

LE FACTEUR HUMAIN AU COEUR DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Catherine Monnin,

Chargée de cours en communication

Institut de logistique, économie et management de technologie

Chaire de logistique, économie et management

catherine.monnin@epfl.ch +41 21 693 00 27

Francis-Luc Perret,

Professeur ordinaire

francis-luc.perret@epfl.ch +41 21 693 25 26

Adresse professionnelle

EPFL – Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne

Collège du Management- LEM

Bât. Odyssea 4-16

Station 5

CH - 1015 Lausanne

Résumé : Pour que l'Intelligence collective soit pleinement efficace, la reconnaissance individuelle dans le groupe doit être privilégiée. En effet, l'Intelligence collective qui a pour fin ultime, la performance, dépend étroitement de la bonne coopération de l'homme. Ainsi les paramètres de la communication doivent aider à mieux appréhender l'homme pour qu'il se sente pleinement reconnu et par conséquent motivé à œuvrer pour une véritable coopération et plus encore pour une co construction avec autrui d'un savoir.

Abstract: For collective intelligence to be effective, individual recognition within the group must be privileged. Indeed, collective intelligence has as its ultimate objective performance, and this depends on good cooperation between humans. So the criterion for communication must help humans to understand each other better so that they feel recognized and thus motivated to work in full cooperation and to create knowledge with others.

Mots clés : facteur humain, intelligence collective, communication, reconnaissance, performance.

LE FACTEUR HUMAIN AU COEUR DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

D'après *Le Petit Robert*, l'intelligence vient du latin « *intelligentia* » et du verbe *intelligere* « comprendre ». Il s'agit précisément de « la faculté de connaître, de comprendre ».

Le terme collectif quant à lui signifie « qui comprend ou concerne un ensemble de personnes. Travail collectif, en équipe en collaboration. »

L'intelligence collective va révéler la communication entre des personnes qui se comprennent et plus précisément elle correspond à la mise en commun de capacités cognitives résultant d'une dynamique de communication interpersonnelle.

Ainsi cette coopération provenant des interactions interpersonnelles du groupe reflète la construction collective d'un savoir, une co-construction du savoir parce que cette collaboration, cette co-participation fait émerger des facultés de représentation, de création bien supérieures à celle des personnes isolées.

Une illustration de cette intelligence collective pourrait être le management de projet puisque cet exemple illustre bien l'organisation communautaire, la mutualisation des facultés de tous les individus regroupés et ainsi nécessairement l'ajustement mutuel dynamique des interactants.

Aussi la question de l'Intelligence collective met – elle pleinement en exergue la question du travail en équipe, la dynamique de groupe et la communication interpersonnelle et finalement le rôle du facteur humain au sein de l'organisation communautaire.

1- CORRELATION ENTRE INTELLIGENCE COLLECTIVE ET EXPRESSION INDIVIDUELLE

Les différents travaux sur l'Intelligence collective comme ceux de Christian Morel, *Les Décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Gallimard, 2002 montrent en effet que l'expression propre à chaque individu dans le groupe doit être favorisée pour créer cette créativité supérieure. Cette expression personnelle se définit par l'intime conviction ou bien encore par le sentiment, la spontanéité et l'émotion; il ne s'agit donc pas de se tenir *stricto sensu* aux faits, il faut laisser libre cours à cette forme de connaissance immédiate qui ne recourt pas au raisonnement autrement dit il faut laisser s'exprimer pleinement cette intuition propre à la nature humaine. C'est précisément cela, le fait qu'il n'y ait pas de barrière affichée, qui permettra une libération de la pensée individuelle et par là même une pleine participation réflexive de tous les membres du groupe. Sans cela un sentiment de gêne pourrait survenir et entraîner au silence et par conséquent être contre-productif. C'est d'ailleurs souvent une des limites qui peuvent être évoquées par rapport à la notion d'Intelligence collective puisque le silence serait un frein à la pleine réalisation de l'Intelligence collective.

Ainsi cette notion d'Intelligence Collective met elle en relation au moins trois niveaux : Le niveau psychologique impliqué dans la communication, le niveau interactionnel de la structure relationnelle et le niveau social.

Comme nous l'avons dit ci-dessus, la notion d'Intelligence Collective rappelle en fait que le l'homme dans sa pleine expressivité est important dans la productivité du travail en groupe.

2- EXPRESSION INDIVIDUELLE DANS L'INTERACTION HUMAINE

IL faut comprendre que l'homme ne peut être opérationnel que s'il a pleinement confiance en lui. Et cette confiance en soi met en lumière la question de la perception de soi-même au sein d'un collectif. En effet c'est l'impact produit sur autrui qui renvoie à la personne l'image qu'elle va avoir d'elle-même.

Ainsi une part importante dans la communication interpersonnelle est animée par le désir de produire une certaine image de soi et de la faire confirmer par autrui. C'est ce qu'Erwing Goffman, dans *La mise en scène de la vie quotidienne*, traduit par la notion de « face » c'est-à-dire la valeur sociale positive qu'une personne revendique dans toute interaction. Il s'agit en fait de la quête incessante de reconnaissance que nous développerons par la suite, de valorisation de son être, de son individualité qui implique donc toujours le risque de ne point être effectif. Et c'est précisément pour éviter ce risque que certaines personnes préfèrent garder le silence...à moins que la volonté d'accepter toutes les idées provenant de chacun dans le groupe soient clairement affichées et permettrait ainsi une libéralisation de la parole du fait d'un certain confort, un certain bien-être offert au groupe. La créativité et de ce fait la productivité issues de la dynamique de groupe sont à ce prix.

Comment dès lors créer ce confort individuel qui permettra de libérer cette créativité collective ?

Les paramètres de la communication

La communication interpersonnelle fait apparaître deux facettes de la communication à savoir la communication verbale et la communication non verbale qui demandent d'être pleinement prises en compte pour favoriser ce bien-être individuel à la base de toute co-construction efficace de savoir.

Le langage, le paralangage (prosodie, intonation...), la gestuelle, la posture, le contact physique, le regard, la distance, constituent des indicateurs verbaux et non verbaux très précieux de modes de communication. Ils permettent en effet de

rendre compte de la nature réelle de la communication entre les interlocuteurs.

Ces différents indicateurs peuvent également être répertoriés en différents registres comme l'a montré le GRC, Groupe de Recherche sur les Communications de l'Université de Nancy. Il s'agit des registres langagier, para langagier et extra langagier. Tous réunis, ils permettent de prendre vraiment en considération le mode de communication qu'ils révèlent lors d'un échange interpersonnel.

Le langage avec un nombre restreint de mots utilisés peut transmettre une information beaucoup plus complète qu'il n'y paraît ; la simple indication d'un lieu dans un message par exemple l'hôpital transmet beaucoup plus d'informations qu'il ne l'indique explicitement.

L'analyse de conversation étudiée notamment par C.Kerbrat-Orecchioni, *La Conversation*, Seuil, 1996, les conversations en situation réelle. Il est alors possible d'observer une différence de langage suivant le milieu social, la culture et le contexte donné.

Le registre para langagier révèle les marqueurs voco-prosodiques qui accompagnent la parole. En effet, la langue parlée n'est jamais neutre ; elle est toujours affectée par le timbre, le volume de la voix, les pauses entre certains mots ou encore l'intonation cherchant à mettre l'accent sur tel ou tel mot.

Grosjean et Goodwin ont montré dès 1992, que ces marqueurs avaient différentes fonctions sur le plan linguistique, conversationnel, interactionnel. Grosjean et Lacoste (1999) ont mis en évidence la variation prosodique d'une infirmière suivant la personne à laquelle elle s'adressait, s'il s'agissait d'un médecin ou bien d'un malade, la variation prosodique est totalement différente. Elle intervient donc dans le changement des rôles à l'intérieur d'une relation.

Selon M.R. Chartier dans son article « Clarity of expression in interpersonal communication », cité dans N.Côté, H.Abravanel, J. Jacques et L.Belanger, *Individu, groupe et organisation*, Gaëtan Morin, 1986, il y a sept principes nécessaires à la bonne compréhension d'un message oral.

Ces principes sont, le principe de pertinence, le principe de simplicité, le principe de définition, le principe de structure, le principe de répétition, le principe de comparaison et le principe de l'appui sélectif.

Mais cette communication orale est indissociable de la présence du corps, de la communication non linguistique ou bien encore du registre extra langagier qui renvoie aux postures, aux mimiques, aux expressions du visage. Parole et corps font blocs pour transmettre un message. C'est précisément ce qu'a souhaité montrer R. Birdwhistell dans son ouvrage *Introduction to kinesics*, 1952. Les langages gestuel, tactile, olfactif, parlé contextualisés dans un espace donné et dans un temps donné participent différemment à la compréhension complète d'une situation de communication donnée.

Dans une situation conversationnelle, le verbal informe et le gestuel établit le contact et parfois même se substitue à la parole.

Le langage des gestes, les expressions du visage, les mimiques accompagnent donc pleinement la communication verbale. Notre corps trahit ainsi nos pensées puisqu'à l'inverse de la communication verbale, il est inconscient donc plus authentique. L'action est ainsi plus parlante que les mots.

C'est C. Darwin, qui a étudié le premier le code des gestes dans son ouvrage, *L'Expression des émotions chez les hommes et les animaux* (1872).

D'après l'étude réalisée sur la communication en 1967 par Albert Mehrabian et dans un article « Décoder la communication contradictoire », il en ressort qu'un message transmis par un interlocuteur dans une situation de communication orale, est toujours appréhendé suivant trois aspects, à savoir le visuel, le vocal et le verbal. Pour qu'il y ait congruence ils doivent tous développer le même message.

Lorsqu'il y a congruence, en effet, l'impact du message est donc plus fort et la réception meilleure. Sinon, le récepteur est désorienté et le sens du message peut être altéré.

Albert Mehrabian a remarqué que lors d'un message transmis, le public retenait 7% des mots, 38% d'intonations et 55% de langage gestuel autrement dit de son comportement.

Ainsi, le corps de la personne communique énormément à son entourage et peut donc révéler à autrui son ouverture ou bien au contraire sa fermeture d'esprit.

Différentes catégories de gestes ont été établies comme les gestes symboliques qui révèlent à eux seuls un message comme par exemple le signe de la main signifiant « au revoir », les gestes descriptifs qui associés à la parole illustrent les propos du moment, les gestes émotifs qui trahissent les sentiments de l'émetteur comme par exemple le poing fermé qui peut traduire une certaine colère, les gestes intellectuels qui ponctuent la pensée et se traduisent au niveau des mains ouvertes, fermées..., les gestes régulateurs qui permettent de maintenir l'attention de l'interlocuteur, les gestes égocentriques qui trahissent le repli de l'émetteur sur lui-même et enfin les gestes manipulateurs qui trahissent bien souvent un état de fébrilité et qui se distinguent aisément par la manipulation de bijoux ou d'objets environnants, stylo...

Plus généralement, une gestuelle ouverte avec les bras ouverts, les paumes des mains vers le haut par exemple traduit bien sûr une ouverture au dialogue, une ouverture à autrui tandis que des bras croisés appelé encore « geste barrière » peuvent au contraire traduire et par conséquent trahir une attitude fermée, de méfiance et de défense comme les gestes bas, les gestes autistes ou encore les gestes parasites qui montrent tous un état mental de malaise.

G.I. Nierenberg explique précisément l'importance de la gestuelle ouverte dans son livre *How to read a person like a book* et montre que la gestuelle ouverte montre une ouverture d'esprit et touche considérablement autrui. Elle facilitera une certaine connexion entre les acteurs de la communication et favorisera de ce fait les bases de la confiance réciproque.

Les gestes émis par les acteurs de la communication véhiculent ainsi leur pensée.

La posture est donc le miroir des attitudes psychiques. Elle indique l'état interne de la personne. La posture est kinésique tandis que l'attitude est psychique.

Au sujet de la communication en organisation, Lyman W. Porter dans son article « Job attitudes in management », J. Appl. Psychol., n°46, 1962, a précisément analysé les différentes attitudes de communication suivant la situation communicationnelle et a dénombré six attitudes possibles chez le récepteur du message; le conseil ou l'ordre, permet d'apporter une solution au problème posé mais le risque est de créer une dépendance de la personne désireuse de solutionner rapidement ses problèmes; l'évaluation ou le jugement, l'évaluation fait pleinement partie des relations interpersonnelles puisque l'image de soi dépend de sa relation à autrui; l'aide ou le soutien, qui apporte un réel soutien psychologique sans régler le problème pour autant; l'enquête ou l'interrogation, qui se traduit sous forme d'un questionnement et l'interprétation ou la compréhension qui vise à comprendre la causalité du problème et son processus et à le reformuler. Il convient ainsi de pouvoir évaluer la bonne attitude suivant le contexte donné de communication.

De plus, le regard est très important dans la relation interindividuelle car regarder quelqu'un c'est montrer qu'on lui accorde de l'importance. Toutefois il faut nuancer puisque suivant les précisions apportées par la suite au sujet des distances de confort, regarder autrui dans les yeux va, selon la distance, la situation, prendre des significations totalement différentes.

Mais bien souvent l'ouverture de la personne se manifeste également par le regard et le sourire.

Pour favoriser pleinement cette intercompréhension entre les acteurs de la communication d'autres paramètres comme la distance notamment sont donc à prendre en considération.

La distance séparant les interlocuteurs dans une situation de communication a en effet son importance. E. T. Hall dans *La Dimension cachée*, Seuil, 1971, montre que l'espace est véritablement un langage. En ce sens il définit la notion de proxémie. L'espace d'interaction entre les acteurs de la communication est un langage silencieux et révèle une codification certaine suivant la culture des acteurs.

Il montre ainsi que quelque soit la situation de communication, les personnes du monde nord

occidental occupent l'espace pour communiquer selon huit distances appelées « bulles » que l'on peut regrouper en quatre distances principales, intime, personnelle, sociale et publique. Cette distance est un bon moyen de lecture pour évaluer la relation. E. T. Hall précise, « selon sa culture, son environnement social, sa proposition hiérarchique et l'attitude de son interlocuteur, l'homme délimite son type de relation spatiale ».

Elle dépend donc de la culture mais également du ressenti psychique suite à la représentation que chacun se fait de la situation, de la tâche à effectuer et de l'attitude de l'autre.

Ces différentes distances ont ainsi été définies :

La distance intime correspondant à la distance de l'avant-bras est la zone de la confiance, des secrets, des chuchotements. Elle est réservée aux personnes qui sont très familières et très proches dans leur relation.

La distance personnelle correspondant à la distance d'un bras tendu est la zone de l'amitié, de la convivialité.

La distance sociale correspondant à la distance de 1,20m à 3m se retrouve dans un relationnel courant. C'est la distance de l'échange, de la négociation.

Et la distance publique au-delà de 3m, correspond à la zone des discours, des prises de paroles en public. C'est la zone des messages descendants. Elle est ainsi souvent liée aux rapports hiérarchiques.

Ainsi est-il nécessaire de connaître ces distances de proxémie puisque bien maîtrisées, elles permettent d'établir entre les interactants un espace adapté à chacun et par le fait cette connaissance permet d'améliorer le climat de la situation communicationnelle.

C'est pour cela qu'il est très important de savoir décrypter tous ces signaux pour comprendre le véritable état d'esprit dans lequel se trouve notre interlocuteur.

Tout cela nous renvoie donc à l'approche communicationnelle décrite par A. Mucchielli dans *Les Sciences de l'information et de la communication*, Hachette, 1995, à savoir qu'une bonne compréhension de la communication interpersonnelle doit considérer tous les processus de la

communication à savoir la construction du sens qui s'inscrit dans un contexte donné, l'information transmise, les référents mis en situation, la position relationnelle occupée par les acteurs de la communication, l'influence ainsi développée dans ce jeu relationnel et l'expression de l'identité des acteurs.

Nous avons dit dès le début de notre article que l'intelligence collective ne peut être pleinement effective que si elle laisse libre cours à l'intuition, l'instinct...chez chacun. Or c'est précisément ce langage non verbal encore plus que les mots qui est le révélateur des réactions instinctives de chacun et savoir écouter ce langage non verbal c'est savoir communiquer et reconnaître ainsi l'autre dans sa pleine individualité, dans son essence propre pendant cet échange, autrement dit, faire preuve d'empathie envers autrui en développant l'écoute active.

L'écoute active précisément permet d'entendre ce qui est dit mais surtout ce que cela signifie. Pour être développée envers autrui l'écoute active doit d'abord passer par l'écoute de soi-même et de tous ses niveaux sensoriels comme l'ouïe, la vue, le toucher, le goût, l'odorat mais également l'intuition. Cette écoute active envers autrui pourra alors se développer et mettre en œuvre ces indicateurs de reformulation et d'interrogation qui la caractérisent. En effet, mise en lumière par Carl Rogers, l'attitude de reformulation vis-à-vis du message reçu reflète l'aptitude à ressentir et à verbaliser ses pensées.

L'écoute active révèle ainsi un état d'esprit ouvert chez le récepteur prêt à recevoir dans un sentiment de bienveillance et d'intérêt certain et permettra dès lors une pleine reconnaissance d'autrui.

3 - RECONNAISSANCE INDIVIDUELLE ET INTELLIGENCE COLLECTIVE

Cette reconnaissance de la nature propre de chaque être suivant tous ces paramètres à prendre en considération, très importante, est précisément selon A. Honneth ce qui stimule les rapports sociaux. Chacun est en attente de reconnaissance puisque de celle-ci va découler une image positive que tout être pourra ou non avoir de lui-même. C'est autrui qui va

renseigner l'interlocuteur sur son sentiment d'appréciation personnelle.

A. Honneth dans l'article « Reconnaissance », in M. Canto-Sperber, *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF, 2001 montre qu'il existe trois formes de reconnaissance qui découlent de ce rapport à soi positif, de cette bonne perception de soi-même. La « confiance en soi », le « respect de soi » et l'« estime de soi ».

La confiance en soi est liée aux sentiments d'amour et d'amitié qu'autrui renvoie à la personne concernée, le respect de soi est lié au respect des droits qui sont reconnus à la personne et l'estime de soi renvoie à la place sociale que la personne occupe suivant son activité professionnelle. L'identité sociale participe à la construction de l'identité au sens large de la personne. Nous comprenons donc aisément que le rapport positif à soi dépend ainsi très nettement de la reconnaissance interpersonnelle. Et plus encore, l'identité personnelle se construit dans le rapport à l'autre et dans le regard d'autrui. En ce sens la communication interindividuelle influe sans cesse sur la conscience de soi et sur la construction de son être.

De plus, dans le cadre de l'activité professionnelle, l'on peut ajouter que la reconnaissance selon Christophe Dejours, *Le Facteur Humain*, PUF, 2005, est « une forme de rétribution morale symbolique accordée à l'ego en contrepartie de sa contribution à l'efficacité de l'organisation du travail ».

L'appréciation est en effet dans un premier temps sur le travail, l'activité, sur le faire et non sur l'être. Et c'est dans un deuxième temps que l'ego va s'approprier cette victoire obtenue dans le registre de l'action, du côté de son être, de l'accomplissement de soi, de la construction de la personne et de son identité et par conséquent de l'image qu'elle aura d'elle-même.

L'Ecole des relations humaines née dans les années 1930 aux Etats-Unis et dominée par la personnalité d'E. Mayo affirme le rôle essentiel du facteur humain et relationnel dans la structure organisationnelle qui détermine la performance.

L'organisation de l'espace de travail constitue également un paramètre important à prendre en considération puisqu'il détermine aussi pleinement la communication interpersonnelle. Gustave-Nicolas Fischer montre dans son ouvrage, *Psychologie des espaces de travail*, Armand Colin, Collection U, 1989, que plus l'organisation de l'espace de labeur est laissée à l'initiative de la personne et plus la productivité de cet agent peut augmenter et par là même sa performance. En effet plus la personne pourra s'identifier à son espace de travail plus elle pourra s'y sentir à l'aise et donc performante. L'amélioration du bien être de la personne est une variable importante de la performance finale. La qualité de l'environnement professionnel est en effet un facteur de motivation et le territoire personnel est à privilégier.

Toutefois selon G.N. Fischer, l'aménagement de l'espace pour une soi-disante meilleure communication doit être associé à un changement organisationnel (conception et organisation du travail, organigramme, image de l'entreprise...) afin de créer les conditions optimales d'une meilleure communication.

On comprend donc aisément que cette reconnaissance plus elle est accrue plus elle produit une motivation subjective et donc une mobilisation entière du sujet qui participera ainsi pleinement à la dynamique de groupe, à son fonctionnement et donc à la production d'idées et de résultats concrets. L'intelligence collective est alors vraiment à son apogée.

L'expression de Kurt Lewin « dynamique de groupe » prend ainsi tout son sens.

En effet, elle permettra dans ce cas de révéler une véritable équipe puisqu'il y a interaction, les membres du groupe entrent en interaction les uns avec les autres, ils partagent une cible commune qui est un ou plusieurs objectifs communs qui vont donner la direction du groupe inscrit dans un système de normes ou règles de comportement qui établit implicitement ou non ainsi la manière dont les relations interpersonnelles et les différentes activités doivent se dérouler avec des rôles bien définis.

Le rôle c'est le comportement que l'individu à tendance à adopter dans des circonstances déterminées.

En effet lorsque l'interaction entre les membres d'un groupe se prolonge pendant un certain temps, des rôles différents alors se stabilisent implicitement ou non. Certaines personnes sont susceptibles de jouer des rôles de leadership alors que d'autres sont davantage amenées à jouer des rôles de participation ou de soumission. Il est à noter qu'une fois les rôles établis et assimilés par les individus, il devient très difficile de les changer. Nous ne pouvons pas dire pour autant que les rôles sont statiques mais ils ont tendance à être stables.

Aussi comprenons-nous que la question de la reconnaissance étudiée précédemment est souvent liée au relationnel, à l'atmosphère qui existe dans le groupe. Plus exactement elle est étroitement liée au fonctionnement même du groupe. La communication entre les personnes d'un groupe se déroule à deux niveaux distincts : le contenu ou niveau de tâche c'est-à-dire le sujet dont débattent les personnes en présence et le processus ou niveau socio-affectif qui définit ce qui se passe entre les membres du groupe pendant cet échange. C'est la manière précisément dont les gens interagissent les uns avec les autres. Il est ainsi très fréquent de voir des rapports de sympathie ou bien au contraire une certaine antipathie entre les membres d'un groupe. C'est précisément ce qu'a souhaité montrer J.L. Moreno avec son concept de sociométrie.

Ces deux niveaux se déroulent simultanément dans un groupe. Mais dans la plupart des cas, on accorde que trop peu d'attention au processus, même en situation de malaise, alors que le groupe pourrait y trouver sa principale cause de son inefficacité.

Ainsi des problèmes de reconnaissance par exemple et donc de manque de confiance en soi liée elle-même à un manque d'estime de soi, peut entraîner une mauvaise intégration dans le groupe et par conséquent une démotivation et par le fait une baisse de la performance.

De la qualité de coopération interindividuelle dépend donc la qualité du travail. Dans l'ensemble elle est assez mal évaluée et évaluer le facteur humain c'est évaluer la qualité des interactions humaines dans une collectivité.

Pour qu'un groupe soit pleinement efficace il est alors nécessaire d'avoir des personnalités différentes mais complémentaires qui puissent créer une homéostasie en favorisant à la fois la dimension socio-affective et la dimension tâche, autrement dit le relationnel et la productivité.

En équipe il s'agit de traiter différemment les personnes différentes. L'important est de pouvoir identifier le potentiel de chacun et de le promouvoir au sein de l'équipe. Et la perception positive de soi pour chacun sera d'autant plus grande au sein de l'équipe qu'il réussira à mettre à profit ses qualités personnelles. C'est en ce sens que l'Intelligence collective prend tout son sens puisqu'elle met au plein jour une coparticipation complémentaire pour une réelle coconstruction d'un savoir-faire.

Ainsi avons-nous cherché à montrer que la notion d'Intelligence collective pour qu'elle soit pleinement appréhendée, ne pouvait se comprendre sans un retour aux unités multiples qui la constituent. C'est l'unité, l'unicité de la nature humaine qui est à la base de la véritable performance mise en exergue par l'Intelligence collective. Et c'est la prise en compte du capital humain, dans ce qu'il peut apporter à la collectivité de par ses particularités et son potentiel et la prise en compte de la Personne dans ce qu'elle communique qui va permettre cette compréhension interpersonnelle et donc la pleine reconnaissance de la personne par autrui. Cela est à la base de toute motivation et par le fait de toute coopération.

Mais cette reconnaissance pour être effective doit vraiment tenir compte de l'enjeu de l'interaction, de la situation communicationnelle, des acteurs présents tout cela traduit à travers une communication verbale et non verbale qu'il faut savoir écouter. Dès lors, l'homme, par une prise en compte réelle et globale de son individualité pourra alors être créatif et productif parce que pleinement reconnu dans sa différence.

Nous avons donc souhaité montrer que la coopération des individus est plus productive que la production de l'individu isolé à condition toutefois de comprendre que c'est l'individu dans son individualité reconnue qui est la véritable force et le moteur de tout travail en équipe.

BIBLIOGRAPHIE

Aubert Nicole (2002), *Diriger et motiver : art et pratique du management*, Paris, Ed. d'Organisation.

Austin John L. (1962), *How to Do Things with Words*, Oxford, Clarendon Press (trad. fr.: *Quand dire c'est faire*, Paris, Editions du Seuil, 1970).

Bachman Christian, Lindenfeld Jacqueline, Simonin Jacky (1981), *Langage et communications sociales*, Paris, Hatier.

Balle Francis, Padioleau Jean (1973), *Sociologie de l'information. Textes fondamentaux*, Paris, Larousse.

Bateson Gregory, Ruesch Jurgen (1951), *Communication: The social Matrix of Psychiatry*, New York, Norton (trad.fr.: *Communication et société*, Paris, Editions du Seuil, 1988).

Birdwhistell Ray (1967), « La communication non verbale », in P. Alexandre, dir. Publ., *L'Aventure humaine. Encyclopédie des sciences de l'homme*, Genève, Editions Kister, Paris, Editions de la Grange Batelière, vol.5, p.157-166.

Birdwhistell Ray (1986), « Quelques réflexions sur la communication », *Cahiers de Psychologie sociale*, n°29, janvier p.3-6.

Bourdieu Pierre (1984), Ce que parler veut dire, in *Questions de sociologie*, Paris, Editions de Minuit, p.95-112.

Breton Philippe (1992), *L'Utopie de la communication*, Paris, Editions La découverte.

Cadin Loïc, Guérin Francis, Pygere Frédérique (2002), *Gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod, 2^{ème} éd.

M. Canto-Sperber (2001), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, Paris, PUF.

Christensen Clayton M., Raynor Michael E. (2003), *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press.

- Côté N., Abravanel H., Jacques J. et Belanger L. (1986), *Individu, groupe et organisation*, Gaëtan Morin.
- Dance Frank E.X., Larson Carl E. (1976), *The Functions of Human Communication: A Theoretical Approach*, New York, Holt, Rinehart and Winston.
- Debra M. Amidon (2001), *Innovation et management des connaissances*, Paris, Ed. d'Organisation.
- Dejours C. (2005), *Le facteur humain*, Paris, PUF.
- Dubois Philippe, Winkin Yves (1988.), *Rhétoriques du corps*, Bruxelles, De Boeck.
- Drucker Peter F. (1993), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*.
- Fischer Gustave-Nicolas (1989), *Psychologie des espaces de travail*, Armand Colin, Collection U.
- Flament Claude (1965), *Réseaux de communication et structure de groupe*, Paris, Dunod.
- Giget Marc (1998) , *La dynamique stratégique de l'entreprise : Innovation, croissance et redéploiement à partir de l'arbre de compétences* de Marc Giget , Paris , Dunod.
- Goffman Erving (1967), *Interaction Ritua.l. Essays on Face-to-Face Behavior*, Garden City, New York, Doubleday (trad. fr.: *Les Rites d'interaction*, Paris, Editions de Minuit, 1974).
- Goffman Erving (1971), *Relations in Public*, New York, Basic Books (trad. fr.: *La Mise en scène de la vie quotidienne. Tome II : Les Relations en public*, Paris, Editions de Minuit, 1973).
- Goffman Erving (1981), *Forms of Talk*, Philadelphia, University of Pennsylvania Press (trad.fr.: *Façons de parler*, Paris, Editions de Minuit, 1987).
- Gumperz John (1989), *Sociolinguistique interactionnelle. Une approche interprétative*, Paris, L'Harmattan.
- Hall Edward T. (1959), *The Silent Language*, Garden City, New York, Doubleday (trad. fr.: *Le Langage silencieux*, Paris, Mame, 1973; Editions du Seuil, 1984).
- Hall Edward T. (1971), *La Dimension cachée*, Paris, Seuil.
- Kerbrat- Orecchioni Catherine (1996) , *La Conversation*, Paris, Seuil.
- Kristeva Julia (1968), « Le geste, pratique ou communication », *Langages*, n°10, p.48-64 (repro. In Kristeva, Julia, *Semeiotiké*, Paris, Editions du Seuil, 1969 (et coll. « Points », 1978, p. 29-51).
- Laflamme (1981), *Le management : Approche systémique, théorie et cas*, Paris, Gaëtan Morin.
- Laplantine François (1996), *La Description ethnographique*, Paris, Nathan, collection « 128 ».
- Morel Christian (2002), *Les Décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Paris, Gallimard.
- Mouchot Jean-Marie, Abraham Moles (1971), *les méthodes des sciences humaines dans l'entreprise*, Paris, Fayard-Mame.
- Mucchielli Roger (1976), *Communication et réseaux de communication*, Paris, Editions ESF.
- Mucchielli Alex (1995), dans *Les Sciences de l'information et de la communication*, Hachette.
- Nagin Daniel (2002), *Monitoring, motivation and management : the determinants of opportunistic behavior in a field experiment*, Cambridge MA : National Bureau of Economic Research.
- Prax Jean-Yves, Serieyx Hervé (2000), *Le Guide du Knowledge Management, Concepts et Pratiques du Management de la Connaissance*, Paris, Dunod.

Windisch Uli (1990), *Le prêt-à-penser : les formes de la communication et de l'argumentation quotidiennes*, Lausanne, L'Age d'Homme.

Winkin Yves (2000), *La Nouvelle Communication*, Paris, Editions du Seuil, coll. "Points ».

Winkin Yves (2001), *Anthropologie de la communication*, Paris, Editions du Seuil.
