

La communication régulière et le feedback efficace: leviers clés de la mobilisation des ressources humaines

Regular communication and effective feedback: key levers for human resources mobilization

RAZZAQ Kaoutar

Docteur en sciences de gestion

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales

Université Hassan II

Laboratoire de Gestion des compétences, de l'innovation et des aspects sociaux des organisations (GECIAS)

Maroc

kaoutarrazzaq2022@gmail.com

Date de soumission : 15/04/2022

Date d'acceptation : 15/05/2022

Pour citer cet article :

RAZZAQ. K. (2022) « La communication régulière et le feedback efficace: leviers clés de la mobilisation des ressources humaines », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 5 : Numéro 2 » pp : 1193 - 1217

Résumé

Cet article traite du rôle de la communication régulière et du feedback efficace dans la mobilisation des ressources humaines notamment dans le cadre d'un démarrage d'activité industrielle où la confiance est dans ses phases prémices de construction. Le présent travail s'inscrit dans le cadre d'une recherche-intervention longitudinale opérée dans le contexte marocain au cas d'un équipementier automobile. Dans une perspective théorique et opérationnelle, nous mettons la lumière sur la nécessité grandissante et inéluctable, pour l'excellence de l'entreprise, de la mobilisation de ses ressources humaines, notamment en consolidant son approche communicationnelle à l'égard de ses collaborateurs. En effet, celle-ci peut, d'une part, présenter à l'entreprise de véritables atouts l'épaulant pour atteindre ses objectifs opérationnels et répondre efficacement à son besoin client. D'une autre part, elle peut l'appuyer pour développer et fidéliser ses meilleurs performants et continuer à être attractive, notamment par la promotion d'un climat interne où la clarté et le partage sont monnaie courante.

Mots clés : Communication ; feedback ; mobilisation ; automobile ; recherche-intervention.

Abstract

This article deals with the role of regular communication and effective feedback in the mobilization of human resources, particularly in the context of the launch of an industrial activity where trust is in its early stages of construction. This work is part of a longitudinal intervention research carried out in the Moroccan context in the case of an automotive supplier. From a theoretical and operational perspective, we shed light on the growing and inevitable necessity, for the excellence of the company, of the mobilization of its human resources, in particular by consolidating its communication approach towards its employees. Indeed, it can, on the one hand, present genuine assets to the service of company's business by supporting it to achieve its operational objectives and respond effectively to its customer needs. On the other hand, it can support it to develop and retain its best performers while continuing to be attractive, particularly, by promoting an internal climate where clarity and sharing are commonplace.

Keywords : Communication; feedback; mobilization; automotive; intervention research.

Introduction

La croissance nationale marquant le secteur automobile ainsi que l'évolution rapide de sa tendance internationale soumettent les équipementiers automobiles à une rude compétitivité. En effet, en automobile, la demande du client est caractérisée par un développement permanent, en l'occurrence les perspectives internationales du secteur parlent aujourd'hui de la transition vers la voiture électrique et le véhicule autonome et connecté (Hakam, 2020). Il s'agit d'un besoin qui positionne le rapport de force vers la recherche & développement et vers la capacité de l'entreprise à mettre en place un cadre propice à l'innovation et l'amélioration (Lakir & Louzar, 2020). Lequel ne peut être construit sans un fort engagement de ses ressources humaines qui demeure pour sa part tributaire de la prédisposition organisationnelle à créer du lien avec ses collaborateurs.

En effet, il se cache derrière cette compétitivité des équipementiers automobiles (Piveteau, 2020), une quête persistante de satisfaire le client, celui-ci exige être livré en temps prévu, selon le besoin prévu et en qualité attendue. Cependant, étant donné la grande variabilité qui caractérise ce secteur d'activité, cette satisfaction du client implique de la part de l'entreprise le besoin d'une grande flexibilité sur ses modes d'organisation et de gestion. Alors qu'en l'absence d'une adhésion des ressources humaines elles-mêmes dans ce processus d'adaptation organisationnelle, les résultats escomptés seront à redouter.

Considérant ces contraintes et leur dimension vitale pour l'entreprise, notre travail de recherche s'articule principalement autour de la question suivante : Comment l'entreprise pourrait réussir à favoriser la création du lien communicationnel avec ses collaborateurs ? Cela reviendrait à réfléchir aux leviers qui permettront à cette dernière de réussir son challenge communicationnel critique, donner du sens à la contribution de ses collaborateurs et parvenir ainsi à la mobilisation de ses ressources humaines dans une approche de développement RH et de satisfaction client. Le présent article expose, de fait, les résultats des innovations managériales déployées dans cette perspective.

Dans ce sillage, nous étayons, dans ce qui suit, comment la communication organisationnelle régulière conjuguée à un feedback efficace peut représenter des mécanismes d'appui pour l'entreprise afin de mobiliser ses ressources humaines et les fédérer autour de ses objectifs organisationnels.

Nous commencerons ainsi par une revue de littérature abordant les risques d'une carence en communication, et en revanche, ses apports et appuis pour la mobilisation des équipes.

Laquelle, sera suivie d'une contextualisation du cadre de la recherche et de la trame méthodologique adoptée pour sa conduite avant d'aborder les résultats et la discussion en découlant. Nous terminons par une conclusion qui rappelle les principaux apports et met en perspective les éventuels développements de cette recherche.

1. L'absence de la communication est loin d'être sans péril

1.1. Avancez mais à l'aveuglette : jusqu'à où ?

Nous parlons toujours de la mobilisation des employés, un concept qui sous-tend plusieurs termes tels que la motivation, l'engagement, la performance ou encore la satisfaction au travail (Pedneault, 2000), mais si l'on traitait la chose à l'envers en parlant plutôt de la démobilisation des collaborateurs, quels principaux postulats croiserait-on ? Pour différencier les deux notions, Wils & al. (1998) distinguent une personne mobilisée comme étant une personne qui déploie beaucoup d'énergie, laquelle énergie peut être déployée en faveur de l'amélioration de la qualité de son travail, appelée « efforts d'amélioration continue », ou en faveur de l'alignement de son travail sur les priorités organisationnelles, appelée « efforts d'alignement stratégique » ou encore au profit de la coopération et la coordination spontanée de son travail au sein de l'équipe, appelée « efforts de la coordination spontanée ». En revanche, les mêmes auteurs précisent qu'une personne démobilisée correspond à celle qui a tendance à limiter son énergie déployée au travail.

Parmi les motifs pouvant aboutir à une démobilisation des acteurs organisationnels à l'encontre de l'entreprise où ils se retrouvent, existe l'incertitude liée à l'environnement de l'entreprise et à son évolution, ses politiques RH, sa forme de management, un manque d'amabilité des dirigeants, l'absence de moyens, ou encore un fort cloisonnement d'information qui laisse régner une ambiguïté liée aux développements des projets et des objectifs (Ammor, 2007).

De ces raisons, un élément critique peut d'emblée être considéré. Il s'agit en l'occurrence, de la disponibilité d'information. En effet, l'absence du sens de sa propre contribution et des informations générales afférentes au milieu du travail dont le collaborateur fait partie intégrante, aboutit à avoir des individus déboussolés quant à la réalité de l'entreprise, ses exigences et ses progrès. Or, les employés peuvent être plus enclins à agir à l'obtention d'une réponse aux préoccupations liées à leur emploi (Gendron, 2010). Ce besoin de compréhension peut concerner les premières bases de la création de richesse au sein de cette organisation, le poids et démarches qu'elle alloue à l'invention et au développement de ses produits, leur importance

pour ses clients jusqu'à l'environnement économique, humain et technique dans lesquels l'entreprise évolue, ses contraintes, etc.

Une lacune en compréhension des collaborateurs de ce qui se passe dans l'organisation n'est autre qu'un résultat d'un véritable gap en communication organisationnelle. À défaut de laquelle, l'entreprise peut compter dans son effectif des collaborateurs « aveugles, sourds, ignorants », ce qui est à l'antagoniste et au détriment d'une vision d'acquiescer, développer et retenir les meilleures ressources humaines du marché. Ceci a également de quoi dégrader drastiquement la prestation de travail que ces collaborateurs, manquant d'informations, assurent (Razzaq, 2021).

1.2. Un risque de désengagement des collaborateurs mais aussi de perte des meilleurs performants

Dans son étude des facteurs occasionnant le départ volontaire des collaborateurs, le modèle de Mobley (1982) aborde la disponibilité de l'information ou la « communication » (Price, 1977) parmi les variables organisationnelles impactant négativement la relation durable d'emploi en générant un départ des collaborateurs (Barthélemy, 2009). Cette variable semble avoir, selon l'auteur, « une influence sur les attentes du salarié par rapport à son travail, et donc sur les réponses affectives envers le travail que sont la satisfaction au travail, l'engagement au travail et l'engagement organisationnel ».

En effet, une assimilation de la contribution au travail des collaborateurs à une simple exécution de tâches complexes dont ils ignorent les origines du besoin et les aboutissants du résultat ne peut en réalité qu'ébranler leurs efforts et brider la motivation de ses talents. Ceux-ci étant, de par leur nature, enclins à chercher du sens en ce qu'ils font (Arnaud, Frimousse, Peretti, 2009), vont chercher à comprendre le pourquoi et le comment de leurs contributions. En contrepartie, à défaut d'une communication claire et partagée de la part de l'entreprise, ils risquent de voir leur engagement chuter et leur motivation baisser. Ceci peut, bien entendu, avoir des retombées négatives et néfastes pour l'entreprise notamment dans le contexte hyperconcurrentiel actuel où elle se trouve. Cette lacune de communication peut, en effet, être offerte et vendue comme un véritable atout organisationnel de la part de l'un de ses concurrents.

Certes, les entreprises d'aujourd'hui, notamment les plus grandes, ont tendance à travailler selon des modèles industriels très développés et qui sont d'une complexité difficilement assimilable de la part de leurs collaborateurs. À ce titre, l'incapacité organisationnelle à

élucider, de manière fréquente et sûre, les besoins en compréhension technique de ses collaborateurs ainsi que l'évolution de son contexte et son marché peut l'exposer non seulement à un risque élevé de démobilitation de ses meilleurs performants, mais également à une perte conséquente de ces derniers en faveur de la concurrence. Cette dernière, peut en revanche s'attacher à la communication comme un levier de partage de ses exigences contextuelles et engager ainsi ses collaborateurs pour améliorer la valeur de leurs contributions en faveur de la création de valeur globale.

De ce fait, l'instauration des conditions de travail optimales, où les moyens de travail et l'information y afférente sont mis à disposition, compte parmi les approches d'attractivité et de fidélisation que l'entreprise doit fertiliser pour se distinguer dans un contexte compétitif (Leduc, 2010).

2. La communication régulière & le feedback efficace : des leviers de la mobilisation des équipes

2.1. L'engagement de tous requiert la communication à tous

Les pratiques de GRH dites mobilisatrices visent la mobilisation, l'engagement et le développement des compétences des employés (Osterman, 2006). Elles définissent un ensemble d'actions influençant la motivation et l'implication des employés afin de les encourager à s'identifier aux objectifs ou projets collectifs de l'entreprise (Baraud-Didier, Guerrero et Igalens, 2003 ; Guérin et Ouadahi, 2007 ; Laaboudi, 2011).

Selon Bichon (2005), les dimensions individuelle et collective sont conjointement applicables à une action de mobilisation ; celle-ci peut concerner un individu comme un collectif. L'état de mobilisation collectif des salariés résulte de trois facteurs : la construction de liens avec les autres (sociabilité), la collaboration avec les autres (coopération) ainsi que la compréhension des actions des autres et le sens de l'action collective (intercompréhension), (Cabos, 2015).

La communication ainsi adressée aux collaborateurs, de bas en haut et de haut en bas (Néron, 1988 ; Alarie, 2005), pour la création du sens et le partage peut concerner un éclairage sur les caractéristiques de l'environnement économique dans lequel leur entreprise évolue, le sens particulier de leurs contributions dans la création de valeur organisationnelle globale mais aussi la remontée de leurs contraintes... Cette communication doit faire partie intégrante des plus grandes préoccupations managériales (Couturier, 2006). Sa réussite est indispensable pour que les collaborateurs de l'entreprise soient à même d'accompagner la flexibilité que requiert son

contexte. La dynamique concurrentielle peut, en effet, contraindre l'entreprise à apporter d'éventuels changements à ses modes organisationnels. Cependant, l'absence de collaborateurs avertis de la réalité organisationnelle et de ses enjeux futurs peut entraver grandement la flexibilité et le dynamisme requis pour la réussite de tout changement adopté.

Par cette approche d'information sur les paramètres globaux dans lesquels évolue l'entreprise et l'impact que cela pourrait avoir sur ses résultats, celle-ci favorise la mise à disposition de ses collaborateurs les éléments nécessaires pour comprendre en quoi ils sont utiles à l'organisation ? et quels liens existent-ils entre leurs prestations et la création de richesse globale de l'entreprise ? Par ailleurs, plus ces messages de communication sont simples, clairs et permettent de donner une image assimilable de son écosystème économique, plus chacun pourra y puiser l'enjeu et l'intérêt de sa propre contribution, les opportunités d'amélioration en quête d'une meilleure valeur ajoutée à l'entreprise, comme il pourra en comprendre les éventuels changements organisationnels futurs. Toujours est-il, l'entreprise a dans ce cadre le droit de préserver des informations qui sont liées à son contexte mais qu'elle estime d'un ordre stratégique élevé. Celles-ci peuvent ne pas faire partie d'une large communication aux collaborateurs mais plutôt être adressées directement aux personnes concernées, le cas échéant. En somme, le partage de l'information peut être procédé dans le cadre d'un ensemble de démarches mises en place par les organisations pour l'émission et la réception de l'information. Tremblay et al. (2000) affirment que ces pratiques de partage d'information, quand réussies, peuvent, d'une part, présenter une assurance d'une bonne mobilisation de l'employé de ses compétences et d'implication dans son travail. Celle-ci est favorisée quand ce dernier assimile bien « ce qu'on attend de lui, ce qu'il a à faire, comment le faire, quand il doit le faire et pourquoi il doit le faire ». D'une autre part, l'engagement du collaborateur envers son organisation sera plus important quand ses préoccupations, ses opinions, ses recommandations sont écoutées et considérées (Trudel et al, 2005).

2.2. Communiquer autour des valeurs et en imprégner ses collaborateurs

La communication représente une activité incontournable à laquelle l'entreprise doit porter grande attention. Cette dernière peut orienter ses efforts vers la formalisation des communications, la structuration de leurs contenus et le choix des supports de communication en fonction de la population ou de l'objet. Cependant, il faut se rappeler, chemin faisant, que la disposition d'une carte de positionnement n'est pas à elle seule une garantie de réussir l'aventure ni une assurance pour poursuivre le voyage. Celle-ci doit être complétée par une

explication détaillée des rouages du chemin et des consignes y attachées. Tel est le rôle de la communication explicative des valeurs qui régissent l'action collective au sein de l'entreprise. Leur juste compréhension permettra à tout un chacun de suivre le sillage souhaité par les dirigeants de l'entreprise et de tracer son chemin d'amélioration individuel dans le sens qui servira à l'excellence globale tout en s'inscrivant dans le respect des valeurs organisationnelles. Les valeurs organisationnelles incarnent la personnalité de l'entreprise et la manière dont elle souhaiterait être perçue dans son contexte extérieur (Couturier, 2006). La bonne communication autour de celles-ci permet à l'entreprise de construire un corps humain imprégné de comportements sains et positifs, lequel ne peut qu'être favorable à son développement. Peuvent faire partie des valeurs d'une organisation, la dimension qu'elle accorde aux activités de solidarité sociale, son développement continu avec la synergie de ses équipes, sa diversité, son respect aux ressources humaines, son équité etc....

La mobilisation de ses ressources humaines et le développement de leurs engagements respectifs requièrent de l'entreprise une communication fréquente et efficace autour de son évolution, mais aussi autour de ses manières de faire et ses valeurs. Ces efforts communicationnels ont de quoi favoriser sa flexibilité de gestion des changements organisationnels notamment dans le sens où leur compréhension de la part des collaborateurs sera mieux managée. Vacher (1997) considère dans ce sens que la bonne gestion de l'information dote l'entreprise d'une certaine avancée économique dans un contexte qui devient de plus en plus dominé par la maîtrise et la compréhension de la connaissance. En ce sens, l'entreprise peut penser à la diversification de ses médias de communication en fonction des objectifs escomptés de chaque action de communication et de la diversité de sa population cible. Larhrissi & Laaboudi (2020) soulignent à ce titre qu'un bon plan de communication peut s'appuyer sur deux principaux types de médias. Le premier type dit « à froid » est plutôt dominé par la diffusion de masse de l'information mais demeure limité par l'absence de la possibilité d'apprécier la réaction des personnes cibles. En revanche, le second dit « à chaud », favorisant des interactions entre l'émetteur et le récepteur, permet ainsi d'avoir un canal retour qui apprécie la réaction à l'information et structure une forme de feedback. L'exemple le plus répandu de ce type est la réunion.

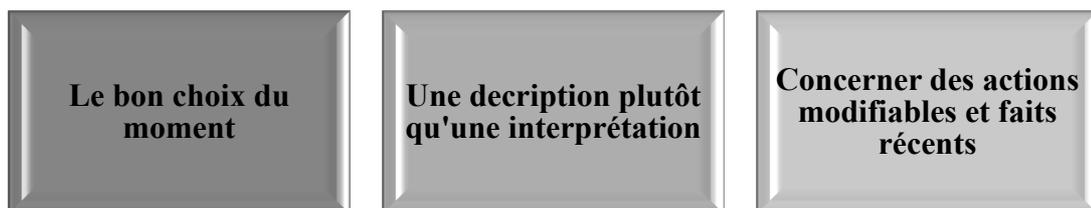
2.3. Quelques appuis d'un feedback efficace

Un feedback représente un ensemble d'informations personnalisées basées sur l'observation directe, conçues et fournies afin que ses destinataires puissent utiliser les informations pour

atteindre leur meilleur potentiel (Jug et al., 2019). Comme nous l'avons susmentionné, force est de constater que ce sont surtout les meilleurs performants ou les talents qui donnent un intérêt très important à la signification du travail qu'ils exercent, à son contexte global, à son importance pour l'amélioration du résultat global de l'entreprise et encore à la portée de leurs contributions. Lesquels intérêts peuvent être comblés par la mise en place d'un système efficace de feedback et de reconnaissance que toute entreprise, soucieuse de la rétention de ses meilleurs collaborateurs, a intérêt à déployer.

En vue d'explicitier l'approche que l'entreprise peut adopter en matière du développement d'un système de feedback, nous mettons l'accent sur les propos de Charles Jung (1973) qui était parmi les précurseurs à aborder une méthodologie appréciée efficace en matière de l'octroi d'un feedback. La figure 1 ci-dessous en schématise les principaux aspects :

Figure 1 : Les clés d'un feedback efficace selon Charles Jung



Source : Mundschau, N., (2013).

L'auteur met le point sur l'intérêt de choisir pertinemment le bon cadre temporel pour donner un feedback à son collaborateur en considérant sa disponibilité, réduisant la susceptibilité d'être interrompu et veillant à la disposition du concerné à prendre part de la discussion. Ensuite, l'approche adoptée en discussion doit s'éloigner, selon les préconisations de l'auteur, des critiques et reproches toutes faites ou des remarques qui risquent d'assimiler le dialogue à une simple forme d'interprétation non fondée. En revanche, il est recommandé de bâtir un discours de feedback par une description objective des faits afférents à la situation, objet du feedback.

Pour Jung (1973), aussitôt qu'on donne le feedback, aussi efficace il sera, celui-ci a intérêt à être communiqué à chaud de l'incidence de l'événement que l'on souhaite discuter avec le collaborateur. Cette discussion peut s'appuyer sur une approche qui a pour objectif primaire de

susciter la prise de conscience du collaborateur de la situation en question. En second lieu, le feedback peut s'orienter vers l'explication de la conduite particulière survenue à telle situation, si explication il y a, afin de favoriser in fine un changement vers la conduite ou le comportement souhaités.

Ainsi, Charles Jung rappelle l'intérêt de l'objectivité de l'émetteur du feedback, notamment lors de sa transmission des faits observés, sa précision du ressenti propre qui en a résulté, son explication des raisons pour lesquelles ces faits peuvent être appréciés de négatifs ou en quoi ceux-ci peuvent représenter une entrave au bon fonctionnement de l'organisation. L'objectivité dans l'émission de ces éléments représente une composante cruciale qui conditionne l'efficacité du feedback et favorise son intégration comme étant une opportunité d'amélioration par son récepteur.

3. Contextualisation et méthodologie de recherche

Notre recherche s'est effectuée au niveau d'une entreprise, en posture de démarrage d'activité, appartenant à un groupe qui figure parmi les leaders mondiaux de la conception, la fabrication et la commercialisation d'équipements automobiles. L'entreprise fait partie de l'écosystème « Intérieur véhicules et sièges » au Maroc, avoisine, à sa maturité d'activité, les 2000 personnes en emploi et assure une production entièrement destinée à l'exportation vers l'Europe.

Face aux besoins fluctuants des clients, à la recherche permanente de gain de productivité et de réorganisation de la production, les équipementiers automobiles, opérant dans le secteur automobile marocain, sont contraints, aujourd'hui plus que jamais, à quêter des postures nouvelles de flexibilité et d'agilité de leurs ressources (Tbatou, 2019). L'entreprise du secteur a ainsi besoin de reposer son système opérationnel sur une main d'œuvre hautement engagée, ou encore sur un corps d'encadrement qui peut être capable d'accompagner ses nouvelles mutations conjoncturelles et les nouveaux modes d'organisation et de production qu'elles induisent.

En effet, l'organisation des équipementiers automobiles met les cadres du management intermédiaire (ou superviseurs de production) et leurs agents de renfort au centre du dispositif opérationnel de l'entreprise. Toute défaillance ou sous performance au niveau de ces positions opérationnelles met en péril la performance industrielle globale. Dans le contexte de travail des équipementiers où le processus de travail est manuel, la diversité du produit et la répétitivité des tâches sont fortement marquées, l'attendu des cadres intermédiaires producteurs va au-delà

d'une simple compétence de supervision. Ces derniers sont censés avoir du talent managérial et technique pour pouvoir gérer les variations techniques du produit et de la demande du client en toute agilité. Toutefois, cette réactivité escomptée peut être bien ralentie voire freinée en l'absence d'une implication organisationnelle dans la communication et l'explicitation à ses ressources humaines des tenants et aboutissants des mutations, changements, évolutions ou contraintes qui sont en relation avec l'activité de l'entreprise et avec leurs contributions en tant que collaborateurs. D'où la criticité d'appréhender les approches organisationnelles pouvant être à même d'épauler l'entreprise dans sa démarche de mobilisation RH et de création du lien avec ses collaborateurs.

Compte tenu de cette problématique et de son contexte, le présent travail s'inscrit dans le cadre d'une recherche intervention longitudinale avec une démarche « qualimétrique » à dominante qualitative pour la collecte de données. Cette méthodologie de recherche s'appuie sur l'idée qu'il n'est possible d'appréhender le fonctionnement d'une organisation « qu'en y pénétrant, en y intervenant et, par conséquent, en la modifiant » (Moison, 2010, p. 213). Elle se distingue des recherches de nature « contemplative », en visant délibérément l'appropriation et l'utilisation, par les praticiens de l'entreprise, d'une partie des connaissances coproduites avec le chercheur. La recherche intervention cherche à donner du sens, en allant au-delà de la description, par l'explication et la théorisation (Royer, Baribeau et Duchesne, 2009). Au niveau de cette approche, la transformation de l'objet de recherche est explicitement recherchée comme source de connaissance (Lewin, 1997) cité par (Krief & Zardet, 2013). La présence longitudinale sur notre terrain de recherche pendant 48 mois (4 ans) a favorisé notre conduite de cette dernière en s'alignant à ses principes méthodologiques et en structurant notre activité de recherche sous plusieurs phases itératives (Savall, Zardet, et Boje 2004).

Nous nous sommes ainsi basés, dans un premier temps, sur l'observation participante (Krief et Zardet, 2013) dans une approche contemplative du contexte organisationnel et ses spécificités. Ensuite, afin de mieux comprendre l'organisation humaine de production, les spécificités et caractéristiques des différents postes opérationnels, les requis organisationnels de la part des superviseurs de production ainsi que l'incidence de leurs niveaux de compétence sur la qualité des livrables et sur la performance globale de l'entreprise, nous avons mené des analyses approfondies du manuel d'excellence opérationnelle du groupe, des procédures de gestion y afférentes, des indicateurs opérationnels et humains. Ces données quantitatives et financières constituent les matériaux froids de notre recherche intervention (Girin, 1986).

Nous avons progressivement enrichi notre observation et analyse documentaire par les résultats des 49 entretiens semi-directifs et échanges que nous avons conduits, en durées variables allant de 30 min à une heure et demi, avec les acteurs opérationnels (direction générale, management management intermédiaire) et découpés en verbatim (Cf. caractéristiques de la population impliquée en annexe 1). Cette démarche nous a permis de dresser le profil d'un « superviseur de production » selon les exigences organisationnelles et de comprendre l'enjeu de leur mobilisation dans un contexte d'observation et de dynamique des acteurs (Savall, Zardet et Boje 2004).

À l'issue de ce cadrage général, nous avons alimenté davantage la réflexion sur les obstacles à la bonne tenue du rôle d'un superviseur de production, en faisant appel à la réflexivité de ces derniers et de leurs managers respectifs dans le cadre d'une introspection organisationnelle qui consiste à identifier les causes entravant réellement l'atteinte des objectifs opérationnels du profil en question (principe d'isonomie). À l'issue de ce diagnostic, nous avons élucidé, dans une trajectoire collective, l'ADN contextualisée d'un superviseur de production (principe d'investigation prospective et principe de conception). Cette clairvoyance nous a permis de penser et concevoir, avec les acteurs organisationnels (Jouini, 2010), les approches idoines que l'entreprise peut adopter pour le développement de sa politique de communication à l'égard de cette population productrice en faveur de sa mobilisation. La démarche ainsi suivie favorisera la constitution d'un dispositif de connaissance à double niveau (principes de double niveau d'interaction) : D'abord la production d'un ensemble de connaissances sur le système étudié, sa conjoncture... (Issu principalement de l'analyse documentaire, les échanges et l'observation participante), ensuite ce processus de transformation enclenché par l'implication des acteurs et partenaires va aussi générer des connaissances sur un autre niveau, en l'occurrence, sur la mobilisation RH contextualisée mise au point, son implication organisationnelle et le changement qu'elle engendrerait.

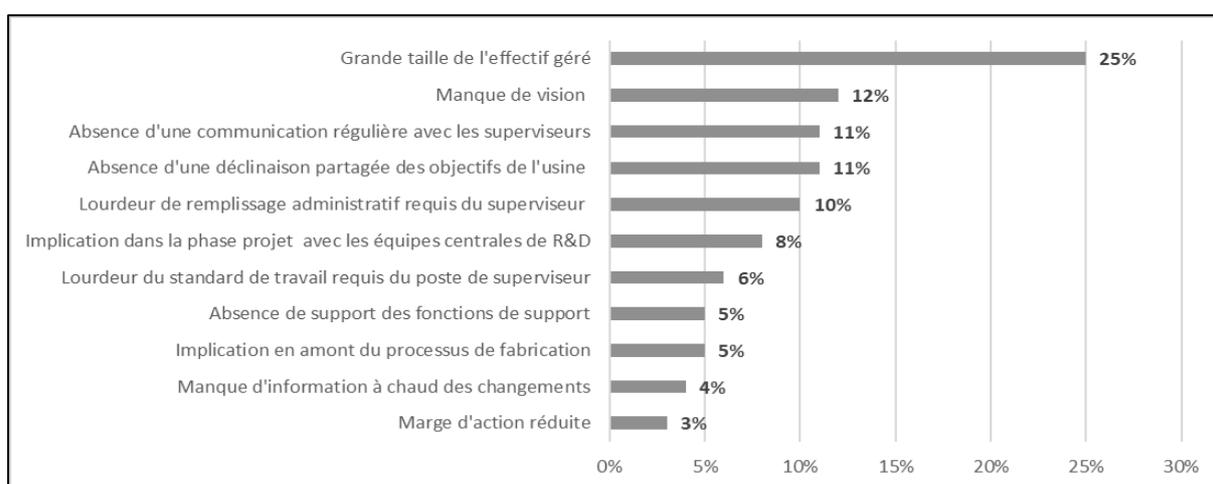
4. Résultats & discussion

Dans le cadre de notre investigation prospective, nous avons conduit une analyse des dysfonctionnements organisationnels impactant la performance des collaborateurs occupant des positions stratégiques au niveau de l'entreprise, en l'occurrence celle du superviseur de production et du gap leader de production. Force est de constater qu'une faible communication en fait partie intégrante.

4.1. La carence communicationnelle : une entrave à la bonne tenue du rôle

En sus des constats issus de l’observation quotidienne de l’exercice des superviseurs de production de leur fonction ainsi que des échanges eus avec leurs N+1 respectifs, il a été nécessaire d’appuyer nos constats groupés par une évaluation mesurée des écarts dans la tenue de leurs rôles en vue d’une définition pertinente des causes. À ce niveau, nous présentons, sous le graphe 1, les principaux résultats de cette évaluation et recueil de données :

Graphe 1 : Les principales causes empêchant le superviseur de remplir efficacement son rôle



Source : Adapté par l’auteure

Le graphe ci-dessus traduit une dominance des causes afférentes à une faiblesse de communication organisationnelle, celles-ci s’accaparent à elles seules d’un pourcentage global de 51% des différentes causes exprimées par les acteurs. Les autres motifs étant d’un ordre organisationnel ou technique, les collaborateurs ont principalement abordé la dimension communicationnelle sous un manque de partage de la vision, d’une déclinaison sensée des objectifs stratégiques de l’entreprise, d’un partage d’informations techniques relatives aux différentes phases du développement du projet/produit et des éventuels changements qui y sont rattachés. Laquelle cause est afférente à la complexité du métier et le poids de la recherche & développement dans le produit livré, ce qui rend le superviseur en quête d’une compréhension initiale des modalités de développement des méthodes de fabrication en phase projet du produit pour simplifier ses interactions avec le produit plus tard en phase de production.

Partant des propres appréciations des superviseurs de leurs contraintes journalières du métier et les croisant, ensuite, avec les propos avancés par les managers, nous transcrivons ci-dessous les feedbacks les plus récurrents et pertinents au sujet :

« Le superviseur manque de vision aujourd'hui, on a l'impression d'aller en avant mais sans ligne directive, je pense que la déclinaison des objectifs de l'usine ne se fait pas correctement, celle-ci est conditionnée par l'implication du N+1. À ce niveau on note le rôle du management direct dans la traduction des objectifs de l'usine en objectifs compréhensibles et applicables pour nos zones de production »

« À vrai dire, je ne sais pas vraiment où je vais à long terme ni ce que le standard attend effectivement de moi aujourd'hui dans le cadre de ce poste... je suis là, j'essaie de découvrir et d'apprendre avec les situations qui se posent et c'est tout... »

« ...Avec tous les changements de dernière minute, pour en dire simple, notre rôle est assimilé à celui d'un sapeur-pompier, qui court pour assurer l'alimentation de ses lignes en matière première, reconformer la planification du besoin client, assurer la livraison de la quantité demandée et enfin trouver le temps pour continuer à motiver ses équipes pour y arriver »

« Nous, superviseurs, avons des KPI¹ opérationnels que nous suivons à la lettre et restons enfermés dans notre coquille. Toutes les priorités des autres départements ne sont pas forcément partagées avec nous quoiqu'elles puissent nous concerner indirectement et cette absence de communication entre opérationnels et support fait défaut à la synergie du groupe et à la performance globale »

« Les changements de la demande client, les réajustements des plannings de production en découlant et tous les aléas de la production dans notre activité font que le superviseur aujourd'hui a le grand challenge de garder ses équipes motivées dans ces circonstances pour accompagner le changement perpétuel en demande client, qui sont généralement vers la hausse, cela suppose qu'il soit d'abord très motivé, mobilisé et agile »

« Le superviseur a une multitude d'output à assurer et est demandé à chaque fin de shift du statut de ses KPI, donc quand les fonctions support viennent demander à leur tour des réponses à des sujets ou requêtes en termes de fichiers ou autres, le superviseur n'aperçoit pas la chose comme étant une priorité des siennes mais comme une tâche de plus qui va le retarder et le retenir pour l'atteinte de ses objectifs ».

¹ KPI : Key Performance Indicators

« Les exigences du rôle du superviseur sont très nombreuses, aujourd'hui je vois certains de mes superviseurs tourner dans tous les sens, et cela m'amène à penser mille fois à chaque instant où je pense leur rajouter une tâche dans leur routine, me demandant qu'elle soit la véritable source du problème ? est ce que c'est leurs gaps leaders qui ne remplissent pas leur part d'actions et requièrent leur implication permanente ou est-ce que c'est leur capacité de prise de recul qui leur fait défaut ? ».

Nous dénotons que la diversité de missions qui incombe à la position de superviseur de production alourdit le poids de son poste mais aussi ses contraintes. Ainsi, la panoplie des dysfonctionnements afférente à cette position opérationnelle centrale et posant obstacle pour sa bonne occupation n'est point à justifier et est très problématique dans le contexte mouvementé du secteur d'équipementier, lequel demande une vitesse d'action et de réaction importante. En effet, le dépassement desdits dysfonctionnements et le développement d'une flexibilité de réaction organisationnelle requiert que l'entreprise dispose de profils suffisamment mobilisés et engagés pour le bon exercice de leurs fonctions et pour l'atteinte de l'excellence escomptée dans une dynamique qui va de pair avec l'évolution du contexte global.

Face à ces contraintes, quelles sont les approches que l'entreprise peut adopter pour réussir son challenge communicationnel critique et donner du sens à la contribution de ses collaborateurs ? Par quels moyens pourrait-elle parvenir à les mobiliser dans une approche de développement de ses ressources humaines et de satisfaction de son client ? Nous exposerons dans ce qui suit les résultats des innovations managériales déployées dans cette perspective dans le cadre de notre recherche.

4.2. L'amélioration de l'approche de communication et indicateurs d'engagement : Turnover et idées d'amélioration

Comme nous l'avons présenté au niveau de notre exposition de résultats, le manque de communication a été souligné par les superviseurs interviewés dans le cadre de notre investigation comme étant un obstacle à assurer leurs rôles. Ces derniers ont également abordé l'absence d'une vision claire et d'un partage des informations relatives aux incidents, changements et variations survenus à l'entreprise. De ce fait, le besoin de repenser l'approche de communication fut critique.

Dans cette perspective, nous nous sommes intéressés à définir la structure d'un plan annuel de communication qui va regrouper et diriger l'ensemble des actions de communication qui se

déroulent en l'année N+1. Pour définir ces actions, nous avons conduit des réunions de réflexion collective avec le comité de direction. Au niveau de notre réflexion, nous avons veillé à tenir compte des besoins recueillis de la population des superviseurs de production à l'issue des enquêtes de satisfaction annuelles et échanges menés, et avons considéré, comme ligne directive, les objectifs organisationnels qui peuvent être atteints à travers la réalisation desdites actions ainsi que l'éventuel apport de ces dernières sur l'accroissement de performance du site industriel.

Le plan de communication établi représente un outil de gestion des diverses actions de communication planifiées tout au long de l'année. Par sa mise en place, l'entreprise vise d'assurer une communication permanente avec ses collaborateurs, l'amélioration du climat social, l'accroissement de l'engagement de sa population clé ainsi que le développement de leurs performances. Il s'agit également d'un moyen d'assurer que les informations clés sur les activités du groupe et du site sont disponibles et transmises à tous les collaborateurs. Pour ce faire, différents outils et canaux de communication ont été déployés, en s'inscrivant sur les orientations centrales du groupe et en sensibilisant la population des managers sur la nécessité de leur implication.

Nous précisons, à ce titre, que le plan de communication défini contient les éléments suivants :

- Message/Activité à communiquer et son objectif ;
- L'outil/Canal de communication utilisé ;
- Planning/fréquence.

Ci-dessous, nous exposons, au niveau du tableau 1, les actions de communication qui concernent en particulier notre sujet de recherche, en l'occurrence la population des superviseurs de production :

Tableau 1 : Les actions de communication déployées à l'égard des superviseurs de production

<i>Outils/ Canaux</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Acteurs clé</i>
<i>Réunion Top 5 GAP²</i>	Journalière	Superviseur, Gap leader (équivalent d'agent de renfort opérationnel), opérateurs membres du GAP
<i>Réunion Top 5 UAP³</i>	Journalière	Manager de production, Superviseurs de production, Ingénieurs qualité
<i>Réunion Top 5 Usine</i>	Journalière	Directeur d'usine, managers de production, managers de fonctions support
<i>Réunion de Revue individuelle</i>	Hebdomadaire	Superviseur de production, Gap leader
<i>Réunion de Revue individuelle</i>	Hebdomadaire	Manager de production, superviseur
<i>Réunion collective CODIR⁴</i>	Hebdomadaire	Directeur d'usine, managers de production, managers de fonctions support
<i>Réunion Top 60</i>	Mensuelle	Manager de production, Superviseurs, Ingénieurs qualité, Gap leaders, toute la MOD ⁵ de l'UAP
<i>Réunion Top 60 CODIR</i>	Mensuelle	Directeur d'usine, managers de production, managers de fonctions support.
<i>Réunion collective direction</i>	Semestrielle	Directeur d'usine, managers de production, managers de fonctions support, toute la MOI ⁶ , toute la MOD.

² GAP : Groupe autonome de production.

³ UAP : Unité autonome de production.

⁴ CODIR : Comité de direction.

⁵ MOD : Main d'œuvre directe.

⁶ MOI : Main d'œuvre indirecte.

<i>Réunion de Revue individuelle globale</i>	Semestrielle/Annuelle	Manager de production, superviseur
<i>Réunion de Revue individuelle globale</i>	Annuelle	Superviseur, gap leader
<i>Affichages TV⁷, muraux, messages sonores</i>	Mises à jour des politiques et procédures de gestion et au besoin	Superviseur, gap leader
<i>Affichages TV, muraux, messages sonores</i>	À l'incidence : audits, visites, réclamations client, crises...	Superviseur, gap leader
<i>Affichages TV, muraux, messages sonores</i>	Au besoin d'actualisation de données	Superviseur, gap leader
<i>Journal interne</i>	Trimestrielle	Superviseur, gap leader

Source : Adapté par l'auteure.

L'objectif de ces actions est d'assurer une communication fluide avec les équipes productrices, en l'occurrence les superviseurs de production et leurs subordonnés, dans une logique ascendante-descendante où les N+1 partagent les informations reçues du niveau de la direction et remontent également les problématiques et obstacles confrontés par leurs équipes opérationnelles dans une approche de résolution de problème au moment opportun (Néron, 1988). À travers ces actions, l'entreprise a pu également partager avec ses collaborateurs les différents résultats en relation avec l'activité de l'usine, les valeurs réelles par rapport aux objectifs, les actions à mettre en place pour redressement, le cas échéant. Comme elle a pu assurer une mise à jour instantanée des informations de ses collaborateurs quant aux éventuels changements procéduraux, une information quant aux audits-process, qualité, client et visites importantes prévues, ainsi qu'une diffusion globale des résultats des concours et promotions internes.

Par ailleurs, en plus de son aspect fonctionnel qui procure aux superviseurs le flux d'information nécessaire pour réussir leur rôle, le plan de communication comprend également un volet social où l'entreprise aborde les actions sociales planifiées tout au long de l'année. À

⁷ TV : par télévisions internes.

travers ces dernières, l'entreprise souhaite créer et maintenir un bon climat social ainsi qu'accroître l'engagement de ses ressources humaines tout en développant leurs sens d'appartenance, leur compréhension et incarnation de ses valeurs.

Dans ce cadre, nous avons défini, dans le cadre d'une réunion avec le comité de direction, deux indicateurs clés d'engagement. Le *follow-up* de ces indicateurs permettra à l'entreprise de suivre l'engagement de la population des superviseurs. Il s'agit en l'occurrence des *KPI's* présentés en tableau 2 suivant :

Tableau 2: Indicateurs clés d'engagement

<i>Indicateur clé</i>	Mesure
<i>Turnover</i>	Nombre de départs survenus au niveau de la population des superviseurs
<i>Satisfaction au travail</i>	Mesurée via les résultats des enquêtes de satisfaction conduites
<i>Idées d'amélioration</i>	Nombre d'idées d'amélioration, émises et réalisées, visant le développement des conditions et processus de travail.

Source : Adapté par l'auteur.

Chaque action sociale définie au plan est censée améliorer les indicateurs d'engagement fixés et de générer une meilleure stabilité et excellence opérationnelle. D'où l'intérêt d'une définition d'objectifs bien précis à ces indicateurs (Autissier & Delaye, 2008), lesquels doivent être challengés et améliorés à l'issue de chaque action de communication.

Dans ce sens, nous précisons que les changements organisationnels découlant d'un renforcement de la politique de communication peuvent se traduire et se faire ressentir à différentes échelles de mesure dont le niveau de mobilisation des équipes opérationnelles. Ceci fut fortement marqué par l'évolution qu'ont eu les résultats des audits opérationnels eus lieu, à quatre fréquences différées, au long de la période de notre intervention. En l'occurrence, le score « construction des équipes » est passé de 28% à 52%, soit une évolution de 86%. Celui-ci s'intéresse à l'efficacité des approches de communication et de stabilité des équipes. Quant à l'aspect « développement des équipes », son score est passé de 10% à 60%, soit une évolution de 500%. Il est orienté pour sa part vers la validation de l'efficacité des actions de développement déployées en faveur des collaborateurs de l'entreprise.

Conclusion

Nos résultats ressortent que le positionnement central des collaborateurs dans le circuit de communication organisationnelle est un paramètre qui renforce la mobilisation des équipes. Cette dernière demeure tributaire de l'institution d'un environnement favorable à la communication et au partage efficace. Dans ce cadre, le rôle managérial est primordial dans le sens où il permet, à travers le soutien multidimensionnel aux collaborateurs, de favoriser leur clairvoyance, développement, autonomie, engagement et booster leur excellence. La communication est un canal critique à cultiver dans cette perspective non seulement pour l'objectif d'informer mais aussi de favoriser l'émergence des idées d'amélioration, exprimer les attentes organisationnelles, donner du sens et accompagner par le feedback efficace et l'encadrement.

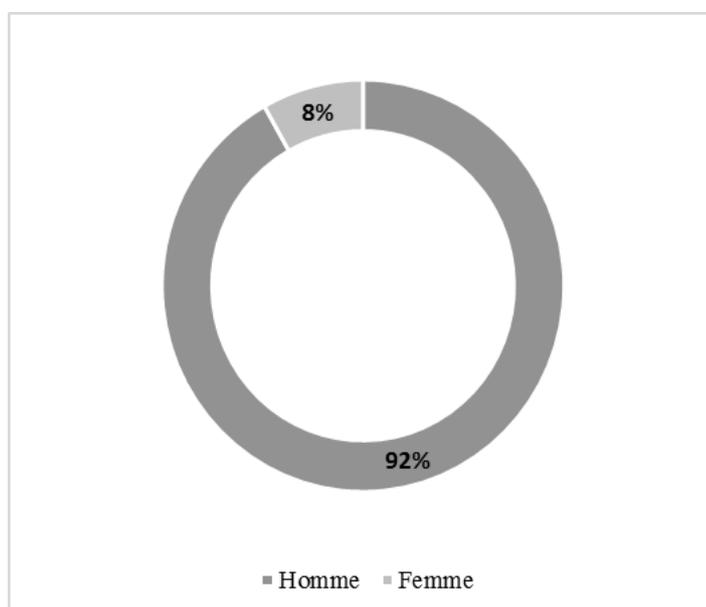
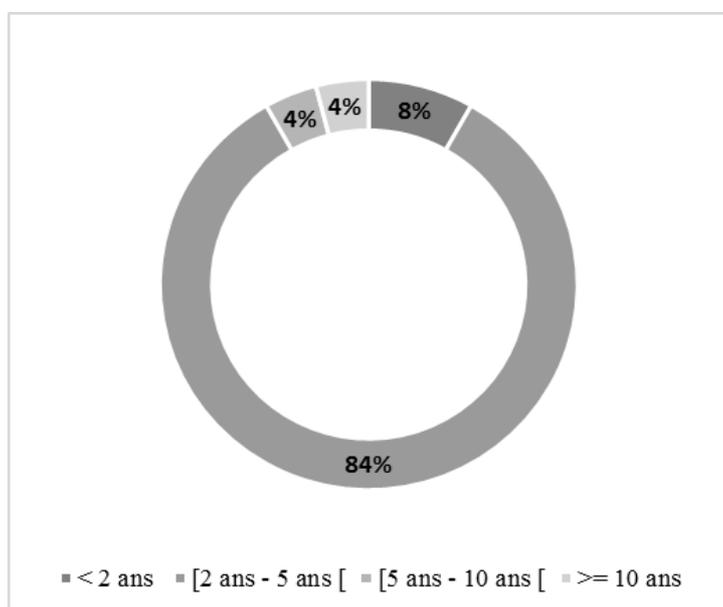
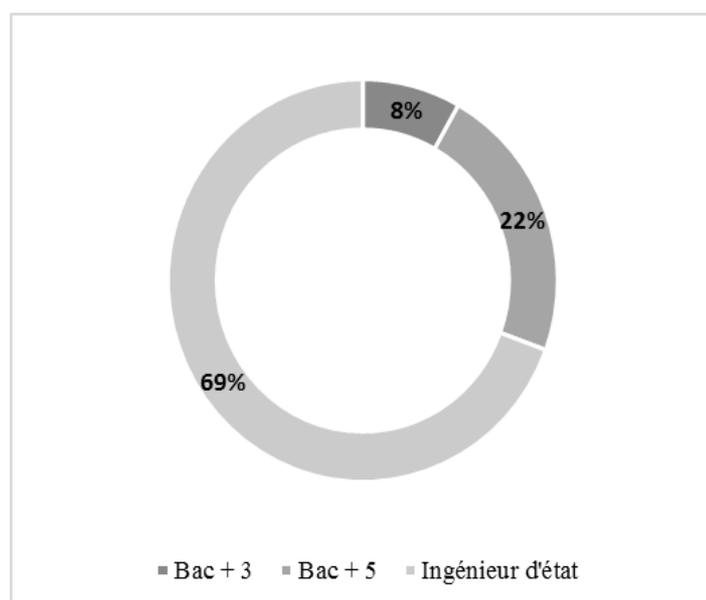
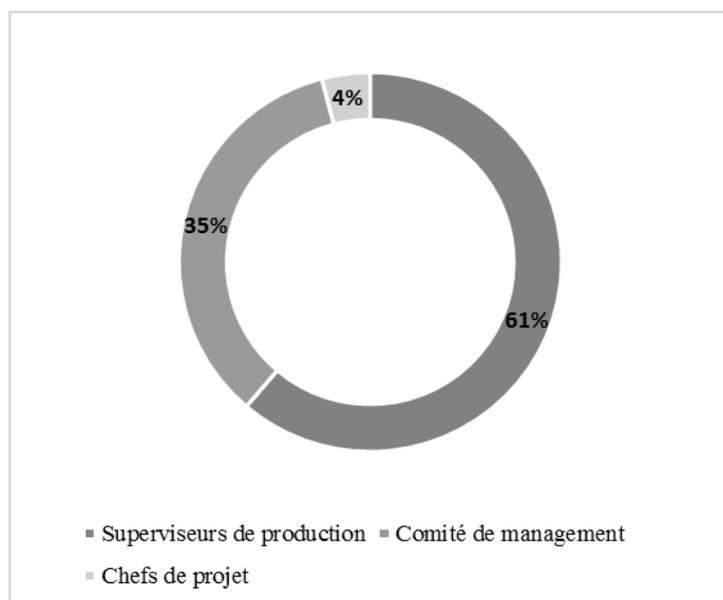
Cette dimension managériale nous ramène à évoquer un axe primordial d'approfondissement de cette recherche, celui relatif à la mobilisation et le développement durable et efficace des équipes. Notre observation participante ressort que l'implication managériale est une condition indispensable pour la réussite de toute démarche de mobilisation des collaborateurs. Durant notre transformation collective, il a été souligné à plusieurs niveaux le manque de conviction de la part de certains nouveaux managers qui, restant toujours imprégnés des anciennes manières de faire acquises au niveau de leurs anciennes expériences, exprimaient une certaine rigidité au changement. Toutefois, une application superficielle des nouvelles procédures comme faisant partie de la mission du manager ne peut être envisagée comme il s'agit d'un acteur principal dans la conduite des démarches de coaching, d'accompagnement et fidélisation des équipes. De fait, si l'implication du manager n'est que superficielle, les résultats sur son périmètre peuvent difficilement être produits. À ce niveau, l'appui d'une forte culture organisationnelle pour l'imprégnation des collaborateurs d'un même référentiel est inéluctable pour réussir et surtout maintenir le changement. Ceci nous amène à une réflexion fondamentale qui mérite, à notre sens, d'être approfondie par la recherche dans un contexte similaire. Il s'agit en l'occurrence d'étudier, en perspectives de développement, la question du *fit* culturel du N+1 avec la philosophie organisationnelle et les incidences de son éventuel *mismatching* ou de sa discordance sur le climat organisationnel, la motivation des collaborateurs, la stabilité des équipes et l'excellence opérationnelle.

La conduite de cette recherche dans le cadre d'une recherche intervention s'appuie sur les implications qu'elle représente sur le plan scientifique mais aussi sur ses implications

managériales. En effet, notre approche a permis de répondre à une problématique réelle issue du terrain en produisant des réponses opérationnelles construites de manière itérative avec les acteurs organisationnels. À ce titre, nous avons veillé à respecter la rigueur scientifique définie afin de produire des connaissances opératoires mais aussi génériques et actionnables par les entreprises du même contexte, dans le sens où de nouvelles trajectoires de mobilisation et communication sont envisagées à l'issue de la recherche et dans lesquelles d'autres organisations peuvent trouver sillage. Toujours est-il, la transposition des présents résultats à d'autres formes organisationnelles pourront nécessiter un prolongement d'investigation qui saura tenir compte de nouvelles spécificités organisationnelles et particularités contextuelles, ce qui peut se révéler comme une limite de cette recherche.

Annexes

Annexe 1 : Caractéristiques de la population impliquée



Source : Auteure

BIBLIOGRAPHIE

- Alarie, M. (2005). Les différents sens du concept de mobilisation des ressources humaines, la perception des gestionnaires.
- Ammor, S. (2007). La communication interne au service d'une politique d'image, Ou Comment vendre l'image de l'entreprise au niveau interne.
- Arnaud, S., Frimousse, S., Peretti, J-M. (2009). Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux. *Management & Avenir*, 28, 294 - 314.
- Autissier, D, Delaye, V, (2008). Les baromètres de la performance. Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles.
- Baraud-Didier, V., Guerrero, S. et Igalens, J. (2003). L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 47, p. 2-13.
- Barthélemy, C. (2009). Flexibilité des pratiques de gestion des ressources humaines et intention de quitter des salariés.
- Ben Mahmoud Jouini, S., Paris., T., Bureau, S., (2010). La recherche-accompagnement : entre accompagnement et recherche-intervention. *Revue de l'Entrepreneuriat* 9, 56-75.
- Bichon A. (2005), Comment appréhender les comportements de mobilisation collective des salariés, *Gestion*, vol.30, n°2, p. 50-59.
- Cabos, L. (2015). Rôle De La Gestion Des Ressources Humaines Pour La Mobilisation Des Employés Dans Le Cadre De Démarches De Développement Durable.
- Couturier, F. (2006). Socioécologie de la gestion des talents. *L'Expansion Management Review*, 4(123), 30-36.
- Gendron B. (2010), Capital émotionnel, cognition, performance et santé : quels liens ? in *Du percept à la décision : Intégration de la cognition, l'émotion et la motivation*, dir. Dr. Majid Naceur, and Dr. Mas Slim, Bruxelles : Ed. De Boeck Université, p. 329-348.
- Girin J. (1986), *L'objectivation des données subjectives. Éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive*, Colloque ISEORFNEGE, Qualité des informations scientifiques en gestion, p. 170-186.
- Guérin, G. et Ouadahi, J. (2007). Pratiques de gestion mobilisatrices et implantation d'un système d'information, Une évaluation qualitative. *Relations Industrielles*, vol. 62, n° 3, p. 540-564

- Hakam, A., (2020, Janvier). L'industrie automobile au Maroc : Vers de nouveaux gisements de croissance. La direction des études et des prévisions financières, Ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration.
- Jug, R., Jiang, X. S., & Bean, S. M. (2019). Giving and receiving effective feedback: A review article and how-to guide. *Archives of pathology & laboratory medicine*, 143(2), 244-250.
- Jung, C., (1973). *Interpersonal Communications: Participant Materials and Leader's Manual*. Northwest Regional Educational Laboratory.
- Krief, N., Zardet, V., (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion*, (95), 211-237.
- Laaboudi, M. (2011). Contribution à l'étude de l'effet des pratiques de mobilisation des ressources humaines sur la performance des entreprises. Thèse de doctorat, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc, 18 p.
- Lakir, R, et Louzar, E (2020). L'innovation et la compétitivité du secteur automobile marocain dans les chaînes de valeur mondiales. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 1(4), 381-395.
- Larhissi N., & Laaboudi S., (2020). La communication, leitmotiv d'une conduite du changement réussie : revue de littérature, *Revue Internationale du Chercheur*, 1(3), 368-392.
- Leduc, K. (2010). Recruter ou fidéliser : comment réduire le turn-over des entreprises ? Les pratiques de mode de gestion du personnel en question, *Cahiers de ceps/instead*, N°2010/02.
- Mobley, W.H. (1982). *Employee Turnover : Causes, Consequences, and Control*. Addison Wesley Publishing Company, New York.
- Moisdon, J, -C., (2010). L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A. *Revue française des affaires sociales*, 213 à 226.
- Mundschau, N., (2013). Recruter les jeunes talents. L'Harmattan.
- Néron, R., (1988). *La mobilisation des ressources humaines*, Administration hospitalière et sociale, 34. 4, p. 8-13.
- Osterman, P. (2006). The Wage Effects of High Performance Work Organization in Manufacturing. *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 59, n° 2, 187.

- Pedneault, S. (2000). La mobilisation du personnel dans les PE : Étude de quatre PE françaises de services. Mémoire de maîtrise, Université du Québec, Trois-Rivières, Québec, 124.
- Piveteau, A. (2020). Le secteur automobile au Maroc : Manifestation locale d'une dynamique mondiale ou émergence industrielle décisive ? Dans El Aoufi, N., et Billaudot, B. (ss. dir.), *Made in Maroc, Made in Monde*, Volume 3, Profils sectoriels et émergence industrielle (p.161-184), *Economie Critique*.
- Price, J.L. (1977). *The Study of Turnover*. Iowa State University Press, Ames.
- Razzaq K, (2021). La mobilisation des talents pour le développement des ressources humaines dans un contexte de pénurie. [Thèse de doctorat, Hassan II University of Casablanca].
- Royer, C., Baribeau, C. et Duchesne, A. (2009). Les entretiens individuels dans la recherche en sciences sociales au Québec : où en sommes-nous ? Un panorama des usages. *Recherches qualitatives*, 7 (Hors-série), 64-79.
- Savall, H., Zardet, V., Bonnet, M., Péron, M. (2008). The emergence of implicit criteria actually used by reviewers of qualitative research articles. *Organizational Research Methods*, 11(3), 510-540
- Savall, H., Zardet, V., et Boje, D. (2004). Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique : Observer l'objet complexe. *Economica*.
- Tbatou, E., (2019, Septembre). Étude sur les compétences pour le commerce et la diversification économique dans le secteur de l'automobile au Maroc. Le Bureau International du Travail.
- Tremblay M., Guay P. et Simard G. (2000). L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines, *Cirano*, Montréal, Série Scientifique, 2000s-24, 25 p.
- Trudel, J. M., Saba, T., & Guérin, G. (2005). L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail. *Pratiques*, 1(25), 1705-6616.
- Vacher, B. (1997). *La gestion de l'information en entreprises : enquête sur l'oubli, l'étourderie, la ruse et le bricolage organisés*. Paris : ADBS Éditions.
- Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., & Tremblay, M. (1998). Qu'est-ce que la « mobilisation » des employés. *Gestion*, 23(2), 30-39.