu plus de temps ... je pense qu'il y a une certaine convivialité qui fait qu'on vient me voir » (CP B.)

« La semaine blanche je ne suis presque pas là, donc ils savent que si ils ont besoin, ils peuvent me téléphoner » (CP M.)

Concernant les communications plus officielles, celles-ci se font lors des briefings opérationnels pour le personnel infanteriste comme cavalier. Quant au personnel du bureau de planification et coordination, la responsable privilégie également la communication directe et ce malgré l'absence de briefing officiel.

Un autre moyen utilisé lors de la transmission des informations officielles touchant le personnel, est l'utilisation des mails. Ces derniers étant d'application depuis de nombreuses années, il est aisé d'y recourir d'autant plus que chaque membre du personnel peut y avoir accès sur les ordinateurs qui leurs sont destinés mais également sur leur smartphone ou sur leur ordinateur privé. Il est à préciser, que les membres du personnel n'ont aucune obligation d'installer et de consulter leurs mails lorsqu'ils ne sont pas en service. Le nombre d'ordinateurs est en suffisance, néanmoins, les membres du personnel n'ont pas toujours le temps de les lire lors de leurs heures de services. Il est donc primordial que les différents cadres remettent en évidence les informations les plus importantes lors de leur briefing.

Chacun des cadres intermédiaires s'accordent à nous dire qu'il existe à l'heure actuelle au sein de la DAS beaucoup de canaux de communication sans qu'aucun d'entre eux ne soit officiel. Cela pose problème, chaque peloton, chaque personne utilisant de la sorte le canal avec lequel il se sent le plus à l'aise.

« Pour mon peloton j'ai un groupe Whatsapp [...] ça permet de contacter tout le monde [...] je pourrais encore utiliser Teams aussi mais je ne le fait jamais car je ne sais pas utiliser le programme convenablement donc du coup je prends les outils qui me semblent les plus facile et comme ils ont toujours leur gsm... » (CP M.).

Au vu du nombre considérable de canaux dont certains sont plus anciens tels que les mails et d'autres plus récents tels que Teams, etc. Nous avons posé la question de savoir si des formations ou informations étaient données afin d'inciter les membres à l'utilisation de ces nouveaux canaux. Il nous a été répondu qu'aucune formation à ces canaux n'avait été donnée aux membres de la base, seuls certains officiers ayant reçu une formation ex-cathedra,

laissant la solidarité entre les membres d'un même peloton intervenir pour le faire.

« Certaines personnes du bureau de direction veulent bien nous expliquer certains programmes mais voilà ce n'est pas une formation »
(CP M.)

« Il faut communiquer, expliquer, réexpliquer, avancer avec des petits pas [...] il faudrait une personne à temps plein pour faire ça, des cours Teams, des cours Sharepoint etc., mais on n'a pas ça ». (CP C.)

En l'absence de canal formel nous pouvons constater la part majoritaire de communication informelle. Comme nous l'avons dit précédemment, l'utilisation de différents canaux au gré des préférences est de coutume. Ces canaux informels se sont fait la part belle sur la communication existant au sein de la DAS. Des réseaux tels via des groupes Facebook ou Whatsapp sont d'application. Pour exemple, nous avons pu constater sur Facebook qu'il n'existait pas moins de trois groupes de communication concernant la DAS. Le groupe Belgian Federal Police – Sécurité Publique – Openbare Veiligheid, le groupe Politie te paard België – Police à cheval Belgique – Belgian Mounted Police et pour terminer un groupe privé Marcus. Nous pouvons dire que le premier groupe DAS fait la promotion de cette unité auprès des différents membres de ce réseau social en montrant notamment différentes missions exercées par les membres. Le groupe Police Fédérale à cheval est comme son nom l'indique, destinée aux missions des cavaliers de la DAS. Enfin, le groupe privé Marcus est plutôt destiné aux membres du personnel, ce groupe sert de défouloir mais transmet également de nombreuses rumeurs.

« Un de leur moyen de communication, qui est parfois un défouloir aussi, c'est ce fameux groupe privé Facebook. Mais, ils vont aller à la limite, mais s'ils sont inscrits, tout le monde n'y est pas, s'ils sont inscrits ça va être un de leur vecteur et voir tout de suite s'il y a des nouvelles. Mais ce n'est pas là qu'on va diffuser l'info officielle en même temps. » (CP R.)

A ces groupes Facebook, les groupes Whatsapp se rajoutent. Parfois encadrés par le commandant de peloton qui l'utilise alors pour communiquer avec ses hommes, parfois libres, sans cadre. La communication n'étant pas contrôlée ou peu dans ces différents groupes, la place laissée aux rumeurs est vaste. Ces dernières sont très courantes et se diffusent très rapidement.

« Ça laisse la place aux rumeurs ou en tout cas des versions qui peuvent très fort varier en fonction du moment où la communication est faite » (CP B.)

Le directeur nous fait part de l'utilisation de sondages anonymes pour faire choisir les membres du personnel. Voici encore un exemple d'outil non officiel qui se voit de plus en plus utilisé.

« On utilise les réseaux sociaux dans le débat sur la planification, on a fait choisir les gens entre deux, trois options, on fait ça par sondage Google, ça marche assez bien, en plus c'est anonyme donc les gens peuvent donner leur opinion, ça permet d'objectiver ce que dit l'un ou l'autre délégué syndical. Je veux le faire aussi dans des circonstances positives, là on vient d'en lancer un : est-ce qu'on organise ou pas un Family Day en septembre ? [...] si les gens disent Bof, on ne va pas se casser la tête » (Dir DAS)

Nous avons pu le constater, tous les cadres mettent en évidence la surabondance d'outils de communication.

Nous nous sommes interrogés sur la raison qui poussait les différents cadres et membres à utiliser les réseaux sociaux classiques plutôt que les outils mis à leur disposition. Il ressort, qu'hormis l'absence de formation ou d'information donnée afin de sensibiliser à l'utilisation d'un nouvel outil (Teams), un autre élément revient régulièrement. Il s'agit de la vitesse à laquelle les changements surviennent. En effet, par ses missions inhérentes à l'actualité socio-politique, la DAS est une unité devant avoir une grande capacité d'adaptation aux événements, entraînant de ce fait une pression permanente. La communication peine à suivre, privilégiant l'informel au formel voir l'absence de communication

« Un jour, je me souviens, j'avais fait tout un communiqué pour le patron [...] je l'envoie pendant la nuit et il me répond tout de suite : « Sorry pour ton travail mais c'est déjà de nouveau changé. » Et donc, dans cette semaine on a fait une communication trois fois, donc adapté et chaque fois ça changeait [...] il disait : « on ne peut pas communiquer, on va le publier et demain c'est déjà changé. » On voulait vraiment, et chaque fois les actualités étaient plus vites que nous, mais pas seulement les actualités, aussi les autorités, le niveau décisionnel. » (CP C.)

« Pas communiquer ? Oui communiquer ? Dire qu'on ne sait pas ? On le sait mais juste pour un jour... C'est de temps en temps très compliqué » (CP C.)

La communication informelle se traduit non seulement par des échanges directes, l'utilisation de réseaux sociaux mais également par l'absence de notes. Notes qui permettent d'officialiser les procédures, les rendant aussi accessibles à tous.

Ne recevant pas de formation à l'utilisation du nouvel outil, qui a pour destination de devenir l'outil de communication interne officiel pour le directeur, par quel moyen la direction peut-elle amener ses membres à l'utiliser ? C'est par la ruse que le directeur a choisi d'agir. En permettant au service de planification de proposer aux membres de se porter volontaire pour les services de week-end et services dis « beaux services » via Teams, que le directeur parvient à toucher une partie conséquente des membres opérationnels. Méthode qui est envisagée pour inciter les cavaliers à utiliser cet outil.

« Ils ont fait dans Teams, un Teams Ops avec des canaux par peloton, et il y a [...] un certain système qui est mis en place au niveau disponible pour des services qui sont venus tard pour le week-end, c'est attractif alors. A cause de cette petite attractivité, ils ont trouvé le chemin vers Teams [...] parce que tout le monde continuait avec

Wathsapp. Et maintenant, j'ai regardé un peu comment ça marche, et maintenant mes Teams sont déjà prêts pour cav aussi » (CP C.)

Le commissaire D. nous résume assez bien la problématique liée à ces nombreux outils jumelés au manque de communication formelle.

« Ce qui est un peu gênant dans la communication c'est qu'il y a des tas d'outils, qui parfois se remplacent, qui sont utilisés par certains, pas par d'autres, il n'y a pas de systématisation de la communication et finalement, la communication elle se fait par des échanges bilatéraux entre deux personnes [...] Une note Officielle qui indique un changement ou une nouvelle procédure, il y en a assez peu. » (CP D.)

Etant conscient de la présence de problèmes communicationnels, le directeur engage une civile, chargée de communication. Celle-ci n'est présente dans l'unité que depuis le mois de septembre 2019. Le travail qui lui est dévolu est colossal, elle doit non seulement gérer la communication interne et la communication externe, qui est très abondante, mais elle doit aussi et surtout pallier les lacunes du passé en établissant des plans de communication propres aux différents événements. Pour y parvenir, sa première tâche et non des moindres est d'apprendre à connaître la DAS, ses membres, son fonctionnement, ses missions, le fonctionnement policier etc.

Autre élément mis en avant est l'absence de communication individualisée. La communication mise en place à destination des membres du personnel l'est à destination d'un seul public. Or, comme nous avons pu le voir lors de la présentation de l'unité, la DAS est composée de profils de fonction très différents (par exemple, un cavalier n'est pas un chauffeur d'arroseuse) où de nombreuses générations travaillent de concert. Chacune de ces générations a des attentes variables vis-à-vis de son employeur. Là où les baby-boomers ont une préférence pour une communication formelle via un réseau structuré, la génération Y a plus d'affinité envers une hiérarchie souple et aplatie ayant une communication de l'ordre de l'informel et la transparence. (Taskin et Dietrich 2016) La communication, pour être bien perçue et assimilée, devrait

être fonction de ces générations, sans oublier de nouveau la capacité, les compétences d'utilisation de certains outils technologiques récents.

Qu'en est-il de la communication du directeur, de la direction ? Tous les interlocuteurs mettent en évidence l'accessibilité tant du directeur des opérations, que de la responsable du processus cavalier, que de la directrice adjoint et du directeur.

« J'ai plus de facilité comme commissaire de voir le directeur de la DAS, que je n'avais comme commissaire adjoint de voir le patron de la police communale de La Louvière » (CP B.)

Pourtant, il ressort que les réunions de cadres sont les seules occasions de débattre réellement sur des sujets opérationnels avec le directeur, où une communication verbale est envisageable. En creusant quelque peu, nous découvrons que le directeur est bel et bien accessible dans le sens où toutes questions peuvent lui être posées, où il répondra toujours dans les plus brefs délais à un message Wathsapp, où il fera toujours en sorte d'octroyer du temps aux différents membres de son unité pour tout problème d'ordre personnel que ce soit et tenter de le régler.

« SD : Avec les inspecteurs, les INPP's, vous avez quel type de contact ?

Dir DAS : Beaucoup de contact informel. En les rencontrant dans les couloirs, j'essaie d'avoir le contact le plus ouvert possible. Souvent, je les rencontre, soit à leur demande soit à ma demande quand il y a un souci. C'est quelque chose que je veux continuer à faire car je ne veux pas avoir trop de filtres, que ce soit les policiers ou les non policiers, il y a quand même pas mal de calogs chez nous. J'essaie de, pour tout ce qui touche aux questions personnelles [...] pour tout ce qui touche aux personnes, j'aime bien m'en occuper moi-même. »

Une fois de plus, nous pouvons mettre en évidence la prépondérance de la communication informelle. Cependant, la mise en place d'un plan de communication ne se fait que lors de crises, le directeur se déplace alors

personnellement pour exposer la situation et répondre aux questions des membres.

«[...] les personnes qui étaient là de garde, les personnes l'une après l'autre se sont mises en grève...enfin en grève, en maladie [...] c'était un signe de protestation ; où là le patron a été appelé en urgence et a dû faire remonter l'info jusqu'au commissaire général, en urgence aussi en disant : « J'ai un gros problème là, il faut entendre ce signe de mécontentement » [...] « Maintenant, je vais prendre aussi les choses en main dans le sens où je vais aller parler aux gens » Ce qu'il a fait. [...] Donc il est venu parler aux gens. Il est venu aussi prendre le mécontentement, les remarques, les frustrations, et les questions en pleine figure. Il s'est mis quelque part un peu en danger. » (CP R.)

Les plans de communication ressortent comme étant réactive à une crise et non anticipative à la crise.

Pour chacun des cadres, un retour aux réunions contact de manière régulière, mensuelle, serait un réel point d'amélioration pour la communication. Ces réunions sont utiles pour recueillir les nouvelles informations, faire part des nouveaux projets mais également faire remonter le vécu, les questionnements, les désidératas de la base, clarifier certaines informations. L'absence du directeur ne doit pas selon eux être une raison d'annuler ces réunions. Il est tout à fait compréhensible qu'il doive s'absenter, d'autant plus que durant neuf mois, il dirigeait *ad interim* une autre unité de la police fédérale dépendant de DGA. Son adjoint, étant également commissaire divisionnaire, pourrait prendre le relais de ces réunions contacts essentielles.

« Ici, on a des réunions de cadre avec un calendrier qui est parfois fort bousculé [...] le patron est là, s'il n'est pas là les réunions sont annulées. » (CP B.)

Selon les différents cadres, la communication circulant entre les membres de la direction ressort comme étant de bonne qualité, les informations passent

bien, les feedbacks sont présents. Nous nous sommes adressés à cette direction pour comprendre les interactions des participants, leur fonctionnement.

Tant la responsable du processus cavalier que le directeur opérationnel, malgré la différence flagrante existant entre ces finalités, ont une approche similaire de la communication. L'un et l'autre font le choix de choisir l'outil de communication le plus adéquat à leur domaine et s'y tient. L'importance est mise sur la compréhension de l'information pour les membres opérationnels. Les réunions contacts préparées et régulières sont jumelées avec les outils technologiques et visuels. De plus, la nécessité d'obtenir une réponse rapidement guidera l'utilisation du moyen officiel ou plutôt du contact direct qui sera toujours confirmé alors ultérieurement par écrit. La responsable du processus cavalier tout comme le directeur des opérations s'adaptent non seulement au message et à l'urgence à le transmettre ou à recevoir un retour, mais ils s'adaptent également aux différents membres étant sous leurs ordres. Bien entendu, leur mise en place diffère pour chacun, le travail des cavaliers et des civils attachés à cette finalité, et donc de leur responsable est totalement différent de celui des fantassins. Leur nombre et leur profil également. Une place importante est également laissée à la parole pour que les membres du personnel puissent s'exprimer, comme pour chaque commissaire rencontré au sein de la DAS, leur porte est toujours ouverte.

Qu'en est-il de la communication entre ces deux responsables de processus et le directeur. Leurs bureaux se situant dans le même bâtiment, les contacts sont beaucoup plus aisés et dès lors beaucoup plus réguliers. Les questions, les remarques peuvent aisément se faire entre deux portes. A cela se rajoute, les réunions officielles du Dir Com qui ont lieu toutes les semaines.

Nous avons pu le voir, la communication informelle est toute aussi existante entre les membres de la direction. Celle-ci favorise les échanges et permet une synchronicité conduisant à plus d'efficacité. Ce mode de fonctionnement est faisable au vu du petit groupe que forme le comité de direction. C'est entre cette direction et les opérationnels que la communication est ressentie comme bloquée.

Enfin, le sentiment général est que la communication interne au sein de la DAS n'a que peu d'importance, qu'elle ne sert qu'au transfert d'informations officielles et importantes, mais une prise de conscience est en cours.

« Elle n'est pas très importante, elle est limitée au strict minimum mais ... elle est plus pour signaler les décisions qui ont été prises, les changements, que pour participer aux changements » (CP M.)

« Ce n'est pas une priorité, ou si c'en est une disons que, elle n'est pas suffisamment mise en œuvre [...] Oui peut-être par manque de moyens humains tout simplement. » (CP D.)

« Elle n'avait pas vraiment de place. Après ça dépend un peu de la structure. On est parti d'une grande famille de 300 personnes [...] dans une structure plus petite, c'est plus facile de communiquer [...]. Ici, on est dans une usine, on est presque 600, on a des profils très différents, donc il faut entrer dans un plan plus structuré. [...] Aujourd'hui ça devient une priorité. » (CP S.)

Le directeur nous dit placer la communication interne au centre de ses préoccupations. Il prend pour exemple sa communication en situation de crise où il se rend si nécessaire auprès de chaque peloton avec pour objectif d'expliquer de vive voix la situation, les enjeux de pouvoirs, les objectifs poursuivis. Pour nombre de cadres, cette communication de crise est perçue comme une communication réactive à une crise étant conséquente à un manque d'information préalable.

Néanmoins, tous s'accordent pour nous parler de l'importance de la communication interne, et principalement le directeur opérationnel et la responsable du processus cavalier.

« J'ai déjà découvert que mon vrai job de commissaire c'est tout le temps parler ... parler, expliquer, expliquer ré-expliquer, mettre cela dans un cadre plus large » (CP C.)

« On peut faire avec la meilleure volonté du monde, les meilleures choses mais si ce n'est pas expliqué, ça donne une inquiétude. » (CP C.)

« Il y a beaucoup de choses qui peuvent émouvoir en interne et en externe, qui peuvent toucher les membres du personnel, et donc si nous, on ne communique pas, on ne désarme pas un tout petit peu, on ne dément pas certaines informations, du coup ça se transforme en bruit de couloir, on nous annonce des choses parfois abracadabrantesques. On découvre finalement, que la communication a une importance énorme, parce que ça permet aussi de recadrer le débat et de couper court à certains bruits de couloir. [...] ça met les gens dans l'incertitude. [...] C'est pas bon pour l'organisation, ni pour l'ambiance donc c'est important. [...] Et puis c'est aussi un moteur de bien-être. » (CP S.)

Au regard des différents éléments que nous avons pu ressortir de nos interviews, qu'ils soient divergents ou convergents, nous pouvons établir un premier constat : nous retrouvons plus d'éléments d'incommunication que d'éléments nous permettant de valider la présence d'une communication interne performante, et ce en fonction des indicateurs préalablement sélectionnés. Regardons plus précisément où se situe notre communication interne performante. Nous pouvons observer nos indicateurs dans les différentes communications existantes entre les membres de la direction. Il n'en est pas de même pour la communication allant de la direction vers les cadres intermédiaires. Là où la transmission d'informations liée à certains changements est présente, nos autres indicateurs ne se retrouvent que trop partiellement. Les bilans et résultats ne sont pas exposés, le projet de l'entreprise n'est pas expliqué, l'implication des cadres dans les prises de décisions n'est que trop rare et pour terminer, la préparation et l'accompagnement vers le changement sont absents. Le ressenti des cadres intermédiaires relatifs à l'omniprésence d'un mur dans la communication entre la direction et ces derniers, est cohérent à l'égard de notre analyse. Cependant, les projets communicationnels de la responsable du processus cavalier et du directeur des opérations semblent tendre vers un rétablissement de ce déséquilibre de communication avec diminution, voire une abolition de ce mur.

A présent, faisons de même et intéressons-nous à l'incommunication dans les rangs de la DAS. Il nous semble bon de rappeler dans un premier temps ce que nous appelons incommunication. Nous entendons donc concrètement le transfert simple d'information, le manque de compréhension qui peut venir de différences de perception, de la mauvaise utilisation des outils technologiques, de la place trop importante de la communication informelle lorsque celle-ci a pour conséquence de ne pas toucher tous les membres du personnel concernés.

Nous avons relevé que les moyens de communication technologiques sont efficaces, en ce sens où chacun des pelotons utilisant le moyen qui lui convient, la communication y circule bien de manière optimale. La communication informelle, la « porte ouverte » est présente dans tous les pelotons et équipes, et permet au personnel de s'exprimer et de recevoir un feed-back favorisant une communication de qualité, amenant même à plus de proximité entre les membres et leur commissaire. Nous pouvons dire qu'il en est de même pour les membres du Comité de Direction.

Que ce soit via des canaux formels ou informels, ceux-ci discutent, échangent, se comprennent. Ceci, n'engendre pas d'incommunication. Où se déniche-t-elle alors ?

Premièrement, la communication formelle se résume principalement à du transfert d'information, via des mails, Marcus Channel, des rapports de réunion, des notes qui se font rares. Cette absence d'officialisation des procédures entraîne une incompréhension du système de la part du personnel. Nous ajoutons que les informations transmises sans feedbacks possible ne sont pas individualisées, adaptées en fonction des différentes générations, amenant également à des distorsions d'interprétations. Les canaux de communication technologiques sont, comme nous l'avons vu, bénéfiques à l'intérieur des pelotons. Néanmoins, ils deviennent problématiques au vu de leur nombre, de leur mauvaise utilisation (par incapacité, non volonté etc.) et de l'absence d'un canal prépondérant.

Ensuite, nous pouvons également ajouter une communication, qui pour diverses raisons s'avère tardive ou absente, entraînant beaucoup

d'incompréhension, d'inquiétude de la part des membres du personnel et pouvant amener à de réelles crises qui se traduisent par un absentéisme de masse, des préavis de grève, du mal être. Cette situation se présente lors de décisions prises dans l'urgence par l'autorité, à savoir les instances dont la DAS dépend.

Enfin, la communication informelle est prépondérante dans cette unité. Elle peut avoir des effets positifs mais également négatifs. Notamment, lorsque lorsqu'elle s'affère au niveau directionnel et ne parvient pas à redescendre. Ou lorsque des membres débattent d'un sujet sur un groupe Facebook, sans faire remonter les questionnements, les craintes, les doutes vers le top management. Ces déficits communicationnels sont principalement visibles dans la communication entre le top management et les personnes de terrains où nous avons pu déceler un véritable mur entre ces deux niveaux de communication.

Tableau récapitulatif des indicateurs de performance de communication interne et incommunication en fonction du matériau

	Performance	Incommunication
Com. entre les membres de la direction	-Exposer les résultats, les bilans ; -Transmettre les informations, un savoir, un métier ; -Expliquer une nouvelle orientation, le projet de l'entreprise ; -Impliquer les travailleurs, les motiver ; -Préparer et accompagner les changements qui ont lieu au sein de l'organisation.	-La place très importante de la communication informelle qui ne redescend que trop peu.

Com. de la direction vers les cadres intermédiaires	- Transmission d'informations liée à certains changements ; - Implication des cadres trop rare.	- Le transfert simple d'information sans explication ; - L'incompréhension pouvant venir notamment de différences de perception (pas adapté aux générations, pas de feedbacks, pas d'officialisation des procédures, etc.) ; - La mauvaise utilisation des outils technologiques et absence de canal officiel ; - La place trop importante de la communication informelle qui, notamment, ne fait pas remonter les questionnements vers la direction.
--	--	--

Toute cette incommunication décelée, n'a fort heureusement pas que des effets négatifs. Lorsque les membres utilisent leur incompréhension pour poser des questions et essayer de comprendre, ils parviennent à la conjurer. Il n'est pas utile de faire disparaître l'incommunication, par contre il est essentiel de trouver des solutions alternatives lorsqu'elle engendre des situations inappropriées telles que des rumeurs, de la crainte, etc. Enfin, nous pouvons ajouter que la prise de conscience de l'importance de la place centrale de la communication peut aussi être considérée comme une conjuration de l'incommunication.

De même que pour notre partie management, nous pourrions dire qu'il nous manque un élément pour que nous puissions affirmer que notre théorie correspond entièrement à notre terrain étudié. Nous avons pu nous

apercevoir que l'obligation légale de ne pas communiquer une information est absente. Pourtant, il arrive dans certaines situations que la direction n'ait pas le droit de communiquer et ce principalement lorsqu'un changement majeur n'est pas encore avalisé par les syndicats et autres autorités de police ou ministérielles. Néanmoins, la direction pourrait dans ce cas informer ses membres sur cette interdiction de communication qui n'est autre qu'une interdiction concernant la transmission de la décision finale. Cette dernière n'empêchant pas la direction d'informer les cadres quant à leur impossibilité de donner la décision sans que celle-ci ne soit avalisée par qui de droit. Notre théorie est selon nous en accord avec notre terrain.

Conclusion générale

La deuxième partie de ce mémoire nous a permis d'explorer la réalité de terrain, le vécu des différents commissaires de la DAS. Nous avons réalisé une analyse critique dans un premier temps du type de management mis en place par les différents commissaires, et ce afin de pouvoir mettre en évidence leur capacité émotionnelle au travers de leur aptitude à fonctionner avec une démarche « Caméléon ». Dans un second temps, nous avons critiqué la communication interne en nous attardant sur la communication pratiquée par chacun de nos interviewés. Grâce à cela, nous avons pu mettre en exergue la part d'incommunication qui règne dans les murs de cette unité de la police fédérale. De ces analyses, nous avons pu retirer plusieurs constats :

- De tous les cadres interrogés et des membres de la direction, seuls deux d'entre eux parviennent à utiliser la démarche « caméléon ». Un type de management n'est pas meilleur qu'un autre, c'est la combinaison qui nous amène à l'efficacité. La capacité à agir en « caméléon » n'est autre que la capacité à jongler entre quatre types de management différents et ce, selon les situations auxquelles les ils font face ainsi qu'en fonction des personnes avec qui ils sont amenés à travailler.
- Les deux commissaires parvenant à mettre en œuvre une démarche « caméléon » sont tous deux membres du niveau stratégique. Comme nous l'avons vu précédemment, il existe une différence entre les compétences émotionnelles des dirigeants et celles des managers. Cette distinction entre dirigeants et managers n'est pas le fait des compétences propres de chacun mais plutôt le fait de la polyvalence des compétences émotionnelles (Dejoux, Ansiau et Wechtler 2006). Nous pouvons dès lors dire que nos deux membres du comité de direction font preuve d'une plus grande polyvalence en ce qui concerne leurs compétences émotionnelles. Ces deux commissaires sont la responsable du processus cavalier et le directeur opérationnel.

Dès lors, les cadres intermédiaires comme le directeur nous montrent une moins grande mobilité à changer, à adapter leur management.

- La communication présente au sein même de chaque peloton et de la direction ressort comme efficace. La communication y circulant touche à la fois du domaine de l'opérationnel et du personnel au travers de canaux formels comme informels. Les membres de ces pelotons, tout comme les membres de la direction discutent, échangent, se comprennent.
- L'incommunication est plutôt présente entre les niveaux décisionnel et opérationnel de la DAS. Nous avons pu faire ressortir que la communication formelle se résumait principalement à du transfert d'informations au travers de canaux de communication trop nombreux et dont le personnel est trop peu formé et enclin à l'utiliser de manière optimale. Cette incommunication se voit également au travers des communications provenant du niveau directionnel, trop tardives voire absentes. Ajoutons la part prépondérante de communication informelle engendrant une déperdition de nombres d'éléments de communication, une incompréhension.
- Deux commissaires au sein de la DAS parviennent à conjurer l'incommunication. Nous avons mis en avant qu'il n'était pas intéressant de faire disparaître l'incommunication mais important de la contrer en parvenant à trouver des solutions alternatives aux situations inappropriées engendrées. Ces deux commissaires utilisent non seulement leur incompréhension pour se renseigner et comprendre, mais ils pallient également l'incompréhension des membres du personnel expliquant à de nombreuses reprises, formant et privilégiant des canaux bien définis et accessibles à tous en fonction de leurs profils. La prise de conscience de l'importance de la place centrale de la communication nous apparaît comme une conjuration de l'incommunication.

Suite à ces divers constats, nous pouvons vérifier maintenant la véracité de notre hypothèse et répondre à notre problématique de départ. Pour se faire, nous allons croiser nos éléments d'analyse. Commençons par rappeler notre question de recherche qui nous a servi de fil rouge tout au long de ce travail : Dans quelle mesure, la communication interne et le type de management mis en œuvre sont-ils des facteurs clés de succès ou de tensions au sein d'une unité de la police fédérale, la DAS ? Nous avons pour répondre à cette question émis une hypothèse de départ. Nous avons élaboré celle-ci à l'aide de notre revue de littérature et des concepts que nous avons dégagés pour mettre en place notre modèle d'analyse. Notre hypothèse de travail est la suivante : Le type de management et la communication interne sont de facteurs de succès dans la mesure où les managers ayant une démarche dite « caméléon » placent la communication interne en position centrale en limitant de ce fait l'incommunication.

Il n'est pas aisé d'affirmer catégoriquement que notre hypothèse se vérifie. Nous pouvons tout de même dire que les deux commissaires faisant preuve d'une démarche « caméléon » sont les mêmes commissaires qui parviennent à conjurer, du moins en partie, l'incommunication. En effet, ces deux commissaires étant en poste depuis peu, nous n'avons pas de vue à long terme sur leurs démarches tant managériales que communicationnelles mais leurs débuts et leurs intentions nous poussent à croire qu'ils sont tous deux effectivement sur la voie de la conjuration de l'incommunication. L'intelligence émotionnelle dont ils font preuve, leur permet de développer une démarche « caméléon » et dès lors de glisser d'un type de management vers un autre en fonction du public, de la situation auxquels ils font face. Leur capacité d'adaptation découlant de cette intelligence émotionnelle et illustrée par la facilité à changer de type de management, s'illustre de la même façon avec leur capacité à adapter leur communication en fonction du message mais également des profils auxquels ils s'adressent en utilisant les canaux les plus optimaux. C'est par cette adaptation communicationnelle que nos deux commissaires placent dès lors la communication en position centrale dans leur fonctionnement managérial qu'ils parviennent à limiter l'incommunication au sein de l'unité. Nous en avons fait état précédemment, et nous avons pu le

voir tout au long des entretiens, le management et la communication interne sont intimement liés. Il est difficile de dire si c'est la volonté première de mettre la communication en position centrale qui incite ces managers à jongler entre les différents types de management ou l'inverse. Ce que nous pouvons affirmer, par contre, c'est que ces deux éléments vont de pairs. Par conséquent, nous pouvons dire que pour que la communication interne et le type de management soient des facteurs de succès, les managers doivent parvenir à manier au moins quatre types de management différents tout en plaçant la communication interne en position centrale, limitant de la sorte l'incommunication en la conjurant. Ils doivent donc faire preuve d'une grande capacité d'adaptation, tant d'un point de vue communicationnel que managérial. Dans le cas contraire, la voie est ouverte vers les tensions, frustrations, incompréhension, etc. Néanmoins, toute la DAS ne repose pas sur les épaules de nos deux commissaires, ils ont une autorité au-dessus d'eux. Pour plus d'efficacité, il serait bon que le directeur de la DAS adopte également une démarche « caméléon ». A l'heure actuelle, il n'en est pas loin, parvenant visiblement à jongler entre trois types de management. De même, placer de manière plus centrale la communication dans son management n'en apportera que du bénéfice. Nous n'oublions pas, toutefois, le poids présent en amont du directeur, limitant en partie ses agissements.

Après avoir répondu à notre question de recherche et vérifier notre hypothèse de travail, nous pouvons mettre en exergue quelques limites de ce travail. Premièrement, notre recherche de type qualitative s'attache uniquement à l'unité de la police fédérale DAS, d'autant plus que celle-ci est spécifique au vu de sa taille, des profils qui la compose et de la spécificité de ses missions rendant cette unité unique dans notre pays. Ce travail n'est donc pas généralisable. Cependant, le modèle utilisé pour réaliser notre étude peut être transposé à d'autres services de police ou zones de police, voire à d'autres organisations. Il serait même intéressant de le faire afin de constater les similitudes et divergences qui se présenteraient.

Deuxièmement, nous avons fait le choix de nous préoccuper uniquement de l'aspect managérial et communicationnel sans prendre en compte la culture d'entreprise qui pourtant est bien présente et a une influence sur le fonctionnement de l'organisation. La police intégrée est régie par des lois et un code de déontologie nous donnant les grandes lignes à suivre en tant que policier. Toutefois, la culture présente au sein de chaque unité ou services est bien différente et ce, peu importe qu'il s'agisse de la police fédérale ou locale. La DAS a aussi sa culture propre. Tenir compte de cette culture et de l'histoire dans sa globalité de l'unité, pourrait être des plus intéressant.

Une autre limite à notre travail, est la crise bien actuelle du Covid-19 ayant forcé le confinement et donc rendant plus complexe la relève de données. La police étant en première ligne pour faire respecter les règles de confinement et comme d'autres métiers, fort sollicitée, il est alors devenu impossible d'obtenir de nouvelles interviews, même par vidéo-conférence, leurs préoccupations étant ailleurs.

Nous pourrions, en outre, prolonger notre travail. En effet, il serait intéressant d'évaluer le ressenti des membres du personnels dépendant des différents cadres. Pouvoir recueillir leur perception du management et de la communication interne mis en place par leur commissaire directe et par la direction. Nous en sommes restés ici aux dires des cadres intermédiaires et des membres de la direction sans prendre en compte la contrepartie qui pourtant fait partie de l'équation. Croiser ces données pourrait être des plus intéressant.

De plus, la DAS étant depuis peu en pleine réorganisation de ses services avec la séparation des processus fantassins et cavaliers, les commissaires en charge de ces processus sont au début de leur action. Leur volonté d'impliquer plus les inspecteurs principaux pour le processus cavalier et commandants de peloton pour le processus fantassin dans la compréhension du processus décisionnel venant des autorités nous apparaît comme positive. De même, lorsque nous disions précédemment que ces deux responsables de processus sont sur la voie de la conjuration, nous pensons qu'il serait des plus instructif de réévaluer la situation d'ici un an afin de pouvoir constater si les démarches

entreprises quant à leur capacité d'adaptation tant du point de vue managérial que communicationnel se confirme.

La communication interne étant liée au management, il est important de ne pas la négliger. De même, prendre conscience de l'ambiguïté de ce qu'est la communication interne, la largesse de ce qu'elle recouvre est primordial. La communication interne ne se limite pas uniquement au transfert d'informations. Il est plus aisé d'incriminer la communication en parlant de manière générale de « problèmes de communication » plutôt que de remettre en question son propre système managérial. Or, les deux allant de paires, nous pourrions dire que les « problèmes de communication » sont le reflet de dysfonctionnement du management, et devrait être une invitation à la remise en question.

Nous espérons qu'à travers ce travail, nous avons pu contribuer à la compréhension de la nécessité de ne pas dissocier management et communication interne mais surtout à montrer les bénéfices à développer son intelligence émotionnelle et donc sa capacité d'adaptation sans rester dans un modèle figé de management ou communication. La prise de conscience de l'importance de la communication interne au sein de la DAS, comme la volonté d'améliorer le système nous incite à dire que cette unité de la police fédérale est sur la bonne voie.

Avant de refermer définitivement ce mémoire, nous aimerions encore réaliser un dernier exercice, un « essai de bouclage ». Pour se faire, nous avons interrogé les théories choisies que nous avons mise en regard des résultats obtenus lors de notre recherche.

A la lecture des constats que nous avons faits, nous pouvons voir que la dimension générationnelle n'influence que de manière limitée la communication au sein de notre unité, et de ce fait la présence d'incommunication. De nombreux autres facteurs interviennent tels que la culture d'entreprise, l'emploi adéquat des outils de communication, etc.

Les interviews réalisées ont pu mettre en exergue l'importance du poids de certaines parties prenantes dans les décisions émises par les managers de la direction. Nos résultats montrent l'influence du monde politique, syndical et des autorités policières de la Direction de la Sécurité Publique. Nous ne retrouvons aucunement dans le modèle de Goleman de références relatives aux décisions imposées par d'autres instances au directeur d'une organisation. Pourtant, la marge de manœuvre de celui-ci peut se voir fortement limitée et avoir dès lors des conséquences tant d'un point de vue managérial que communicationnel. En effet, que ce soit lorsque des décisions sont prises par l'un des ministres de tutelle et à mettre en œuvre dans des délais très courts, ou lorsqu'une interdiction de communiquer que ce soit suite à la voie légale (certaines lois), syndicale (lors des négociations en cours) ou lorsque l'autorité en interne l'ordre, le top management, dans notre cas celui de la DAS, doit s'y soumettre et ce peu importe la capacité à agir en « caméléon » de ses membres. Il serait donc très intéressant que cette théorie du management selon Goleman intègre également la dimension de la pression des décisions imposées au dirigeants d'une organisation.

Bibliographie

Articles scientifiques

BAREL Yvan, DUMAS Marc et FREMEAUX Sandrine, 2017, « Styles de management, climat social et climat éthique : une approche contextuelle », *Revue de gestion des ressources humaines*, 18 décembre 2017, n° 105, p. 19-37.

BELET Daniel, 2013, « Un paradigme innovant et puissant pour remédier à la crise du management : le « servant leadership » », *Innovations*, 25 janvier 2013, n°40, n° 1, p. 11-31.

BOUDON Raymond, 1989, « Petite sociologie de l'incommunication », 1989, vol. 1, n°4, (coll. « revue Hermes la revue »), p. 13.

DACHEUX Éric, 2015, « L'incommunication, sel de la communication », *Hermes, La Revue*, 4 juin 2015, n° 71, n° 1, p. 266-271.

DEJOUX Cécile, ANSIAU David et WECHTLER Heidi, 2006, « Compétences émotionnelles et capacités d'apprentissage des dirigeants », *Revue internationale de psychosociologie*, 2006, Vol. XII, n° 28, p. 165-189.

DEJOUX Cécile, DHERMENT-FERERE Isabelle, WECHTLER Heidi, ANSIAU David et BERGERY Line, 2011, « Intelligence émotionnelle et processus de décision », *Gestion 2000*, 2011, Volume 28, n° 3, p. 67-81.

ÉLY Frédéric et METGE Marielle, 2016, « Souffrance au travail et incommunication interne : quand l'orchestre devient dissonant », *Communication & Organisation*, 21 septembre 2016, n° 49, p. 219-237.

GIROUX Nicole, 1994, « La communication interne : une définition en évolution », *Communication et organisation*, 1 mai 1994, n° 5, p. 1-18.

GOLEMAN Daniel, 2000, « Leadership That Gets Results », *Harvard business review*, avril 2000, vol. 78, p. p 2-16.

JACKSON Paul R. et WELCH Mary, 2007, « Rethinking internal communication: a stakeholder approach », *Corporate Communications: An International Journal*, 15 mai 2007, vol. 12, n° 2, p. 177-198.

MICHON Christian, 1994, « Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considerer », *Communication et organisation*, 1 mai 1994, n° 5.

ROBERT Pascal, 2005, « De la communication à l'incommunication ? », *Communication & Langages*, 2005, vol. 146, n° 1, p. 3-18.

SAINT GEORGES Pierre de, « Penser la communication interne des entreprises et des organisations ».

SAINT-GEORGES Pierre de, 1993, « Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement », *Communication et organisation*, 1 novembre 1993, n° 4.

WOLTON Dominique, 2014, « Communication, l'impensé du xxe siècle », *Hermes, La Revue*, 15 décembre 2014, n° 70, n° 3, p. 13-20.

WOLTON Dominique, 2018, « Conclusion : penser l'incommunication », *Hermes, La Revue*, 25 mai 2018, n° 80, n° 1, p. 280-282.

Ouvrages

DEJOUX CECILE, *Du management au leadership agile – 2e édition.*, Paris, DUNOD 2016, 127 p.

GOLEMAN Daniel, PIELAT Thierry et ROCHE Daniel, *L'intelligence émotionnelle 1 & 2*, Paris, J'ai lu, 2014, 924 p.

LLORED René, *Sociologie. Théories et analyses*, 2ème., Paris, Ellipses, 2018, 720 p.

MINTZBERG HENRY, *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, Les Editions d'organisation, 2003, 576 p.

TASKIN Laurent, DIETRICH Anne et GOMEZ Pierre-Yves, 2016, *Management humain*, Louvain-la-Neuve, De Boeck supérieur, 256 p.

WATZLAWICK Paul, HELMICK BEAVIN Janet et JACKSON Don De Avila, 1979, *Une logique de la communication*, Paris, Seuil, 280 p.

WESTPHALEN Marie-Hélène, ADARY Assaël, LIBAERT Thierry et MAS Céline, *Communicator - 7e édition.*, Paris, Dunod, 2015, 691 p.

Cours magistral

MOENS Frédéric, 2019, « Cours magistral Médias et politique|Master SPo-HD et Infocom HD (2019) ».

Résumé : Ces dernières années, l'engouement pour la communication interne grandit. Elle ne se résume plus aux simples canaux d'information. Une prise de conscience de son importance stratégique et managériale est en œuvre dans certaines organisations là où d'autres ne la voit encore qu'en tant que support non intégré du management. C'est vers la Police Fédérale et plus particulièrement vers la Direction de la Sécurité Publique (DAS) que nous choisissons de nous tourner.

Notre questionnement consiste en comprendre le type de management mis en place par la direction de la DAS et ses cadres intermédiaires, de comprendre également la place de la communication qui règne au sein de cette unité et, dès lors de déceler si la communication interne mise en place constitue un levier sur lequel agir pour être performant ou inversement engendre des tensions.

Mots clés : management, communication interne, incommunication, police fédérale, intelligence émotionnelle.