

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
D'Alger
EHEC**

**Mémoire élaboré en vue de l'obtention du diplôme de Master en
Sciences commerciales.**

Option : Management des ressources humaines.

THEME :

**L'apport de la communication interne
dans la résolution des conflits collectifs.**

Etude de cas : Sonelgaz.

Présenté par :

M^{lle}. Hanane BOUDIAB

Encadrée par :

Mme. Nassima ARHAB

Enseignante vacataire à EHEC.

Deuxième promotion

Septembre 2015

2.

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
D'Alger
EHEC**

**Mémoire élaboré en vue de l'obtention du diplôme de Master en
Sciencescommerciales.**

Option : Management des ressources humaines.

THEME :

**L'apport de la communication interne
dans la résolution des conflits collectifs.**

Etude de cas : Sonelgaz.

Présenté par :

M^{lle}.Hanane BOUDIAB

Encadrée par :

Mme. Nassima ARHAB

Enseignante vacataire à EHEC.

Deuxième promotion

Septembre 2015

Dédicaces

A mon père pour son soutien indéfectible

A ma Mère, mes tantes pour leurs prières quotidiennes .

A mes oncles pour leur soutien.

A toute ma famille pour sa solidarité manifestée.

A toutes mes camarades de la deuxième promotion EHEC 2015 pour les merveilleux moments passés ensemble.

A mes amis pour leurs incessants encouragements bien qu'ils soient loin.

A mes professeurs ; sans lesquels je n'aurais guère eu la connaissance qui m'a permis d'accomplir mémoire.

Remerciements

Je remercie *Allah*, Tout Puissant, de m'avoir accordée santé et courage pour accomplir ce travail.

Ce travail a bénéficié de l'aide précieuse de plusieurs personnes qui nous ont suggérés des issues, fournis des données et qui ont, pour certains, relu quelques passages de ce texte en particulier notre encadreur, Mme ARHAB.

Nous souhaitons exprimer notre gratitude à tous ceux qui nous ont incités à nous lancer dans ce projet, et qui nous ont prodigués leurs encouragements tout au long de sa réalisation, et en particulier.

Mlle. Fatima BOUKHEDIMI

Nos remerciements chaleureux vont à tous les enseignants de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger ainsi qu'à tout le personnel de la Direction Régional de SONELGAZ de JIJEL.

Hanane

Liste des tableaux :

Chapitre I :

Tableaux N ⁰ I.1: Les différents types de communications et leurs caractéristiques.	15
Tableau N ⁰ I.2: Avantages et inconvénients des différents supports	22
Tableau N ⁰ I.3 : Résumé de principaux obstacles à la communication	29

Chapitre II :

Tableau N ⁰ II.1 : Les phases du conflit.....	37
Tableau N ⁰ II.2 : les niveaux des conflits	38

Chapitre III :

Tableau N ⁰ III .1 : Chiffres clés consolidés du groupe SONELGAZ (en 2013).....	55
Tableau N ⁰ III.2 : Le Sexe	64
Tableau N ⁰ III.3 : Répartition par tranches d'âge	65
Tableau N ⁰ III.4: Répartition par ancienneté.....	66
Tableau N ⁰ III.5: Catégories socioprofessionnelles.....	67
Tableau N ⁰ III.6: Respecté dans votre travail.....	68
Tableau N ⁰ III.7: Equité dans les salaires	69
Tableau N ⁰ III.8: Niveau d'entente	70
Tableau N ⁰ III.9 : Niveau de la communication.....	71
Tableau N ⁰ III.10: Les moyens de la communication.....	72
Tableau N ⁰ III.11: Les problèmes au milieu du travail.....	73
Tableau N ⁰ III.12: Répartition selon le renouvellement des problèmes	74
Tableau N ⁰ III.13 : Les problèmes qui existent au milieu de travail.....	75
Tableau N ⁰ III.14: Le phénomène des conflits collectifs	76
Tableau N ⁰ III.15: Les causes des conflits collectifs	77

Tableau N⁰ III.16 : L'existence des mouvements de grève.....	78
Tableau N⁰ III.17 : Les outils utilisés pour la résolution des conflits collectifs	79
Tableau N⁰ III.18 : L'efficacité des outils de résolution des conflits collectifs.....	80
Tableau N⁰ III.19 : Quand l'individu se sente à l'aise.....	81
Tableau N⁰ III.20 : La communication interne comme outil de résolution des conflits collectifs.....	82
Tableau N⁰ III.21 : La forme de communication interne la plus utilisée.....	83
Tableau N⁰ III.22 : L'existence des mécanismes pour prévenir la résolution des conflits	84
Tableau N⁰ III.23 : La méthode de communication interne la plus utilisée.....	85

Liste des figures:

Chapitre I :

Figure N ⁰ I.01 :Les processus de communication.....	8
Figure N ⁰ I.02 : La communication à sens unique.....	8
Figure N ⁰ I.03 : La communication à double sens.....	9
Figure N ⁰ I.04 : Les composantes du processus de communication.....	11

Chapitre III :

Figure N ⁰ III.01 : Filiales et participation du Holding SONELGAZ.....	57
Figure N ⁰ III.02: Organigramme de la DD de Jijel.....	60
Figure N ⁰ III.03 : Présentation des usagers par le sexe.....	65
Figure N ⁰ III.04 :Répartition par tranches d'âge	66
Figure N ⁰ III.05 : Nombre d'année d'ancienneté.....	67
Figure N ⁰ III.06 : Catégories socioprofessionnelles.....	68
Figure N ⁰ III.07 : Respecté dans le travail.....	69
Figure N ⁰ III.08 : L'équité dans les salaires.....	70
Figure N ⁰ III.09 : Niveau d'entente.....	71
Figure N ⁰ III.10 : Niveau de la communication.....	72
Figure N ⁰ III.11 : Les moyens de la communication interne.....	73
Figure N ⁰ III.12 :Les problèmes au milieu de travail.....	74
Figure N ⁰ III.13 : Répartition selon le renouvellement des problèmes.....	75
Figure N ⁰ III.14 :Les problèmes au milieu de travail	76
Figure N ⁰ III.15 : Le phénomène des conflits collectifs.....	77
Figure N ⁰ III.16 : Les causes des conflits collectifs.....	78
Figure N ⁰ III.17 : L'existence des mouvements de grève.....	79

Figure N⁰ III.18 :Les outils utilisés par la résolution des conflits collectifs.....	80
Figure N⁰ III.19 : L'efficacité des outils de régularisation des conflits collectifs.....	81
Figure N⁰ III.20 : Quand l'individu se sente à l'aise.....	82
Figure N⁰ III.21 : La communication interne comme outil de résolution des conflits collectifs.....	83
Figure N⁰ III.22 : La forme de communication interne la plus utilisée.....	84
Figure N⁰ III.23 : L'existence des mécanismes pour prévenir la résolution des conflits.....	85
Figure N⁰ III.24 : La méthode de communication interne la plus utilisée.....	86

Sommaire :

Introduction .

Chapitre I : La communication interne .

I.1 : Les concepts de base de la communication.....6
I.2 : La communication interne13
I.3 : Les objectifs et l'obstacle de la communication interne24

Chapitre II : La gestion des conflits collectifs.

II.1 : les concepts des conflits.....32
II.2 : Les conflits collectifs et la gestion de ces conflits39
II.3 : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits48

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs au sein de SONELGAZ.

III.1 : Présentation de SONELGAZ.....54
III.2 : Démarche de l'enquête.....62
III.3 : Résultat de l'enquête64
Conclusion90

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale :

Le monde évolue ,l'environnement se complexifie et ainsi l'entreprise .Dans le passé les relations entre entreprises et salariés se limitaient à l'exécution de tâches quotidiennes ,où le travail des ouvriers était précaire , mais à présent nous nous trouvons face à des organisations beaucoup plus complexe tant sur le plan économique ,organisationnel ,sociétal que social .En effet ,cette mutation des entreprises peut s'explique par l'essor économique et la grande industrialisation des entreprises de l'époque ainsi que la fusion total à l'environnement externe.

Les entreprises se sont trouvées dans une logique où l'offre est supérieure à la demande ,il fallait donc impliquer tous les acteurs ,notamment les salariés qui ne sont plus considérés comme publics passifs mais désormais comme partie prenante du fais du rôle qu' ils jouent dans la bonnedémarche des entreprises .Les salariés sont donc considérés comme une ressource indispensable avec laquelle il faudrait désormais avoir des bonnes relations nécessairespour que l'entreprise peut atteindre son épanouissement et sa pérennité.

Dès lors l'entreprise apparait comme un endroit tout à fait indiqué pour que la communication s'y déploie car une bonne entente ;une compréhension entre les salariés, est un signe de cohésion et de paix sociale ; est aussi nécessaire qu'indispensable à la bonne démarche de l'organisation .Or ,l'entreprise représente aussi un endroit tout à fait propice aux conflits , ce dernier étant consubstantiel à l'entreprise et même à toute forme d'organisation humaine , tout l'explique dans les mesures ou celles -ci réunissent par la force des choses,des individus aux fonctionsaux cultures et aux tempéraments différents .Dans tout cet environnement ,les conflits peuvent y trouver une source de développement .Les conflits en eux même ne sont pas nécessairement graves pour l'entreprise, s'ils sont maintenus à un certaine niveau contrôlé. Cependant s'ils atteignent un certain degré , ils deviennent alors un danger réel pour l'entreprise au point que celle-ci peut voir son avenir mis en péril si les aspects dévient des conflits ne sont pasmaitrisés et résolus .Le choc qui en résulte peut s'avérer traumatique pour l'entreprise sinon pour toute forme d'organisation en générale c'est pourquoi MAX WEBER craignait déjà que toutes les organisations ne conduisent inévitablement à une frustration de la personnalité de ceux qui y collaborent ,cette situation ne doit pas laisser le manager indifférent . Il convient ainsi de mettre en place une bonne

Introduction générale

politique de communication interne, pour éviter que les conflits ne dégèrent pas et prennent pas une tournure dangereuse pour l'entreprise.

Les conflits relationnels surviennent entre les différents acteurs humains qui composent l'entreprise, ce qui présente une réalité inévitable et une gestion de ces derniers un défi quotidien à relever, ce défi a d'ailleurs pris de l'ampleur au cours des dernières années en raison de l'augmentation des sources des conflits au milieu de travail. De fait, les différents changements sociaux qui bouleversent actuellement le fonctionnement des organisations tel que l'augmentation de la compétition entre les entreprises, l'accroissement de la diversité au niveau des caractéristiques sociodémographiques des travailleurs ainsi que la complexification du travail, ne sont que quelques exemples de changements qui peuvent expliquer l'émergence accrue de ce phénomène.

Notre travail s'articule autour de la communication interne et les conflits collectifs. Le thème choisi s'intitule: « l'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs » Ce thème a été choisi pour les raisons suivantes :

- D'abord le thème est original ; et il a une relation avec notre spécialité.
- Puis nous visons l'attraction de l'attention des dirigeants des entreprises algériennes en général, et l'entreprise SONELGAZ en particulier ,sur l'importance et le rôle de la communication interne dans la prévention et résolution des conflits collectifs.

Pour développer notre étude, nous avons jugé utile de poser la problématique suivante :

"Quel est l'apport de la communication interne dans le processus de résolution des conflits collectif au travail ?"

Nous pouvons subdiviser notre problématique en trois questions :

- Quelles seraient les sources des conflits collectifs du travail dans une entreprise ?
- Quels sont les formes de communication internes plus utilisées pour gérer les conflits collectifs ?
- Comment utiliser la communication interne dans la gestion des conflits collectifs au sein de SONELGAZ ?

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous nous sommes basés sur les hypothèses suivantes :

- **H1:** La communication interne utilisée comme outil d'aide pour prévention et résolution des conflits collectifs au sein de l'entreprise.

Introduction générale

- **H2** : Les mauvaises conditions de travail sont une cause principale des conflits collectifs au sein de SONELGAZ Jijel.

Les objectifs poursuivis par ce travail sont de l'ordre de deux d'abord : un objectif général et des objectifs spécifiques.

L'objectif général consiste à analyser le système de la communication interne de l'entreprise afin d'améliorer celle-ci dans le cadre de la prévention et de la gestion des conflits collectifs.

Et pour les objectifs spécifiques nous cherchons à :

- Examiner le niveau de la communication interne ;
- Identifier les causes principales des conflits ;
- Proposer des solutions consensuelles des conflits collectifs.

Afin de confirmer ou infirmer ces hypothèses nous avons adopté la méthode descriptive qui sert d'instrument théorique et analytique qui structure notre partie pratique, etc'en essayant de décrire l'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs et d'analyser certains paramètres sur ce mode de résolution des conflits, et pour réaliser cela nous avons utilisé un questionnaire.

Pour accomplir notre travail, nous l'avons structuré en trois chapitres : deux chapitres théoriques et un chapitre pratique :

Le premier chapitre sera consacré aux concepts relatifs de la communication interne. Le deuxième chapitre ; abordera l'étude du cadre conceptuel des conflits collectifs ainsi que l'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs.

Le troisième chapitre : sera réservé à l'étude de l'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs au niveau de la SONELGAZ Jijel, se compose de trois sections la première sera consacrée à la Présentation de SONELGAZ, le deuxième à la démarche de l'enquête et le troisième aux résultats de l'enquête.

Chapitre I:

La communication interne

Chapitre : La communication interne

Introduction :

La communication peut être considérée comme la pierre angulaire du management des ressources humaines. La communication est une discipline ancienne, longtemps ignorée, elle retrouvera sa place professionnelle qu'au début des années 70, c'est à partir de ce moment qu'elle est devenue une fonction pivot de la politique des entreprises et outil managérial incontournable au même titre que les autres fonctions de production, de ressources humaines. On essaiera dans ce premier chapitre de cerner le concept de la communication à travers les titres qui suivent.

I.1 : Les Concepts de base de la communication :

I.1.1 : Définition de la communication :

La communication interne est l'un des grands secteurs de la communication des organisations, aux côtés de la communication externe

On peut définir la communication comme « un processus dynamique par lequel un individu établit une relation avec quelqu'un, pour transmettre ou échanger des idées, des connaissances, des émotions, aussi bien par la langue orale ou écrite que par un autre système de signe ; gestes, musique, dessin...etc. La communication établit le lien qui permet aux sociétés d'exister et de fonctionner »¹

Pour PASTOR et BREAD « la communication est un échange des messages entre plusieurs individus ou groupes, ces messages sont verbaux ou non verbaux, intentionnels ou inconscients ou confus, explicites ou implicites .C'est –à-dire utiles ou non aux buts de l'entreprise »²

De son côté, Carre-C définit la communication comme « un processus complexe dans lequel entrent en jeu plusieurs composantes : des brouillages, des incompréhensions, des mensonges

¹ARCAND (P) et BOURBEAU(N) : la communication efficace : de l'intention aux moyens d'expression, les éditions CEC.INC, paris, 1998, P13.

²PASTOR (P)et BREAD (R): les treize clés du manager , éditions LIAISON ,Paris ,2003,P35.

Chapitre : La communication interne

des scénarios relationnels, et des enjeux d'influences qui sont souvent à l'origine des désaccords »¹

Donc communiquer, c'est faire savoir quelque chose à quelqu'un, pour qu'il en prenne connaissance, c'est aussi faire partager à quelqu'un, un sentiment, un état, un savoir, une qualité. La communication est donc l'action d'établir une relation avec quelqu'un ; échange verbal, gestuel ou écrit entre deux personnes.

I.1.2.Processus de communication :

I.1.2.1Définition de processus de communication :

Nous pouvons définir le processus de communication comme un échange ou un contact direct entre au minimum deux personnes.

« un processus est un enchaînement ordonné des faits ou des phénomènes, répondant à un certain schéma et aboutissant à un résultat déterminé »²

Le processus de la communication n'est pas neutre, la présence d'une source « l'émetteur » qui codifie le message pour transmettre un sens voulu, ainsi que d'un « récepteur » qui décode le message reçu pour en saisir le sens.

Dans le but de décrire ce processus, LASSWELL.H répond à cinq questions essentielles concernant la communication :

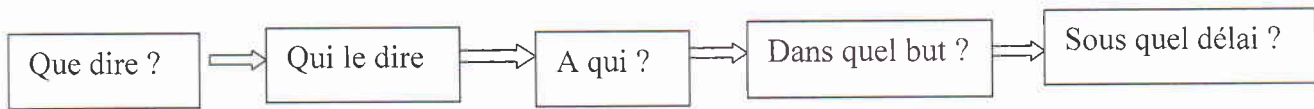
- Message :que dire ?
- Emetteur :qui le dit ?
- Destinataire : à qui ?
- Impact recherché :dans quel but ?
- Impératif d'actualité :sous quel délai ?

¹ CARRE(C) : surmonter les conflits ,éditions d'organisation ,paris,2003,P74.

²Le petit Larousse : dictionnaire encyclopédie, édition LAROUSSE, paris,2010,p.823

Chapitre : La communication interne

Figure N°01: processus de communication selon LASSWELL .H.



Source :SILEM (A) et Gerard (M) :l'information des salariés et stratégies de communication édition d'organisation ,Paris ,1983,p.17.

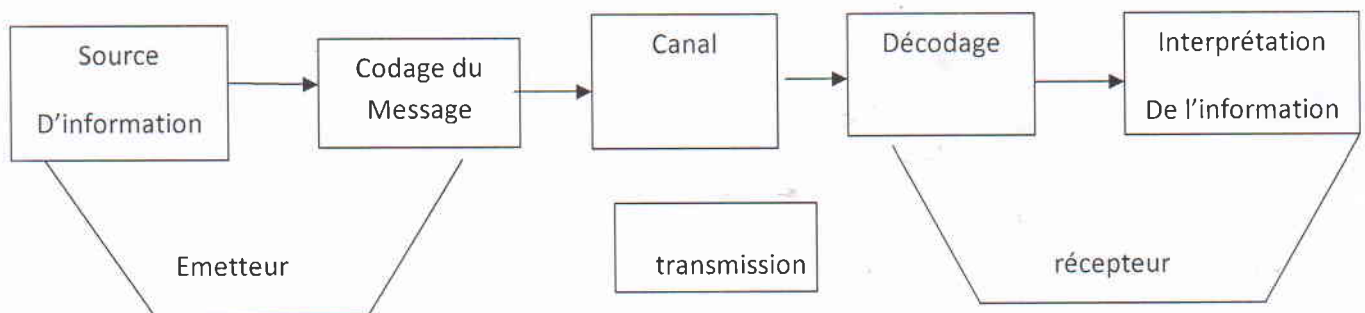
I.1.2.2 Les types de processus de communication :

Nous pouvons présenter le processus de communication de deux manières:

I.1.2.2.1. La communication à sens unique :

Ce type est très simple et monodirectionnel par ce que l'émetteur transmet un message à un récepteur,il existe dans les organisations ou les dirigeants pensent que le processus de communication se résume à la transmission des directives par eux et à la réception de celle-ci par les travailleurs.

Figure N°02 : la communication à sens unique.



Sources :SEKIOU(L) et autres : gestion des ressources humaine, édition ISBN ,Québec,2001,p.365.

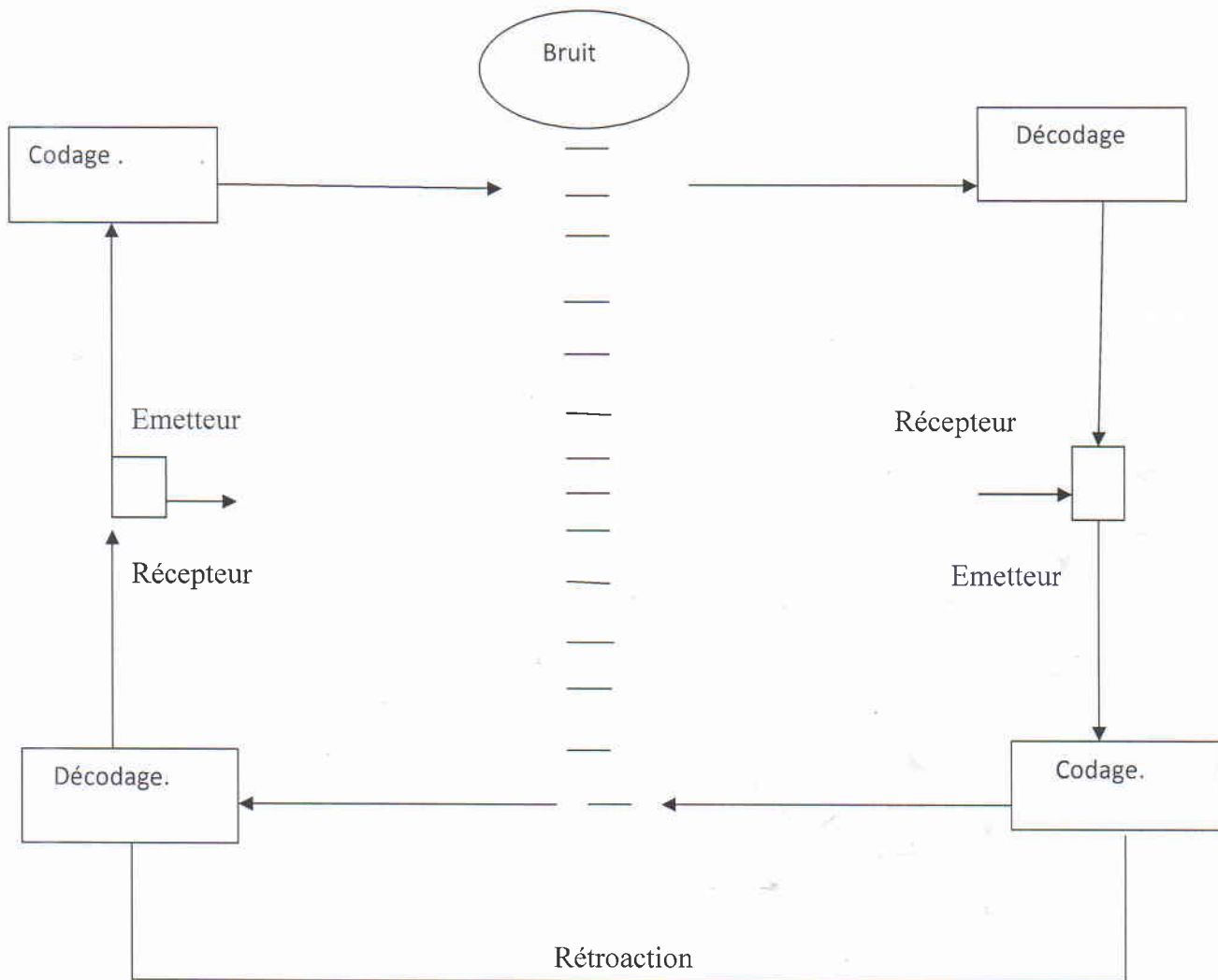
I.1.2.2.2. La communication à double sens :

Ce type de processus de la communication est bidirectionnel, c'est ce qu'on appelle une « rétroaction », car il appelle une réponse de la part de récepteur.

Chapitre : La communication interne

La communication à double sens donne plus de précision au message, car l'émetteur peut vérifier si le récepteur a compris le message transmis.

Figure N°03 : La communication à double sens :



Source : SEKIOU (L) et autres : Ibid, p.376.

I.1.3. Les composantes du processus de communication :

Le processus de communication se compose des éléments nécessaires pour faire fonctionner un système de communication.

I.1.2.3.1. L'émetteur :

Un émetteur ou destinataire est une personne ou une entité qui crée un message (l'émetteur qui est à l'origine du message), l'émetteur détient une quantité d'information qu'il souhaite

Chapitre : La communication interne

émettre ; cependant il n'est pas obligé d'être conscient mais qu'il soit capable de transmettre son message en le codant.

I.1.2.3.1. Le codage :

L'émetteur peut faire comprendre son message. Langage utilisé pour transmettre le message. Le code est l'ensemble des règles en fonction desquelles sont organisées les signaux nécessaires à la transmission d'un contenu ; l'émetteur utilise un moyen d'expression qui est connu par le récepteur (exemple : l'alphabet alphabétique) pour agencer ces lettres en termes cohérents.

I.1.2.3.3. Le message :

Est constitué par un ensemble des signes transmis par l'émetteur il peut être écrit, verbal symbolique gestuel. Le message est très souvent sujet à une ou plusieurs modifications causées par la distorsion de la pensée d'origine de l'émetteur à la suite de l'encodage.

I.1.2.3.4. Le canal :

C'est un média ou support de transmission d'information ou le message par laquelle passe le message entre l'émetteur et le récepteur ; à travers l'espace et le temps. Il existe deux principaux types de canaux :

Le canal direct : Il s'agit des paroles ; des attitudes ; des gestes....etc.

Le canal indirect : C'est des dispositifs techniques (ex : télévision, fax ; medias télégraphe...)

I.1.2.3.5. Le décodage :

Processus de traduction du message de l'émetteur par le récepteur. Le récepteur représente la personne à qui le message s'adresse, mais pour que la réception du message soit possible ; les symboles dont il est constitué doivent tout d'abord être traduits sous une forme qui lui soit compréhensible, cette étape correspond au décodage du message.

Chapitre : La communication interne

I.1.2.3.6. Récepteur :

Encore appelé le destinataire, c'est le symétrique de l'émetteur, est la personne ou un groupe qui reçoit des messages dont il aura à décoder les signaux.

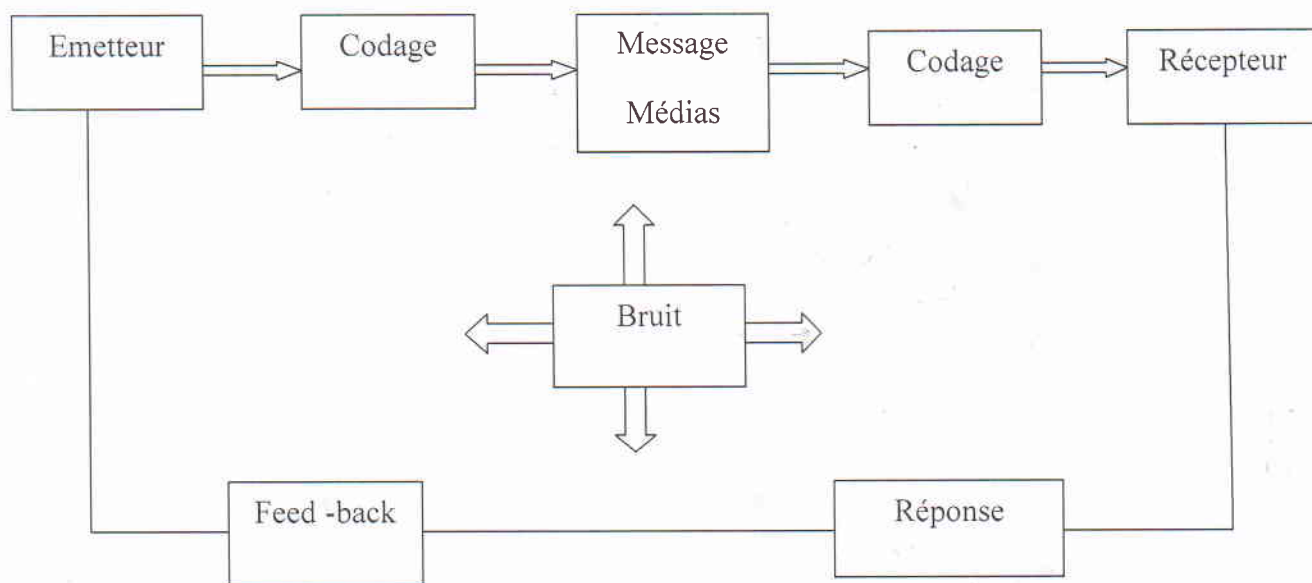
I.1.2.3.7. Feed-back (la retroaction) :

Le feed-back correspond à une réaction verbale ou non verbale qui est transmise en retour d'une information reçue. Il permet de valider la pertinence, la qualité et la justesse du message. Le feed-back traduit l'étape finale du processus de communication ; c'est le raison pour laquelle certains qualifient l'homme d'émetteur et récepteur.

I.1.2.3.8. Le bruit :

facteur d'altération du message, peut se manifester à trois niveaux de codage ,du support et du décodage. Afin de mieux assimiler le processus de communication, nous présentons les éléments suscités dans un schéma qui facilitera la compréhension du processus.

Figure N°1.04 : les composantes du processus de communication.



Source : KOTLER (p) et DUBOIS (B) :Marketing Management,13ème édition ; PEARSON, paris 2009,p609.

Chapitre : La communication interne

I.1.3. Les types de communication au sein de l'entreprise :

On distingue deux types de communication au sein de l'entreprise, aussi importantes et indispensables l'un que l'autre, il s'agit de celle destinée au grand public est externe est appelée communication externe ; est la communication interne permet de rétablir le lien entre direction et salariés.

I.1.3.1. La communication externe :

La communication externe vise l'environnement de l'entreprise .Elle a pour objectifs d'échanger de l'information avec l'extérieur, de se faire connaître, de conquérir le marché et fidéliser les clients.

PASTOR et BREARD¹ définissent la communication externe comme étant « l'interface entre l'entreprise et les besoins et demandes des marchés –Elle conçoit une image favorable du groupe en annonçant les grandes des stratégies et orientations de l'entreprise –Ainsi, à l'aide de journalistes par exemple, elle tache à créer tout événement dans ce but : lancement d'un nouveau produit, promotion d'une politique sociale, journées portes ouvertes, mécénat ...etc. »

I.1.3.2. La communication interne :

La communication interne vise les membres de l'entreprise ou les sous-traitants qui participent au fonctionnement de l'organisation. Elle a pour objectifs d'échanger avec eux des informations, de les mobiliser, de développer leur sentiment d'appartenance et de favoriser le dialogue.

On entend par la « communication interne une réponse à la distance qui se creuse entre les hommes et les structures au sein d'une entreprise, cette distance a pour origine l'accroissement de la taille des organisations, la spécialisation croissante des ressources humaines ». ²

¹PASTOR(P) et BREARD(B) : les treize savoir clés du manager ,édition LIAISON ,paris,2003,p.143.

²LAETITIA Lrthielleux : l'essentiel de la gestion des ressources humaines,7 édition GUALINO ,paris ,2013-2014,p101.

Chapitre : La communication interne

I. 2. La communication interne :

I.2.1. Définition de la communication interne :

La communication interne est une déclinaison de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges.

Et aussi que la communication interne est la fonction qui formalise et organise les échanges d'information auprès des différents publics internes.

« La communication peut être définie dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation »¹

Pour AUDE Riom et autre² « la communication interne définit comme l'ensemble des échanges d'informations mais aussi effectifs et symboliques –qui s'établissent entre les membres d'une organisation, leur permettent de coexister et de travailler ensemble »

La communication interne n'est pas seulement l'art de faire passer et comprendre les informations, C'est aussi l'art de piloter les échanges pour amener les acteurs à rapprocher leurs points de vue et ainsi mieux comprendre les décisions.

I.2.2. Types de communication interne :

la communication interne ne se réduit pas aux seuls messages que l'entreprise dispense à son personnel loin s'en fait nous étudierons l'ensemble des flux d'information suivent les chemins qu'ils empruntent : communication descendante , ascendante, horizontale(transversale).

I.2.2.1. La communication descendante :

Par définition la communication descendante lorsque les informations suivent la ligne hiérarchique en partant des organes de direction à destination des salariés de

³DECAUDINE(J.M) : la communication interne, édition DUNOD, paris ,2006,p.23.

² AUDE Riom et autres :communication ,édition DUNOD, paris ,2010,p.167.

Chapitre : La communication interne

l'entreprise l'objectif de la communication descendante est d'informer, former et orienter l'ensemble des employés de l'entreprise.¹

La communication descendante permet aussi de mieux faire connaître l'environnement de l'entreprise et l'entreprise elle-même. C'est un outil de management tout à fait positif s'il reste en permanence au service du personnel afin de leur donner le sentiment réel qu'ils sont pris en considération et de leur permettre de se situer dans l'organisation ; aussi doit-elle demeurer crédible utiliser les moyens les mieux adaptés.

Les principaux outils de communication descendante fonctionnent selon le schéma suivant:²

Informer → expliquer → convaincre/faire → adhérer

La communication descendante reste la forme de communication la plus fréquente cependant, mettre en place une communication interne uniquement descendante, sans laisser au salarié la possibilité de s'exprimer ne serait pas raisonnable.

La communication descendante n'est donc pas suffisante, elle sera complétée par la communication ascendante.

I.2.2.2. La communication ascendante :

La communication ascendante prend le chemin inverse c'est-à-dire il s'agit de l'ensemble des pratiques visant à les informations qui concernent les besoins et les attentes des salariés vers la hiérarchie.

Le contenu de la communication ascendante peut se rapporter aux composantes de l'entreprise (activité, organisation, produits), comme il peut concerner l'environnement professionnel de l'entreprise (clients, fournisseurs)

¹ LAETITIA Lrthielleux, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 7 édition, GUALINO, Paris, 2013-2014, p102.

² PHILIPPE Morel : la communication d'entreprise, édition Vuibert, Paris 2000, p90.

Chapitre : La communication interne

Elle permet de connaître les aspirations et besoins de son personnel pour instaurer un bon climat social et d'éviter les conflits.

Les principaux outils de la communication ascendante sont les réunions, les sondages et les enquêtes auprès du personnel, tribune libre dans le journal interne, et les boîtes à idées.

I.2.2.3. La communication transversale (latérale) :

On l'appelle aussi communication interactive. Elle découle de manière logique des deux autres, en ce sens qu'elle les complète. C'est souvent lors de réunions fortuites ou de rencontres informelles que les échanges les plus riches se produisent.¹

Ceci étant, la communication interactive peut faire appel à des outils employés par les autres types de communication selon l'objectif qu'on leur attribue. Dès lors qu'on offre aux employés la possibilité de dialoguer soit avec l'émetteur de l'outil soit avec les membres d'autres services, on favorise l'échange, ainsi un outil considéré, à priori, comme appartenant à la communication descendante peut devenir un support d'échange.

Tableaux N°01: Les différents types de communications et leurs caractéristiques.

	Mouvement	support	Fonction
La communication descendante	C'est l'information la plus communément mise en œuvre, la plus naturellement pratiquée – les messages partent d'un certain niveau hiérarchique et sont destinés aux échelons inférieurs	les supports en sont variés : journal interne, affichage, réunion, note de service, information, vidéo.....	Outil classique de management la communication hiérarchique et utilisée pour former, informer, et diriger le personnel.
La communication ascendante	Elle prend le chemin inverse c'est –à-dire part du bas et	Les support formalises sont limites : boîte à idées	Elle permet de connaître les aspirations de son

¹ ALAIN MILON ET MICHÈLE JOUVE, « Communication et organisation des entreprises » éd. BREAL, 1996, page 149.

Chapitre : La communication interne

	remonte la hiérarchie	sondage, affichage, tribune, libre dans le journal d'entreprise mois institutionnaliser, cette information emprunte surtout.	personnel et de désamorcer les éventuels conflits ou facteur de bon climat social, elle est aussi un moyen d'amélioration les performances de l'entreprise.
La communication latérale	Il n'y a ici aucune notion hiérarchique c'est un échange d'égal à égal, entre différents secteurs	L'information latérale se fait naturellement dans les petites structures : tout le monde se connaît les occasions de dialogue sont fréquentes. elle s'appuie sur une organisation plus lourde dans les moyennes et grandes structures	L'information horizontale permet de rassembler son personnel, de fonder « l'esprit maison » et indirectement, de mieux coordonner le processus de production

Source : WESTPHALEN(M.H) : Le Communicateur ,2^eédition ,DUNOD ,paris ,1994,p.59.

I.2.3. Les moyens de la communication interne :

La communication interne comprend de multiples moyens qui sont de plus en plus sophistiqués. Les moyens peuvent être regroupés en trois catégories, les moyens écrits, les moyens oraux et les moyens informatiques et audio-visuels.

Chapitre : La communication interne

I.2.3.1. Les moyens écrits :

L'écrit est le premier vecteur de la communication interne, 92% des messages internes de l'entreprise passent encore par des supports de communication écrits.

I.2.3.1.1. Le journal d'entreprise :

C'est un élément très important de la communication interne, et très présent dans les entreprises.

Conçu comme un vecteur d'information vers les salariés, le journal d'entreprise bien qu'il soit un outil de la communication descendante par excellence, néanmoins un journal idéal est celui qui deviendra plus ou moins brève échéance interactif en offrant au personnel la possibilité de s'exprimer dans ses colonnes. A ce moment, il participera pleinement au développement de la communication interne.

Dans certaines entreprises le journal est complété par des :

- ❖ flashs d'information : notes courtes et simple visant à informer le personnel d'une façon rapide.
- ❖ bulletins spécialisés : ce sont des journaux destinés à certaines catégories de personnel en vue de fournir des informations mieux adaptées au niveau de ses publics.

I.2.3.1.2. La boîte à idées :

C'est une urne où les salariés font des suggestions de manière anonyme, en d'autre terme « donne la parole ». Cette boîte est un moyen de développer l'intérêt du personnel pour son travail et créativité du salarié, les boîtes à idées sont placées des lieux de passage, est l'avantage réel de cette dernière réside dans la possibilité offerte à coût réduit, de proposer un cadre de dialogue réel dans l'entreprise.

I.2.3.1.3. La note de service :

La note de service est présente dans toutes les entreprises, et quelle que soit leurs tailles, c'est un outil indispensable de management de l'entreprise et un instrument d'information descendante, il s'agit d'informer et non de créer une interaction entre l'émetteur et le

Chapitre : La communication interne

récepteur. Son objectif est de fixer ou de rappeler les règles de fonctionnement interne, d'informer sur orientations et de modification technique ou juridique.

I.2.3.1.4. Le panneau d'affichage :

Le panneau d'affichage c'est un moyen simple de prévenir, de sensibiliser ou d'informer les salariés d'une entreprise, L'affichage répond à une exigence minimale de droit d'expression des salariés dans l'entreprise. Lorsqu'il est bien conçu, bien organisé et bien géré, l'affichage peut constituer un très bon outil de communication interne avec un excellent rapport coût/efficacité.

I.2.3.1.5. Lettre au personnel :

C'est un responsable qui passe un message à son personnel sous forme de lettre périodiquement ou occasionnellement. Cette lettre est utilisée pour informer le personnel des résultats et des projets de l'entreprise pour annonce une opération particulière et pour expliquer une situation.....etc., la lettre écrite doit être claire brève et simple pour bien motiver son personnel (félicitations).

I.2.3.1.6. Le livre d'accueil :

C'est un document qui présente l'entreprise, son histoire, son organisation, ses activités, ses valeurs et ses avantages sociaux. Il est important que le livre d'accueil soit régulièrement mis à jour pour éviter les informations obstacles, et faciliter l'adaptation et l'intégration du nouveau salarié.

I.2.3.1.7. Le flash d'information :

Appelé aussi lettre d'information ou newsletter, le flash est une formule complémentaire du journal d'entreprise.

C'est un support remarquable par sa souplesse, par sa facilité de réalisation, par la rapidité de sa diffusion, il existe en format électronique ou en version imprimée, le plus souvent les deux, il a pour vocation de répondre à des besoins d'information de manière rapide et factuelle, en réalité, c'est une succession de nouvelles brèves traitées de manière journalistique.¹

¹ CHRISTINE Donjean : la communication interne : éditionedipro ,Belgique ,2006,p.137.

Chapitre : La communication interne

I.2.3.2. Les moyens oraux (verbaux) :

L'oral est l'outil de communication que plus ancien plus simple il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens disponibles.

I.2.3.2.1. Réunions :

« dans le cadre de la communication descendante, les réunions décidées par la direction ou par un cadre sont formelles et visent à diffuser une information collective, il en est une que revêt une importance particulière, la convention annuelle a pour but de faire le bilan de l'exercice passé, d'annoncer les perspectives et objectives, et 'apporter une note conviviale aux relations interpersonnelles »¹

Si la nécessité de la réunion est établie, il faut alors se donner les moyens de son efficacité.

Avant :

- choisir la date : s'assurer au préalable les intervenants.
- fixer une durée déterminée.
- sélectionner les participants.
- Concevoir un ordre du jour précis.
- Nommer un animateur de débat.

Pendant :

- Diriger la réunion : Respecter l'ordre du jour préétabli, sans pour autant museler l'auditoire.
- Liste puis traiter les problèmes les uns après les autres.

Après :

Surveiller scrupuleusement l'application des décisions et des idées qui ont été proposées lors de la réunion.

¹ PHILIPPE Morel : la communication d'entreprise ,édition vuibert, paris 2000,p.99.

Chapitre : La communication interne

-prendre, les cas échéant, un prochain rendez-vous avec date, lieu et ordre du jour.

-rédiger un compte rendu de la réunion dans les plus brefs délais.

I.2.3.2.2. Le journal téléphonique :

Le journal téléphonique ou les lignes ouvertes au personnel connaissent un succès croissant, ce dispositif permet à chaque salarié d'écouter des informations de l'entreprise en composant un numéro spécial, c'est complément du journal écrit.

Le média du téléphone nous intéresse notamment pour touche le personnel de terrain (conducteurs, chauffeurs, techniciens, soit les deux tiers du personnel).

I.2.3.2.3. Les journées portes ouvertes :

On peut leur donner une vocation externe ou interne. Dans le dernier cas, ces journées sont décidées par la Direction Générale ou la Direction communication (ou une structure équivalente). Elles visent à faire découvrir l'entreprise dans sa globalité à chaque salarié, tout en facilitant des rencontres et des échanges. Peu coûteuses, elles sont très efficaces et bénéfiques pour le climat interne.

I.2.3.2.4. L'entretien individuel :

L'entretien individuel en face -à-face est la technique la plus adaptée à la transmission d'un message fortement personnalisé, leur rôle et leur perspectives utilisés pour développer la motivation du personnel, et d'évolution au sein de l'entreprise cet entretien est animé par le responsable hiérarchique du salarié.

Un entretien efficace doit durer près de deux heures, il doit se dérouler dans une atmosphère de confiance et demande surtout à être préparé de part et d'autre et enfin se clôturer par un compte rendu signé par les deux parties. ¹

¹ALIA (R), DELHOUM(M), évaluation de la communication interne et externe, cas : TONIC Emballage, mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de licence en sciences commerciales, Ecole des Haute Etude Commerciales d'Alger, 2007.p41.

Chapitre : La communication interne

I.2.3.2.4. Les téléréunions, visioconférences et web conférences :

Aujourd'hui grâce au développement des technologies (internet, la téléphonie), la communication à distance est possible ce qui conduit à une réduction des déplacements, une réduction des coûts et permet d'établir des échanges à tout moment malgré la distance. Ce type de communication nécessite un matériel adapté.

I.2.3.2.5. Les conférences :

Les conférences est l'une des formes de conversation entre personnes, elle est une confrontation d'idées effectué par un cadre de l'entreprise ou par un spécialiste extérieur, portant sur un sujet jugé d'importance par les participants.

I.2.3.2.6. Les groupes de progrès ou Cercles de qualité :

Il s'agit de petits groupes de 5 à 10 personnes qui fonctionnent en permanence sur la base de volontariat. Ils se réunissent régulièrement à l'initiative d'un membre qui agit en qualité d'animateur pour étudier et analyser toutes les solutions susceptibles d'améliorer la qualité dans tous les domaines de l'entreprise. Cet outil offre au personnel un potentiel d'exploitation très intéressant et très motivant car il lui permet de participer dans un contexte assez formel.

I.2.3.3. Les moyens informatiques et audiovisuels :

Il délivre un message sonore, il est généralement utilisé comme introduction de débats ou formation et peut emprunter plusieurs formes.

I.2.3.3.1. L'intranet :

L'intranet est un réseau privé qui permet une transmission sécurisée et homogène d'information, est libre accès au personnel à un contenu utile à la réalisation de son travail, obtenir des informations instantanées, des informations pratiques, commerciales. L'intranet utilise les technologies de l'internet tel le courrier électronique, les liens hypertextes, et les moteurs de recherche, l'avantage d'un tel réseau pas cher, rapide (échange en temps réel) et transversal.

Chapitre : La communication interne

I.2.3.3.2. Le film d'information :

C'est un Court-métrage présentant les activités de l'entreprise ou une partie d'entre elles ou un problème spécifique visant ainsi à faire connaître l'entreprise sous ses différents aspects et sensibiliser à un problème précis (vente, organisation, relations sociales).

Le film d'information donne une vision à la fois concrète et synthétique de l'entreprise, permettant à chacun de situer son propre travail dans l'ensemble (ceci est particulièrement utile dans les entreprises de grande dimension ou dans les groupes).

I.2.3.3.3. La visioconférence

Cette technique est d'ores et déjà facilitée avec internet qui permet de participer à une conférence des quatre coins de la planète.

Avantages de la visioconférence permet d'accélérer les prises de décision en réunissant rapidement les personnes compétentes sans avoir à les déplacer.

Tableau N°02: avantages et inconvénients des différents supports :

	Ecrit	Oral	Audio-visuel
Avantages	<p>Immédiat : n'importe qui peut prendre sa plume et écrire.</p> <p>Traditionnel : dans les pays latins, la diffusion des idées passe traditionnellement par l'écrit.</p> <p>Riche : la démultiplication est aisée pour un nombre important de destinataires ; dans le temps, dans l'espace.</p>	<p>Direct : constat immédiat, dialogue possible.</p> <p>Economique : quand l'audience est limitée (n'excédant pas une centaine de personnes)</p>	<p>Affectif : un media « chaud » agréable pour le récepteur (cela ne nécessite pas une écoute soutenue de sa part).</p> <p>Maniable : les processus de conservation et de démultiplication font partie du dispositif initial.</p> <p>Efficace : bonne mémorisation.</p>

Chapitre : La communication interne

Inconvénient	<p>Traiter : ce n'est pas parce que l'on peut écrire, que l'on sait passer un message.</p> <p>Dangereux : les entreprises ont la tendance à faire crouler leurs salariés sous de nombreux écrit.</p>	<p>Imprécis : risque de déformation aux deux stades de transmission du message (émission, réception)</p> <p>Volatil : ne laisse pas de trace.</p>	<p>Long : la préparation est lourde.</p> <p>Complexe : la conception est du ressort de spécialistes.</p> <p>Exigent : un matériel important.</p> <p>Onéreux : le cout est fort.</p>
Bilan	<p>Fondamental : moyen le plus classique, le moins couteux.</p> <p>Commode : diffusion illimitée, conservation parfaite, consultation souple.</p> <p>Modulable : utilisé par toutes tailles d'entreprises.</p>	<p>Indispensable : médium convivial, économe mais peu fiable.</p> <p>A encadrer : tout massage oral devrait être accompagné d'une information écrite.</p>	<p>Limité : du fait de son cout</p> <p>Moderne : technologie d'avenir.</p> <p>Imposant : convient aux grandes structures.</p> <p>A suivre : aucune entreprise ne peut aujourd'hui l'ignorer.</p>

Source : WESTPHALEN(M.H) :Le Communicatore ,2^eédition ,DUNOD ,paris ,2001,p.77.

Chapitre : La communication interne

I.3 : Objectifs et obstacles de la communication interne :

I.3.1 .Les objectifs de la communication interne :

« L'objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande/offre d'information dans l'organisation. »¹

Le système de communication doit s'articuler tout d'abord sur les objectifs politiques, relationnels et culture claire. L'entreprise doit concevoir, mettre en place et évaluer la communication interne car elle répond à des objectifs précis .

I.3.1.1. Etre Au service du projet d'entreprise :

La communication interne accompagne le projet socio-économique de l'entreprise dont elle présente les objectifs et les modalités. La communication dans l'entreprise repose sur les projets concrets découlant d'objectifs réels. Ceux-ci sont tirés des orientations stratégiques et des engagements budgétaires.²

Le projet d'une entreprise est la synthèse formalisée de ses objectifs économiques, sociaux et culturels, donc est un principe global qui se décline localement, acte de communication, il devient insensiblement principe d'organisation, la communication interne formalise les choix de l'entreprise et par des supports adaptés.

La communication interne apporte un concours précieux à l'accomplissement de la stratégie de l'organisation, elle est au service à la fois de la pérennité et de la volonté de changement de l'organisation, restructurations, regroupements, fusions, modernisations sont autant des mutations qu'il convient d'expliquer afin de faciliter le changement, la communication interne est le support d'évolutions organisationnelles, techniques,etc qui concernent directement le personnel dans son action, son application, et ses représentations.

I.3.1.2. Accompagner le management :

L'imbrication de la communication et du management résulte de la pratique quotidienne des relations organisées aux différents niveaux hiérarchiques entre les différentes équipes de

¹ ALMEIDA, (N) et LIBARERT (T) : communication interne de l'entreprise, 3^{ème} édition, DUNOD, paris, 2002, p.24.

² DETRIE Philippe : la communication au service du management. édition Liaisons, 2001. p.45.

Chapitre : La communication interne

travail chaque type d'organisation correspond à un style de management et de communication.

Les organisations tayloriennes comme les organisations pyramidales ne sont pas franchement concernées par des problèmes de communication. On pourrait aller jusqu'à dire qu'elles se contentent d'informer se situant dans le strict schéma de la communication où il y a un destinataire qui émet un message et un récepteur qui reçoit (ou pas) un message. La communication y est mécanique et se préoccupe peu de l'impact.

L'information et la communication sont aujourd'hui des compétences exigées de tout cadre quelque soit son métier ou son secteur d'activité. Aucune activité professionnelle de ce niveau ne peut se dérouler sans les capacités suivantes : capacité à rechercher et à traiter l'information, capacité à travailler en équipe et de dialogue, à coopérer de façon efficace, capacité à écouter, capacité à expliquer, à convaincre et fédérer. Ces capacités sont les composantes des nouveaux objectifs professionnels de l'encadrement qui jouent un rôle déterminant dans la réalisation d'un travail productif et dans l'amélioration des rapports humains. Aujourd'hui le cadre est moins un chef qui donne des ordres et en vérifie l'application qu'un pilote qui fixe des objectifs, anime et coordonne une équipe.

Ils ont besoin d'être aidés dans leurs rôles de communicants aussi bien d'un point de vue logistique que d'un point de vue organisationnel. Dans ces organisations complexes où la ligne hiérarchique est réduite, la communication interne fonctionne aussi comme un centre des ressources communicationnelles, centralise les supports, établit les chartes graphiques et rédactionnelles, décloisonne les services et les secteurs d'activités, facilite les transferts d'expérience.....

I.3.1.3. Relier et unifier :

Le grand objectif de la communication interne est de mettre en commun un langage de l'entreprise qui est définie comme « un ensemble d'hypothèses de base et de croyances partagées qui façonnent inconsciemment les hommes et les femmes de l'entreprise et leur font considérer comme « allant de soi » aussi bien leur organisation que son environnement »¹

La communication interne participe à la construction d'une image unifiée et positive de l'entreprise, L'image que le salarié a de son entreprise, des qualités requises pour y réussir et

¹DECAUDIN(J.M) et IGALENS(J) : La communication interne ,édition DUNOD ,2006,p.20.

Chapitre : La communication interne

de son fonctionnement global, conditionne en grande partie la motivation et l'implication de chacun.

Donc la communication interne met en commun des informations stratégique, culturelles fonctionnelles et opérationnelles afin de renforcer l'efficacité de l'organisation.

Elle crée un langage commun qui permet à chacun d'orienter et d'adapter son comportement organisationnel.

I.3.2. Les obstacles de la communication interne :

On peut regrouper les obstacles de communication interne en quatre catégories :

I.3.2.1. Les obstacles d'ordre général :

I.3.2.1.A. La lenteur :

La circulation de l'information dans l'entreprise doit se faire avec la vitesse et la rapidité nécessaire selon les besoins. Toutefois, on peut trouver bon nombre de dirigeants qui ne transmettent par l'information disponible en temps réel afin de faire disparaître les bruits de couloir bien que la lenteur soit justifiée du point de vue des dirigeants, mais il reste tout de même inadmissible.

Par exemple, pour une entreprise dispersée géographiquement, l'information met trois heures pour diffuser l'information au niveau du siège et une semaine pour être diffusée au niveau des sites.¹

I.3.2.1.B. Désinformation :

Presque quotidiennement, dans le travail ou ailleurs, l'on est confronté à des informations qui paraissent fausses et mensongères ou au phénomène de la « désinformation ».

C'est une action particulière ou continue qui consiste, en usant de tout moyen, à induire un adversaire en erreur ou à favoriser chez lui la subversion dans le dessein de l'affaiblir. Elle dissimule la source et les buts réels par une présentation déformante ou par une interprétation tendancieuse de la réalité.

I.3.2.1.C. Les rumeurs :

La rumeur apparaît comme un problème associé au besoin d'information de la part des employés. Il s'agit d'une communication informelle dans un sens négatif, puisque certains membres de l'organisation s'échangent entre eux des messages pour comprendre et interpréter négativement le milieu dans lequel ils évoluent. Les communications qui se manifestent

¹BELHADJ (A) et autres : la communication interne outil de performance du personnel, cas SONATRACH, mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'un diplôme de licence en sciences commerciales, Institut National de Commerce, Alger, 2006, p58.

Chapitre : La communication interne

souvent sous forme de rumeurs s'amplifient par des échanges d'opinions que l'on tend à considérer de plus en plus comme des faits provoquant ainsi la démotivation du personnel. Lorsque la rumeur est en marche, il est très difficile de l'arrêter.

Quelle que soit la stratégie adoptée pour combattre la rumeur, elle présente un risque. L'essentiel est de traiter les rumeurs comme une menace sérieuse et d'essayer de neutraliser les incertitudes qui peuvent l'alimenter.

I.3.2.2. Les obstacles d'ordre individuel :

Ces obstacles sont ceux qui influent le plus la communication interpersonnelle.

I.3.2.2.A. La perception :

La perception représente souvent une limite majeure, susceptible de nuire à un échange réel entre l'émetteur et le récepteur. La plupart des individus ne désirent entendre que ce qu'ils veulent entendre. L'information qui ne correspond pas à leur attente a tendance à être rejetée.

Dans la pratique, le récepteur interprète souvent l'information à partir de ses préjugés, son expérience, sa formation, entendre ou sentir. Ainsi, si ces éléments sont défavorables, il y a de fortes probabilités que le récepteur rejette, même inconsciemment ce que l'émetteur désire lui communiquer.

I.3.2.2.B. Les attitudes :

Les attitudes peuvent se définir comme une disposition à formuler certaines opinions à l'égard de quelqu'un ou de quelque chose. Elles peuvent former un ensemble de jugements et de tendances poussant l'individu à agir dans un tel ou tel sens en situation de communication. Certaines attitudes influencent temporairement le comportement alors que d'autres marquent profondément, voire définitivement, la vie de l'individu.

Il est possible que les attitudes modifient l'état d'esprit des individus en situation de communication. Les individus se servent de leurs attitudes pour donner un sens particulier à chaque message reçu. Toutefois il est difficile de déterminer des attitudes typiques de sympathie, d'hostilité, de compréhension, de rejet,etc.

Pour chaque individu à l'égard de telle ou telle communication. Cette difficulté est due aux événements émotionnels tels que la peur, l'évaluation hâtive, l'inattention, qui peuvent bloquer le processus de communication.

Chapitre : La communication interne

I.3.2.2.C. Les interférences :

Il s'agit de phénomènes qui se rattachent aux valeurs et aux limites humaines présentes dans le milieu de travail. Ces interférences peuvent fausser la réalité ou empêcher que le message soit entièrement compris tel qu'il a été expédié par l'émetteur. On fait allusion plus particulièrement aux relations individuelles entre les supérieurs hiérarchiques avec leurs collaborateurs, et qui ont une influence directe sur le climat du travail.

I.3.2.3. Les obstacles d'ordre organisationnel :

La structure de l'organisation intervient directement dans le processus de communication. Cette structure est rarement neutre et elle induit plusieurs obstacles qui peuvent déformer le message.

I.3.2.3.A. Facteurs pouvant modifier le message :

La circulation de l'information dans l'organisation s'avère difficile quand elle se heurte à la déformation de l'information originale. Le message franchit plusieurs étapes avant de parvenir au destinataire ultime. A chacune de ces étapes le message subit une modification plus ou moins importante. La modification peut être due aux facteurs suivants : ¹

- le court-circuitage de l'information par les responsables ;
- le nombre de niveaux hiérarchique par lesquels les messages passent ;
- le nombre de groupes socioprofessionnels ;
- l'intérêt porté au message.

I.3.2.3.B. Résultats de la modification :

Il en résulte que le récepteur reçoit au bout de la chaîne un « squelette » du message. L'effet de cette chaîne sur le message dépend de la taille et de la structure de l'organisation. Généralement, les grandes organisations établissent des structures qui régularisent les relations de pouvoir en définissant les champs et les conditions d'exercice.

Mais il est probable que la multiplication des niveaux hiérarchiques affaiblissent le message à mesure qu'il se diffuse : par exemple, il est possible que le message soit bloqué au niveau cadre intérimaire soit parce qu'ils perçoivent mal le message le perçoivent bien ne communique pas efficacement. La tendance à aplatir la hiérarchie à l'avantage de permettre la circulation rapide de l'information et de renforcer l'exactitude du message.

¹ALAIN (M) et MICHÉLE (J), « Communication et organisation des entreprises », édition. BREAL, 1996.

Chapitre : La communication interne

I.3.2.4. Les obstacles d'ordre sémantiques :

La sémantique est l'étude du langage du point de vue de la signification des mots les mêmes mots n'ayant pas la même signification.

Donc l'obstacle est lié au langage utilisé qui agit négativement sur la compréhension du message. Ils sont : le vocabulaire inadéquat, l'expression non appropriée, le manque de cohérence, le désagencement des idées, les phrases mal choisies, le ton élevé de la voixetc. Ces éléments ajoutés à des différences des niveaux d'instruction entre l'émetteur et le récepteur sont des obstacles de la communication assez courants.

Enfin, la communication efficace nécessite qu'on adapte le langage utilisé à la capacité de compréhension du récepteur. La communication doit donc se faire dans le langage du récepteur ou selon les conditions, sinon le message ne sera pas compris.

Tableau N°03 : Résumé des principaux obstacles à la communication :

Obstacles personnels	Obstacles psychologiques	Obstacles sociaux	Autres obstacles
-Agressivité ; -Manque de sympathie ; -Degré peu élevé d'instruction ; -Degré peu élevé de compréhension .	-Manque d'objectivité ; -Mauvaise perception ; -Attitude négative ; -peur ; -mauvaise sens l'écoute ; -Instruction ; -Méfiance.	-Sexe ; -Group technique ; -Group social ; -Group professionnel; -Préjugés sociaux; -Préjugés culturels; -Différence dans le statut; -Privation de la liberté d'expression ; -Verbale ; -Ecrit.	-Géographique ; -Eloignement entre les installations de l'organisation ; -Insuffisance de supports de communication ; -Taille de l'organisation ; -Incapacité ; -D'écrire -De parler -De sentir -D'entendre.

Source :SEKIOU (L) et autres : Op.cit, p.373.

Chapitre : La communication interne

Conclusion de chapitre :

Une fois mise en place et dynamisée, la communication interne tend vers un management participatif permettant le partage de l'information dans et pour l'action, le développement de l'apprentissage et l'envie des responsabilités. Encore une fois, on remarque l'importance de la communication interne dans la gestion des ressources humaines.

La communication interne est à la fois le reflet des objectifs et des ambitions d'une entreprise mais également un moyen de mieux comprendre et échanger avec les employés de celle-ci. Elle a pour objectif de construire le dialogue entre ces deux parties pour que tous puissent évoluer de la manière qu'ils le désirent.

Chapitre II :
La gestion des conflits
collectifs.

Chapitre II : la gestion des conflits collectifs.

Introduction :

Dans l'entreprise, la nécessité de gérer des conflits est quotidienne. Il y a bien des façons de réagir à un conflit, mais l'objectif primordial devrait toujours être d'instaurer les bases d'une véritable résolution de conflit, qui consiste à éliminer les causes sous-jacentes du conflit.

Nous proposons dans ce chapitre certaines méthodes à utiliser pour gérer les conflits à l'intérieur des entreprises allant de l'élimination à la collaboration ; nous verrons par la suite que la négociation demeure le mode privilégié par la plupart des dirigeants pour gérer des conflits de toute sorte. Enfin, nous aborderons les nouvelles tendances et examinerons la communication interne comme un tout majeur dans la gestion des situations conflictuelles.

II.1 : Les concepts des conflits

II.1.1 : Définition des conflits :

La notion des conflits est très riche, nous le rencontrons dans beaucoup de disciplines des sciences sociales. Étymologiquement, le mot conflit vient du latin *conflit* qui signifie choc.

Les conflits sont difficiles à définir par ce qu'ils revêtent de nombreuses formes et surviennent dans des cadres différents. Il semble que le conflit soit par essence, un désaccord, une contradiction ou une incompatibilité. De notre point de vue, le terme conflit s'applique à toute situation dans laquelle se trouvent des individus ou des groupes dont les objectifs, les cognitions ou les émotions sont incompatibles et les conduisent à s'opposer.

« Les conflits sont une opposition entre deux ou plusieurs personnes qui se heurtent à des idées ou à des opinions divergentes et où les attentes des uns sont souvent en opposition avec les attentes des autres »¹

Selon PASTOR (P) et BREARD (R)² « les conflits c'est la rencontre de sentiments ou d'intérêts contraires qui s'opposent, les conflits d'intérêts, les querelles, les désaccords, la domination d'une personne sur une autre, la lutte de pouvoir expriment ces intérêts contraires. Si cette opposition d'intérêts n'est pas traitée, elle peut entraîner un conflit ouvert, avec son cortège de dommages et de réparation coûteuse. Les conflits d'intérêts, contrairement aux

¹http://gpp.oiq.qc.ca/definition_de_conflit.htm. (consulté 02/05/2015 à 10 :30)

²PASTOR (P) et BREARD (R) : Gestion des conflits : La communication à l'épreuve, éditions LIARISONS, Paris, 2002, p.13

Chapitre II : la gestion des conflits collectifs.

conflits d'idées ,sont rarement pacifique .Quand les négociations et les tentatives de rapprochement échouent ,les adversaires décident de s'affronter physiquement .Ils luttent pour renverser la situation à leur avantage ,ou du moins changer la donne .c'est le propre de tous les affrontements physiques de rompre les relations diplomatiques ,de quitter la table des négociations ,et d'aller chercher sur le champ de bataille de nouveaux rapports de force »

Dans le dictionnaire « le robert » le conflit définit comme un « rencontre d'éléments, de sentiment 'contraires, qui se s'opposent » ¹

Donc Le conflit est la situation dans laquelle deux personnes, deux groupes ou deux ensembles d'individus sont en désaccord par rapport à un objectif commun.

II.1.2 :La dynamique du conflit :

Il est assez fréquent de considérer dans une entreprise que les conflits ne peuvent avoir que des conséquences négatifs cependant sous un autre angle de vus, les conflits peuvent avoir des conséquences positifs influant au sein d'une organisation, si ces derniers sont encadrés et maintenus a un niveau contrôlé.

II.1.2.1 : L'influence positive du conflit :

Dans les organisations, le conflit peut avoir une influence positive .La naissance et /ou la résolution d'un conflit permet souvent de trouver une solution constructive à un problème.

La nécessité de résoudre un conflit peut amener les intéressés à chercher le moyen de changer la manière dont ils font les choses.

Les processus de résolution d'un conflit engendre souvent des changement positifs a l'intérieur d'un organisation. la recherche de moyens qui permettent de résoudre un conflit peut non seulement provoquer une innovation et un changement, mais également rendre le changement plus acceptable.

II.1.2.2 : L'influence négative du conflit :

Un conflit peut aussi avoir de graves conséquences négatives et détourner certains efforts de leur but .A un moment où il faudrait s'efforcer de faire converger les ressources de

¹Dictionnaire le robert AUBIN INPRIMERIE ,édition C.F.I ,1998,p.315.

Chapitre II : la gestion des conflits collectifs.

l'organisation vers les buts fixés, un conflit entraîne un gaspillage de ces mêmes ressources, notamment en temps et en argent.

Un conflit peut aussi affecter négativement le bien-être psychologique des employés, S'il est grave, les pensées, les idées et les croyances en conflit peuvent engendrer du ressentiment, des tensions et l'anxiété, ces sentiments semblent naître de la menace qu'un conflit présente pour des objectifs et des convictions considérés comme importants sur le plan personnel. Un conflit peut rendre difficile l'établissement de rapports de solidarité et de confiance.

II.1.3 :Les origines des conflits :

Les origines des conflits selon PASTOR(P) et BREARD (R)¹ sont très nombreuses. Nous présenterons celles qui apparaissent le plus souvent dans les organisations, certaines origines sont internes au fonctionnement intellectuel de l'individu, d'autres naissent du fait même des relations interpersonnelles et des enjeux du pouvoir d'autres encore relèvent de problèmes organisationnels.

Dans une organisation les conflits naissent le plus souvent d'un fossé creusé insidieusement entre l'organigramme et le sociogramme, autrement dit entre les structures formelles de l'organisation (statut, poste ...) et les structures informelles qui décrivent les liens d'interdépendance effectifs entre les acteurs (l'échange d'information, habitudes de travail...) si l'écart entre les deux est important le risque de conflit augmente. Les points de départ des conflits sont de diverses natures :

II.1.3.1 : De nature économique :

D'un moment à un autre les conflits naissent parce que des entreprises refaisaient des bénéfices substantiels sans en distribuer une part à leur personnel. Le personnel avait accepté pendant les périodes difficiles des sacrifices sur ses revenus, et il trouvait normal, au moment où les choses allaient mieux, de recueillir les fruits de croissance.

¹ PASTOR (P) et BREARD (R), Op.cit, p.20-22.

Chapitre II : la gestion des conflits collectifs.

II.1.3.2 : De nature technologique :

L'introduction d'une technologie nouvelle bouleverse les habitudes de travail et peut provoquer d'importants conflits .Beaucoup d'employés se sont sentis dépassés par l'introduction de l'informatique dans leur entreprise, leur réaction a été de dire qu'ils ne s'y feraient jamais .Leur contestation se manifestait par la continuation des comportements habituels.

II.1.3.3:De nature psychologique :

Il existe dans de nombreuses entreprises des conflits liés à l'âge et l'ancienneté ,d'un côté ceux qui disposent d'une certaine expérience et qui s'y appuient parfois à juste raison ,de l'autre des employés plus jeunes qui voudraient mettre en route des nouvelles pratiques tout en « dépeussierant » l'entreprise ;dans la précipitations. C'est l'affrontement entre anciens et nouveaux ,l'affrontement des pratiques établies ,rodées ,quelquefois dépassées mais « instituées »,et des pratiques novatrices qui ne cherchent pas toujours à tirer parti de l'expérience acquise.

II.1.4 : Les typologies des conflits :

BERNARD, (Compère)¹ considère que les conflits peuvent être hiérarchisés sous trois typologie, par localisation, par nature et par niveaux.

II.1.4.1 :Typologie Par localisation :

La difficulté majeure ,ici ,consiste à déterminer avec précision les limites ou les frontières de l'entreprise .Rachats ,filiations ,fusions, diversifications, sous-traitance ,recours à l'intérim, brouillent considérablement les cartes .Il devient souvent extrêmement difficile, voire impossible aux yeux d'un profane ,de distinguer entre le « in » et le « out ».

Pour simplifier l'analyse ,au risque de choquer certains puristes ,nous ne retiendrons que la localisation géographique comme critère d'appartenance à l'entreprise ,considérée comme entité psychosociologique et organisationnelle –homogène ,pertinente du point de vue qui nous intéresse ici ,à savoir celui des conflits .Nous justifions ce choix par le fait qu'un conflit ,dans sa nature et son intensité ,dépend en premier lieu de la distance qui sépare les

¹ BERNARD (Compère) : régulation des conflits du travail, édition organisation, paris ,2002,p.155.

Chapitre II : la gestion des conflits collectifs.

protagonistes ,la distance géographique induisant –mais pas toujours –la distance psychologique .

Quelles que soit les causes et les évolutions d'un conflit ,il est toujours ,en dernière analyse « mis en scène »par les individus isolés ou regroupés en factions ,C'est pourquoi il nous semble relativement légitime de retenir la notion de site comme fondement à la même entreprise ,définie d'un point de vue juridique et/ou économique ,ne constituent pas pour autant entité unique du point de vue qui nous intéresse.

La réalité vécue ,celle qui conditionne le type et le niveau de conflictualité, n'a que faire des définitions abstraites .C'est pourquoi nous proposons de ne retenir que deux catégories de conflits liées à la localisation :les conflits intra-organisationnels ,qui surgissent sur un même site ,et les conflits inter-organisationnels ,qui mettent en cause deux ou plusieurs organisations distinctes .Dire ensuite que les conflits sont organisationnels (intra ou inter) relève quelque peu de la tautologie.

Une entreprise est un groupe secondaire par essence .Il est créé et structuré en vue d'atteindre un certain objectif .Il présente donc une architecture des postes des fonctions qui n'est pas ,par nature génératrice de conflits ,mais qui en constitue en quelque sorte de décor .Seule la conduite des hommes dans leurs rôles respectifs peut les amener à des tensions et des affrontements .C'est pourquoi nous ne retiendrons pas comme catégorie spécifique des conflits ceux qui peuvent être attribués, en première analyse, à l'organisation elle-même.

La structure formelle peut décréter que B sera le subordonné de A ;cela n'implique en rien ni que ce lien soit facteur de conflit,ni même que la distribution du pouvoir ainsi définie soit nécessairement remise en question .Du point de vue qui nous intéresse, tout va dépendre de la manière dont A et B se comporteront dans le cadre de leurs attributions .A savoir la manière dont A exercera son pouvoir (et les modalités sont multiples....) et celle dont B l'acceptera.

A côté de la structure formelle se développe inévitablement une structure informelle de substitution qui découle des comportements réels des différents acteurs au sein de l'organisation.

La structure formelle peut être vue comme une coquille vide .L'important est la substance humaine que les salariés vont y développer .les statuts ,par eux même ,sont internes .Seuls les

Chapitre II : la gestion des conflits collectifs.

hommes ont la capacité d'être en désaccord et de s'affronter .L'analyse doit s'efforcer de mettre en évidence les dysharmonies ,les distorsions qui peuvent se produire entre le système de statuts et de rôles préconisé par la structure formelle d'une part .et celui qui est réellement mis en œuvre par les salariés d'autre part .C'est l'existence éventuelle d'un écart entre les deux qui pourra conduire à un début d'explication ,et ce faisant ,de solution Affirmer que l'organisation peut induire des conflits est une évidence.

Le tout est de savoir ce qu'on sous-entend par organisation .Si on la réduit à sa simple expression officielles et formelle, alors on se prive d'emblée de toute possibilité d'analyse et d'action.En résumé, nous suggérons de retenir une première dichotomie selon le site : les sites unique ; et les conflits sur sites multiples.

II.1.4.2 : Typologie par nature :

Les conflits peuvent porter sur les objectifs à atteindre, les idées ou les conceptions à mettre en œuvre, ou sur les émotions et les sentiments à partager .Un conflit implique nécessairement une relation entre deux éléments A et B, qui présentent soit « un désaccord, une contradiction ou une incompatibilité »

Tableau N° II .1:Les phases du conflit.

	Intra-organisationnel	Inter- organisationnel
Conflit d'objectifs	A	D
Conflit cognitif	B	E
Conflit affectif	C	F

Sources : BERNARD, (Compère) , Ibid .p117.

II.1.4.2 .1.Conflits d'objectifs :est une situation dans laquelle les butspréférés par les parties semblent être incompatibles c'est -à-dire Les objectifs d'un individu ou d'un groupe sont incompatibles avec ceux de lapartie adverse.

II.1.4.2 .2.Conflit cognitif :est une situation dans laquelle les idées ou les pensées respectives des parties sont perçues comme incompatibles.

Chapitre II : la gestion des conflits collectifs.

II.1.4.2 .3. Conflit affectif : est une situation dans laquelle les sentiments ou les émotions respectives des parties sont incompatibles –c'est –à-dire les intéressés sont fâchés mutuellement.

II.1.4.3 : Typologie par niveau : Il est possible de classer les conflits selon le niveau, il en existerait ainsi quatre niveaux à l'intérieure des organisations.

Tableau N° II.2 : Les niveaux des conflits

	Intra-organisationnel	Inter-organisationnel
Intra-personnel	1	
Interpersonnel	2	6
Intra-groupe	3	
Intergroupe	4	7

Source : BERNARD.(Compère) .Ibid.p.118.

II.1.4.3 .1. Intra-personnel : le conflit intra-personnel est distinct du conflit intrapsychique, il est défini comme étant un conflit interne qu'une personne subit en elle-même : désires contradictoires, ambivalence de sentiments ...etc. . Il se traduit par une incapacité à trancher ; par une baisse de motivation et d'entraîne il concerne des décisions à prendre un écart entre des connaissances acquises et des nouvelles connaissances, la compréhension d'un problème .Lorsque le conflit est intense l'individu peut être amené à utiliser des mécanismes de défense comme le refoulement.

Nous distinguons huit catégories des conflits interpersonnels :

- les conflits d'intérêts ;
- les conflits des pouvoirs ;
- les conflits identitaires ;
- les conflits territoriaux ;
- les conflits de relation ;
- les conflits cognitifs ;
- les conflits affectifs ;
- les conflits culturels.

Chapitre II : la gestion des conflits collectifs.

II.1.4.3 .2. Inter –personnel : Ce conflit oppose deux acteurs sur des questions d'objectif de valeurs, de comportement ou de manière d'accéder à un but particulier. Il naît de l'agressivité naturelle d'un individu à défendre son territoire, ses ressources, sa structure sociale.

II.1.4.3 .3. Intra –groupe : Ce conflit concerne les tensions qui surgissent au sein d'un groupe et qui peuvent affecter son fonctionnement. Généralement les causes de ce conflit résident dans la nature des tâches assignées, dans les rôles alloués aux acteurs ou encore dans le processus relationnel.

II.1.4.3 .4. Intergroupe : Ce conflit consiste dans les tensions et désaccords qui surviennent entre deux groupes ou plusieurs groupes. Le type de conflits intergroupe le plus connu est de conflits sociaux entre les syndicats et la direction pendant au sein de même entreprise.

II.2: Les conflits collectifs :

II.2.1 : Définition des conflits collectifs :

La notion des conflits collectifs est hétérogène. Les conflits collectifs peuvent être soit un conflit sans grève, c'est à dire qui n'a pas pris la forme de grève et le conflit collectif avec grève ou tout simplement les grèves. Normalement, les conflits collectifs sans grèves devraient être examinés en vue de leur prévention et pour éviter leur transformation en grèves, quant aux grèves, ils devraient faire l'objet de négociation et d'examen en vue de leur solution.

« Constitue un conflit collectif de travail (...) tout désaccord relatif aux relations socioprofessionnelles et aux conditions générales de travail entre les travailleurs et l'employeur parties à une relation de travail et non résolue dans le cadre des dispositions définies ci-après »¹

Le conflit collectif est un processus qui débute lorsqu'une partie perçoit que l'autre partie s'oppose ou a porté atteinte –ou est sur le point de le faire –à quelque chose qui est important pour la première partie. Cette définition large inclut toutes possibilités de différents désaccords, affrontements, y compris ceux qui ne sont pas seulement ouverts et déclarés. Ils

¹<http://snapest.ning.com/profiles/blogs/qu-est-ce-qu-un-conflit-collectif-de-travail>

Chapitre II : la gestion des conflits collectifs.

peuvent porter sur les objectifs (incompatibles) ,les idées ou les représentations ,et impliquer les sentiments .¹

Les conflits collectifs se révèlent essentiellement par les grèves et lock-out.

II.2.1.1 Les grève :

La grève est la cessation collective et concertée du travail pour la défense d'intérêts professionnels. Lagrève doit répondre à quatre conditions :

- Une décision prise en concertation par les salariés, ce qui ne signifie pas une décision unanime seule une partie des salariés peut décider la grève ;
- appuyer une revendication professionnelle ce qui met hors champ les revendications strictement politiques et les grèves de solidarité ;
- un arrêt de travail c'est-à-dire un arrêt total, quelle que soit sa durée ;
- un arrêt collectif du travail.

II.2.1.2 :Lock-out :

C'est la fermeture de l'entreprise à l'initiative de l'employeur en réponse à un conflit collectif. Le lock-out sera jugé légal dans des cas précis définis par la jurisprudence. Il faut que l'employeur puisse justifier d'un cas de force majeure (irrésistible et imprévisible) pour déclencher le lock-out (ex : dégradation des locaux

II.2.2 :Les causes des conflits collectifs :

Les conflits et les tensions sont par essence inévitables dans un milieu de travail étant donné la diversité et la divergence des traits caractérogiques des êtres humains.

Il est de mauvaise humeur de monopoliser les sources de conflits sur le lieu de travail étant donné que les causes de ces dernières ne sont pas toujours les mêmes selon les entités de recherche. Les uns pensent que les causes des conflits collectifs se décèlent dans :

- Les mécontentements ;
- Les querelles ;

¹ THEVENT (M) ,DEJOUX (C) et autre :fonction RH ,Politique ,Métiers et outils des RH, édition PEARSON ,France, janvier 2007 ,p.368.

Chapitre II : la gestion des conflits collectifs.

- Les attitudes d'indifférence et de sabotage ;
- Les critiques négatives ;
- l'absentéisme, la baisse de la production,

Les autres recherchent par contre les sources des conflits dans ; le non-respect de la convention collective et dans les comportements professionnels de certains travailleurs. De notre point de vue les indices révélateurs des conflits sur le lieu de travail se trouvent dans le les salaires indépendant au travail effectuét dans les mauvaises conditions de travail .

Signalons également que les bonnes conditions d'emploi expriment la meilleure qualité même du travail. Si elles sont précaires, elles ne sécurisent pas le personnel, elles exposent ce dernier au danger et aux risques professionnels, il est donc nécessaire de dire sans aucun doute que le manque d'aménagement des conditions d'emploi engendrerait d'une manière générale les troubles dans les ressources humaines.

II.2.3 : Les Conséquences des conflits collectifs

La conception des retombées des conflits est vue de manière complexe selon qu' il s'agisse de telles ou telles autres analyses et conclusions des faits précis dans un temps bien déterminé et dans une entité bien définie.

Certains pensent que les conflits favorisent la pacification de l'entreprise et la maximisation des rendements s'ils sont bien gérés. D'autres par ailleurs voient un élément destructeur dans les conflits, ils affirment sans concurrent en disant que l'émergence des conflits dans un milieu de travail entraine plusieurs conséquences notamment :¹

- La perte de la cohésion et du moral dans le groupe ;
- Mauvais climat de travail ;
- Absence de collaboration franche ;
- Naissance de l'esprit de haine-agressive ;

¹http://www.memoireonline.com/12/13/8289/m_La-gestion-des-conflits-collectifs-du-travail-face-au-climat-social--l-hpital-Gecamines-sud-de-L12.html consulté le 19/07/2015à 11h50.

Chapitre II : la gestion des conflits collectifs.

- Perte de temps ;
- Destruction de l'outil de travail
- Baisse de la productivité et du rendement,etc.

II.2.4:La gestion des conflits collectifs :

C'est réfléchir sur des solutions des conflits d'une trois situations : la premier gérer avant le conflit c'est préparer à la gestion de crise social, la deuxième c'est la gestion au moment du conflit collectif et troisième c'est la gestion de l'après conflit collectif.

II.2.4.1 : Gérer avant les conflits : c'est être en mesure à se préparer à la gestion d'une crise sociale. Il dépend de trois stratégies essentielles ;assurer, observer et contrôler la veille sociale pour distinguer les points de faiblesses et se régulariser face aux exigences.

II.2.4.1.1.Contrôle,observation et veille sociale :

La veille sociale peut avoir deux volets ; internes et externes .La veille sociale externe s'apparente dans son domaine à la veille scientifique, technique ou concurrentielle dans d'autres domaines .Elle concerne essentiellement l'environnement social : les évolutions sociologiques des grandes centrales syndicales ou des partis concernant les réformes de l'entreprise.

L'idée selon laquelle le système d'information,l'interprétation des données sociales et l'analyse des pratiques doivent être exclusivement orientées vers la détection des facteurs de conflictualité n'est pas celle qui sous-tend l'observation sociale, l'observation sociale cherche à comprendre la complexité du fonctionnement organisationnel, particulièrement dans sa dimension sociale, c'est –à-dire qu'elle privilégie le vaste domaine du comportement de l'homme et des groupes au travail.

Il existe trois objectifs concernant le contrôle de gestion sociale :

- Concevoir, mettre en place et animer un système d'information (bases de données,tableaux de bord sociaux)
- Conduire des analyses économiques ou socio –économiques (évaluations de masse salariale de la performance,...)

Chapitre II : la gestion des conflits collectifs.

- Traduire en objectifs, en prévisions en décisions les positions issues des analyses sociales.

Le système de contrôle, d'observation et veille sociale, sont que des stratégies apaisantes sur les tensions. Il arrive souvent que l'entreprise ne puisse pas assurer le tout en même temps, à ce sens son climat sociale va connaître des crises qui donnent naissance à des situations conflictuelles. Face à ces situations l'entreprise doit se préparer à la gestion des crises sociales, pour éliminer le risque du conflit.

II.2.4.2. La gestion au moment du conflit : Il existe deux différentes méthodes de résolution des conflits collectifs particulièrement, généralement le choix d'une ou d'autre méthode est fonction de l'importance du conflit et de la volonté de la résolution des protagonistes.

II.2.4.2.1. Les méthodes structurelles :

Avant de procéder à régulation le manager de l'entreprise doit réfléchir des stratégies pour atteindre les objectifs fixés par les deux niveaux et réaliser l'équilibre gagnant – gagnant.

II.2.4.2.1.1 : La prévalence de la hiérarchie :

Il s'agit de réaffirmer une autorité formelle quelque peu émoussée au fil du temps ou mise en question à l'occasion d'un événement particulier, soit pour un supérieur hiérarchique de trancher entre des positions discordantes de ses subordonnés.

II.2.4.2.1.2 : La dissociation :

Cette seconde méthode consiste à séparer ce qui ne peut coexister. Qu'il s'agisse des personnes ou des départements, le principe reste le même : rompre le lien d'interdépendance qui « unit » les deux parties.

II.2.4.1.3 : L'intégration au sein d'une unité plus vaste :

C'est la démarche de la dissociation. Il ne faut toutefois jamais oublier que l'ensemble ultime d'une organisation doit être l'organisation elle-même. Tout est alors question de taille.

Chapitre II : la gestion des conflits collectifs.

II.2.4.2 : Les méthodes médiationnelles :

II.2.4.2.1 : La négociation :

La négociation est le processus grâce auquel deux ou plusieurs parties, ayant à la fois des intérêts communs et des intérêts conflictuels ; formulent et discutent certaines propositions concernant les termes précis d'un accord possible ; la négociation fait appel à une combinaison de compromis et de coopération et peut –être d'oppression dans des domaines particuliers parfois vitaux pour l'une des parties en présence ou plusieurs d'entre elles.

Il propose maintenant deux concepts que nous appellerons : négociation irréaliste et négociation réaliste.

II.2.4.2.1 .a : La négociation irréaliste :

Cette stratégie perdant –perdant présente plusieurs désavantages :¹

- D'abord, une fois que l'on est campé sur ses positions, on est tenté de les renforcer sous les attaques de l'adversaire et, donc, de s'enfermer encore plus dans l'irrationnel ;
- Deuxièmement, baisser ses prétentions au cours d'une négociation peut être perçu comme un aveu de faiblesse très gênant, parce qu'on risque ainsi de perdre la face ;
- Ensuite, à conditions qu'ils se mettent d'accord, les protagonistes ne seront pas certains de ne s'être fait laisser, au bout du compte, parce qu'il n'y a aucune objectivité dans la transaction qu'ils ont menée
- Enfin, conséquence fâcheuse découlant de la précédente, leurs futures relations seront entachées de doute, de méfiance, de crispation et d'encore plus de rigidité.

Donc la négociation irréaliste est tout à fait inefficace, voire dangereuse pour la suite des relations entre les protagonistes qui demeurent, de fait, des adversaires.

II.2.4.2.1 .b: La négociation réaliste :

La négociation réaliste est un apprentissage mutuel de l'autre de ses intérêts, de ses besoins de ses incertitudes, de ses craintes, de ses désirs .On n'attaque plus l'autre, on l'invite à

¹PASTOR (P) et BREARD(R) : Op.cit.p.183.

Chapitre II : la gestion des conflits collectifs.

participer à une réflexion, à une recherche, presque à une vision commune d'un problème global qui dépasse la simple réalité de chacun.¹

II.2.4.2.2 : La conciliation.

Elle a pour objet d'approcher les parties pour qu'elle tente de trouver un accord amiable grâce à un tiers :le conciliateur elle est facultative mais souvent prévue par les conventions collectives. Elle fait intervenir une commission de conciliation nationale ou régionale composée de représentants des employeurs et des employés en nombre égal. Si elle abouti il est dressé un procès-verbal de conciliation.

A défaut, il est signé un procès-verbal de non conciliation. Si elle échoue, les parties peuvent entamer une procédure de médiation ou directement une procédure d'arbitrage.

II.2.4.2.3 :La médiation :

La médiation est la procédure par laquelle le responsable d'unité ou d'entreprise et les représentants syndicaux ,parties à un différend collectif de travail ,s'accordent pour confier à unetierce personne appelée médiateur qu'elles désignent d'un commun accord la mission de leur proposer un règlement à l' amiable de leur différend.

le médiateur joue un rôle d'intermédiaire entre les parties ;elle peut être demandée par le ministre du travail ou le préfet par le précédent de la commission de conciliation ou par les deux parties ,pour améliorer les relations .Il aide à surmonter le passif ,les ressentiments .Il n'est là ni pour juger ni pour imposer une solution mais pour inciter les protagonistes à trouver des résolutions nouvelles ,tout en respectant les intérêts de chacun.

II.2.4.2. 4 :L'arbitrage :

L'arbitrage ,au même titre quela médiation est une procédure facultative de règlement du différend à laquelle peuvent convenir la direction et les représentants syndicaux. L'arbitrage présente plusieurs avantages .D'abord, ce sont les parties qui choisissent de concert leur arbitre ,ou leurs arbitres ,en fonction de critères.

¹PASTOR (P) et BREARD(R) : Ibid.p.184.

Chapitre II : la gestion des conflits collectifs.

Cette procédure fait appel à un arbitre ou un groupe d'arbitre constitué en général d'avocats ou de personnes compétentes, désignés d'un commun accord.

L'arbitrage est une phase à laquelle le peuvent recourir les deux parties avant ou après le déclenchement de la grève, mais cette dernière est suspendue dès que les parties y font appel.

II.2.4.2.5 : L'enquête dialectique :

L'enquête dialectique pour but de résoudre un problème entre deux. Cependant deux phénomènes contrarient cette résolution : le phénomène de mimétisme et l'opposition partisane.

L'enquête dialectique, dans une situation bloquée de ce type, cherche à

Enrayer ces phénomènes. Vous choisissez deux personnes pour leur connaissance du problème, ou leur expertise, qui joueront le rôle d'avocats. Elles auront pour mission de développer devant les deux réunis dans un même endroit, les arguments les plus pertinents tantôt en faveur de la solution la première partie, tantôt en faveur de celle de la deuxième partie. Après l'intervention des « avocats », et pour éviter que se recrée ensuite le phénomène de mimétisme, on demande à chaque membre des deux parties d'exprimer par écrit sa position personnelle. On aura pris la précaution en début de séance de répartir les personnes de façon à limiter les échanges d'opinions entre les membres d'un même groupe.¹

II.2.4.2.6 : La confrontation :

Cette technique peut porter ses fruits quand le conflit est naissant, pas encore gangrené. Nous convoquerons les deux parties de conflit. Votre objectif avoué, de favoriser une meilleure compréhension mutuelle.

D'abord cette méthode il demande à chacun de nos collaborateurs d'écrire tous les points positifs dans sa relation à l'autre, et tous les points négatifs, et enfin tout ce qu'il pense que l'autre va indiquer en positif et en négatif. Puis, il les invite à échanger leur texte. Chacun doit expliciter à l'autre ce qu'il a noté. Notre tâche sera de faciliter la compréhension des arguments et des points de vue que chacun peut avoir de l'autre, en insistant surtout sur les idées qui peuvent être exploitées comme des éléments consensuels.

¹ BREARD(R) et PASTOR(R), Ibid, p.201.

Chapitre II : la gestion des conflits collectifs.

II.2.4.2.7 : La consultation intergroupe :

Cette technique concerne la résolution de conflit entre plusieurs groupes travaillent dans une même entreprise .Les groupes,pris dans une situation affective, sont prêts à travailler rapidement pour sortir de cette situation.

II.2.4.3 : La gestion de l'après conflit :

La grève peut être considérée comme un succès ou au contraire comme une défaite car c'est souvent en terme de gagnants et de perdants que se termine un conflit social, il n'est pas aisé d'échapper à une telle logique. La gestion de la période qui suit le conflit aura pour but d'établir des relations sociales normales et cela ne va pas de soi. Il arrive souvent encore aujourd'hui qu'un esprit de confrontation insensé s'empare de direction et les organisations syndicales qui ne peuvent plus s'empêcher d'en découdre et qui ne semblent plus avoir pour raison d'être que la destruction de l'entreprise. En tout état de cause, la grève laisse pour ceux qui ont participé ou qui ont eu à la gérer .Le souvenir d'un moment fort .Il s'agit par contre d'un événement plutôt rare dans la vie de la plupart des entreprises.

La grève va d'abord se perpétuer en s'imprimant dans les mémoires .Elle prendra souvent la forme d'un événement fondateur ;d'un nouveau repère .Désormais ,il y aura l'avant et l'après grève .Elle peut laisser la trace d'un moment difficile ,négatif même ,ou au contraire le souvenir d'une rupture .voire d'une libération par rapport à ceux qui avait été longtemps subis en silence .L'empreinte de la grève dans les mémoires va déterminer durablement le style des rapport sociaux :parfois des images symboliques viennent rappeler à tous le sens qu'il faut donner aux événements.

Enfin durant la phase de conflit ouvert ,le traitement de la situation est limitée aux symptômes ,les dirigeants tentent de faire baisser la fièvre en négociant sur les revendication, exprimés la période qui s'ouvre après la reprise de l'activité est celle du traitement curatif ,en profondeur ,en vue d'extirper les causes essentielles de la conflictualité, la grève étant terminée, le plus gros du travail de déminage des tensions reste donc à faire l'enjeu de la période qui suit un conflit social consiste à éviter que celui-ci ne devienne le mode systématique de traitement

Chapitre II : la gestion des conflits collectifs.

des dysfonctionnement sociaux et que les canaux de la régulation sociale se remettent en état de fonctionner.¹

II.3 :l'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs :

La gestion des conflits est la capacité d'anticiper, de reconnaître et de régler les conflits de façon efficace. La communication est un outil essentiel à maîtriser dans la démarche de gestion des différends. En matière de résolution des conflits collectifs, la communication interne est une volonté managériale et un système vital pour les échanges entre les acteurs et les groupes.

La communication baigne nos relations de travail en permanence. Elle est de ce fait au cœur de toutes les situations, y compris au cœur des situations qui peuvent engendrer des conflits, ou directement au cœur de situations conflictuelles déjà déclarées. S'il ne s'agit pas de faire ici l'apologie de la manipulation, nous examinerons néanmoins certaines techniques censées rendre plus efficace la communication, notamment quand il faut convaincre des partenaires ou des adversaires. En effet certaines techniques de persuasion ou de réfutation d'arguments peuvent nous causer du tort si nous ne savons ni les reconnaître.

Il existe trois règles de la communication en situation de conflit :²

II.3.A :Etre pédagogue :

Au moment où les choses vacillent, au moment où règne la confusion des idées et des sentiments, il est indispensable de savoir proposer une attitude et un discours qui mettent à plat les problèmes, qui structurent les relations, qui s'ancrent sur les repères de base de l'équipe ou de l'entreprise : ses valeurs, ses règles, ses normes.

Il ne s'agit pas de se poser en gardien de l'existant, en conservateur des traditions et des habitudes. Pour autant, dans une entreprise, un certain nombre de choses continuent à faire référence, même quand souffle la contestation, le désir de bouleversement, ou la volonté de renverser les principes ou les personnes établies. Il est important, à partir de ces éléments de référence, que vous offriez une stabilité au milieu du désarroi. Cette stabilité passe par cette

¹ HADJI-ARAB(F) et MAHMOUDI (F) : le style de manager algériens dans la gestion des conflits ;étude de cas S.C.MI Meftah ,mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme du Master en science commerciale ,Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger .2014.P.56.

² BREARD(R) et PASTOR(R), Op Cit, p.166.

Chapitre II : la gestion des conflits collectifs.

appréhension de ce que sont les éléments essentiels qui auront toutes les chances de perdurer et qui risquent d'être balayés dans le conflit.

Cela veut dire que vous devez avoir la capacité d'offrir une certaine vision à ceux qui vous entourent. Cette vision ouvre des perspectives aux différents acteurs de la situation et vous met en position de référent. Quoi qu'il se passe ensuite, ces acteurs vous seront reconnaissants de ne pas avoir cédé à l'affolement, à la surenchère.

Cette attitude pédagogique a une fonction d'accompagnement dans un parcours difficile où chacun se laisse balloter par les rumeurs, cède à l'effervescence provoquée par les incidents, les paroles blessantes ou les hypocrisies du moment, elle est garante d'une certaine morale dans les vicissitudes ce qui n'empêche pas de maintenir souplesse et adaptation aux événements.

II.3.B : Respecter les règles et valeurs :

L'une des caractéristiques du conflit réside dans l'escalade symétrique qui se produit entre les parties prenantes. Peu à peu, chacun s'autorise, dans l'espoir de « terrasser » l'autre, à ne pas respecter les règles établies. Tout va crescendo ; dès lors que l'une des parties s'est autorisée à enfreindre une règle du jeu, l'autre se sent en droit d'en faire autant. Le conflit s'auto-alimente ainsi et ne cesse de s'amplifier, jusqu'à ce que, par exemple, une autorité hiérarchique tranche la situation.

Dans ces conditions, respecter soi-même les règles de l'entreprise, ou de l'équipe, les pratiques habituelles et les valeurs fondamentales qui servent de référence à l'ensemble des acteurs constitue une sorte de refus de l'emballement.

De plus surtout pour un responsable, le phénomène de l'exemplarité joue encore plus fort dans des situations instables. Le fait d'être porteur de cet exemple accroît votre leadership, et incitera inconsciemment les autres à vous imiter. Vous proposez ainsi à ceux qui vous entourent des schémas comportementaux qui vous seront très utiles quand le conflit sera dépassé, et que vous voudrez repartir avec eux de l'avant, vous serez sûr de bâtir sur un terrain sain où l'esprit d'équipe sera dominant. Vous remplissez une sorte de rôle éducatif dans une période où tout est disséqué, analysé, interprété, et vous offrez au fond une garantie

Chapitre II : la gestion des conflits collectifs.

majeure dans une passe difficile :un sens moral .Ce sens moral sera pour ceux qui vous entourent et vous regardent agir un gage de confiance dans l'avenir.

II.3.C : Etre positif :

Au travers de l'idée de rester positif, se profile une autre compréhension des conflits, l'idée que le conflit est le symptôme d'une situation bancal, et qu'un nouveau rapport de force permettra d'entamer les changements nécessaires.

Nous l'avons dit ,le changement crée une espoir pour certains ,mais il génère pour la plupart de l'anxiété.Une anxiété d'autant plus prégnante dans le temps que les acteurs ,pris dans la confusion des affrontement ,ne perçoivent pas ce de quoi demain sera fait .En réalité ,dans cette période de bouleversements ,ils espèrent une nouvelle situation idyllique tout à leur avantage ,dans laquelle l'adversaire serait « éliminé » .Il est clair que c'est très rarement le cas ,et que la situation intermédiaire qui s'installe ensuite suscite pour beaucoup d'entre eux pas mal de désillusions.

Les responsables doivent donc mettre en place deux aspects de la communication en période de conflit :la sécurisation et la valorisation.

II.3.C.1 : Sécuriser :

Cette démarche se joue sous trois angles :sécuriser pendant les phases du conflit (nous avons vu les rôles à jouer dans le deux paragraphes précédents), non seulement sécuriser ceux qui sont à vos côtés ,mais aussi ceux qui s'opposent à vous .la sécurisation de ceux qui s'opposent à vous induit l'idée d'un respect mutuel ,mais également l'affirmation que le conflit est un phénomène normal et naturel ,une opportunité pour chacun de gagner , à condition de faire preuve de bon sens et d'intelligence .Enfin la sécurisation permet de « digérer » le conflit ,notamment ses aspects dérangeants.

II.3.C.2 :Valoriser :

La valorisation procède du même raisonnement .L'adversaire n'est pas un individu détestable,à détruire, mais un interlocuteur avec qui, en tout état de cause, il va falloir trouver une solution au conflit .Cela ne veut pas dire que vous n'œuvrerez pas pour obtenir ; mais tout simplement que vous considérez que l'autre existe avec ses propres intérêts.

Chapitre II : la gestion des conflits collectifs.

Ainsi, des principes élémentaires de la communication peuvent aider à trouver des solutions efficaces.¹

- Le premier principe implique la capacité d'évaluer la qualité du climat de travail. Seul un climat favorable où les personnes concernées ont un niveau de confiance minimal permet d'empêcher d'être sur la défensive. Un climat marqué par des positions défensives peut rendre difficile le traitement de la source réelle du conflit. Le responsable d'équipe doit donc améliorer la qualité du climat de travail avant d'aborder le conflit comme tel.
- Le second principe oriente les efforts du responsable d'équipe sur l'écoute nourissante. Une écoute nourissante est une écoute axée sur les solutions : elle cherche « comment » régler un conflit plutôt que « pourquoi ne pas trouver un coupable ». Plusieurs techniques de communication peuvent être utilisées, notamment la reformulation et le langage non verbal. Mais, au point de départ, l'ingénieur doit pratiquer la vraie écoute. Cette technique est simple, mais aussi très difficile à maîtriser. Pour la pratiquer, il faut laisser à son interlocuteur le temps de terminer sa question ou son commentaire avant de « commencer » à préparer sa réponse.
- Le troisième principe oblige le responsable à observer son interlocuteur pour découvrir les signes non verbaux comme la posture, le timbre changeant de la voix, l'impression de lassitude ou de désaccord non exprimé, et autres. Le responsable ne doit pas hésiter, dans ces cas-là, à demander des explications en décrivant clairement ce qui est perçu quand il y a une incohérence entre ce qui est dit et ce qui est compris à la réception du message.
- Le quatrième principe, fondamental, concerne la validation de l'information relative au conflit que le responsable détient. Celui-ci doit maîtriser l'information pertinente et connaître toutes les facettes de la situation conflictuelle.

¹http://gpp.oiq.qc.ca/reglement_d_un_conflit_par_la_communication.htm (consulté le 11/08/2015 à 18 :20)

Chapitre II : la gestion des conflits collectifs.

Conclusion

Le conflit est inévitable dans la vie d'une entreprise, mais il ne faut pas qu'il ait des conséquences dévastatrices pour celle-ci.

Selon la manière dont le conflit est réglé, ses effets négatifs peuvent être minimisés et des effets positifs peuvent en résulter. La gestion efficace d'un conflit se fonde, en partie, sur une bonne compréhension des différentes façons dont le conflit survient et dont on peut le résoudre. Alors la négociation est la principale stratégie pour leurs résolutions ; la communication interne en est le moyen par excellence.

La communication interne s'inscrit dans cette perspective .Elle tente de réunir les différences de rendre compatibles les incompatibilités et de tirer tout le groupe vers le même sens, en évoquant la culture d'entreprise .Elle peut être un vecteur pour atténuer les divergences entre les parties présentes et peut renforcer la cohésion sociale. Sa faiblesse explique en partie les conflits existants et son manque compromet la vue globale de l'entreprise et la capacité de comprendre comment fonctionnent les différents services, les actions de uns est des autres .Ainsi la communication interne se doit de maintenir dans un climat de confiance et de transparence entre les groupes.

Pour conclure nous avons déterminé les règles de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs.

**Chapitre III : L'apport de
la communication interne
dans la résolution des
conflits collectifs au sein
de sonelgaz.**

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

Introduction de chapitre 3 :

Ce chapitre présente l'organisme d'accueil « de SONELGAZ » son historique, ses domaines d'activité, son organisation, dans une seconde section nous allons présenter la méthodologie de recherche adoptée pour tester les hypothèses formulées, ensuite une analyse des données fournies par toute les **travailleurs** qui ont participé à l'enquête, a permis de dégager des résultats qui apportent des éléments de réponses aux questions posées dans la problématique

III.1.1. La présentation générale du Groupe SONELGAZ :

SONELGAZ : Société Nationale de l'Electricité et du **GAZ**.

SONELGAZ/SPA : société nationale de l'électricité et du gaz dont le siège social se situe à Fixé à Alger et peut être transféré en tout autre lieu du territoire national.

Elle dispose d'un capital social de **09 Milliards** de DA et elle a pour objet : la production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité, tant en Algérie qu'à l'étranger ainsi que le transport, la distribution et la commercialisation du gaz pour les besoins du marché national.

Ainsi que le développement de toutes formes d'activités conjointes en Algérie et hors Algérie avec des sociétés algériennes ou étrangères

III.1.2. Historique de SONELGAZ :¹

En **1947**, l'établissement EGA « Electricité et Gaz d'Algérie » a été créé et issu des lois françaises de nationalisation, et auquel est confié le monopole de la production, du transport, de la distribution de l'importation et de l'exportation de l'électricité et du gaz.

En **1969**, SONELGAZ a été créée se substituant à EGA qui appartenait dès lors à l'Etat Algérien indépendant suite à l'ordonnance 59/69 afin de conférer à l'entreprise les capacités organisationnelles et gestionnaires pour accompagner et soutenir le développement économique et social de l'Algérie. La société s'est concentrée sur le programme d'électrification totale du pays.

En **1983**, SONELGAZ s'est restructurée pour la première fois en se dotant de cinq filiales travaux spécialisées (KAHRIF, KAHRAKIB, KANAGHAZ, INERGA, ETTERKIB) ainsi qu'une entreprise de fabrication de matériels (AMC).

¹<http://www.sonelgaz.dz/?page=article&id=33> (consulté 19/03/2015 à 10 :20)

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

En 1991, SONELGAZ a obtenu le statut d'EPIC (Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial) suite la loi 01/88 du 26/01/1988 qui a été confirmée par le décret exécutif n°95/280 du 17/09/1995.

En 2002, le décret présidentiel 02/195 l'a converti en une société par actions (SPA) dans un contexte d'ouverture totale du secteur à la concurrence.

En 2004 à 2006, SONELGAZ est devenue une holding ou groupe d'entreprises qui se structurait en filiales chargées de ses activités de base : SPE (SONELGAZ Production Electricité), GRTE (Gestionnaire Réseau Transport Electricité), GRTG (Gestionnaire Réseau Transport Gaz). Mais c'est qu'en 2006, que la fonction distribution est structurée en cinq filiales : OS (opération du système Electrique), SDA (région Alger), SDC (région centre), SDE (région est), SDO (région ouest).

2007-2009parachèvement de la restructuration :le renouveau Réorganiser pour mieux progresser ,telle est la démarche poursuivie par le groupe SONELGAZ durant ces dernières années, l'enjeu étant la qualité du service rendu à la clientèle ; un projet muri au sein de l'entreprise ,pour à la finalisation de son organisation en groupe industriel (maison mère /filiales) constitué de trente-trois (33)filiales et de six(06) sociétés en participation directe

Au-delà de cette évolution, la mission essentielle de SONELGAZ a toujours été d'assurer le service public qui est, d'autre part, le fondement de sa culture d'entreprise

Tableau N^oIII .1 : Chiffres clés consolidés du groupe SONELGAZ (en 2013)

Chiffre d'affaires	191864 MDA
Investissement du groupe	408,956 MDA
Nombre de client	
Electricité	7 699 835
Gaz	3 961 939
Puissance installé	14946 MW
SPE-SKTM	23565 Gwh
Tiers	5146 MW
Production d'électricité	56.163 Gwh
SPE-SKTM	23 565 Gwh

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

Tiers	32598 Gwh
Langur réseau	
Electricité	305.051Kms
Gaz	85.068 Kms

Source : site du groupe (www.sonelgaz.dz).

III.1.3. Missions de SONELGAZ :

L'objectif principal de SONELGAZ est d'ordre économique et social, et afin de l'atteindre, les points suivants constituent la liste de ses missions:

- 1- La production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité, tant en Algérie qu'à l'étranger.
- 2- Le transport du gaz pour le besoin du marché national.
- 3- La distribution et la commercialisation du gaz par canalisation, tant en Algérie qu'à l'étranger.
- 4- Le développement et la fourniture de toutes prestations en matière de services énergétiques.
- 5- L'étude, la promotion et la valorisation de toutes formes et sources d'énergie.
- 6- Le développement par tout moyen de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec les industries électriques et gazières.
- 7- Le développement de toutes formes d'activité conjointes en Algérie et hors Algérie avec des sociétés algériennes ou étrangères ;

III.1.4. Filiales de SONELGAZ :

Dès que SONELGAZ s'est transformée en une holding de sociétés, des filiales évoluent autour de la maison mère, il s'agit des filiales métiers de base (production, transport et distribution), des filiales travaux, des filiales périphériques ainsi que des sociétés en participation.

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

- La gestion du réseau de transport du gaz.
- La distribution de l'électricité et du gaz (quatre sociétés).

III.1.4.3. Filiales travaux :

Il s'agit des structures de réalisation appropriées, qui assurent le développement du secteur et l'atteinte des objectifs du groupe. Ces filiales activent dans les domaines des travaux d'engineering, de montage industriel et d'études et réalisation des réseaux électricité et gaz.

III.1.4.4. Filiales périphériques :

Afin de mieux maîtriser les métiers de base, les activités périphériques ont été externalisées. Ces filiales sont en nombre de quatorze, elles assurent notamment la maintenance d'équipements énergétiques, le transport et la manutention exceptionnels, la distribution de matériels électriques et gaziers, la recherche et développements, la formation ainsi que la réalisation des travaux liés à l'édition, la prestation et maintenance véhicules et d'autres activités.

III.1.4.5. Sociétés en participation :

La participation de SONELGAZ dans différentes sociétés mixtes constitue un élément majeur dans sa stratégie de diversification et de partenariat. Ces sociétés font partie des domaines clés à haute valeur technologique tels que les télécommunications ou la maintenance des turbines à gaz et cela dans le but de :

- L'intégration de la technologie et du savoir-faire.
- L'introduction de l'expertise managériale dans les domaines de la gestion.
- La réalisation de ses investissements grâce à l'apport de capitaux.
- L'acquisition de nouveaux marchés nationaux, voire régionaux

III.1.5. Présentation de la Société de Distribution de l'Est (SDE) :

Créée en Janvier 2006, SDE, la filiale du groupe SONELGAZ, a pour missions:

- L'exploitation et la maintenance du réseau de distribution de l'électricité et du gaz.

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

- Le développement des réseaux électricité et gaz permettant le raccordement des nouveaux clients.
- La commercialisation de l'électricité et du gaz.
- La modernisation de son exploitation et de sa gestion.

Et cela dans les meilleures conditions de sécurité et de qualité de service au moindre coût.

La SDE couvre, par des directions de distribution, les régions de : Bejaia, Jijel, Skikda, Annaba, Ettarf, Guelma, Mila, Sétif, Bordj Bou Arréridj, M'sila, Batna, Oum El Bouaghi, Constantine, Souk Ehrass, Tebessa et Khenchela.

III.1.6.Organisation de la Direction de Distribution (DD) de Jijel :

Suite à la création de la SDE, elle chapote trois unités pour l'électricité et le gaz :

Unité de Jijel : couvrant les communes de : Jijel, Kaous, El Ouana, Ziama, Selma, Texenna, Djimla, Ben Yadjisse et Iraguene.

Unité de Taher : couvrant les communes de : Taher, Emir.A.Kader, Chekfa, El Kennar, Sidi.A.Aziz, Bordj T'hare, Ouled Asker, Chehna et Oudjana.

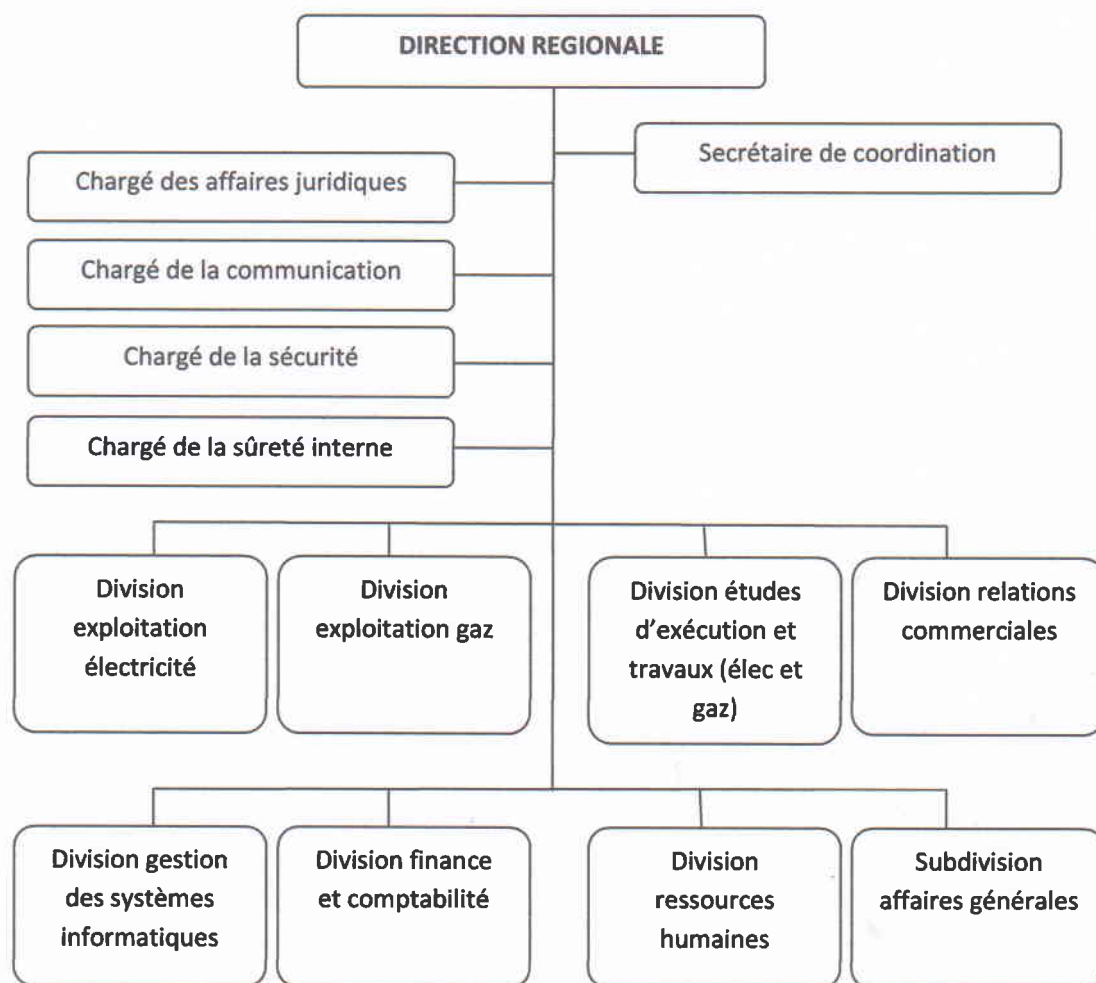
Unité d'El Milia : couvrant les communes de : El Milia, Oued Adjoul, El Ancer, Djemaa Beni H'bib, Belhadef, Ouled Yahia, Khadrouche, OuledRabeh, Sidi Maarouf, Settara et Gheuballa.

III.1.7.Présentation des divisions de la direction de distribution de Jijel :

La direction de distribution de Jijel regroupe une diversité d'activité, qui, combinées, assurent le bon fonctionnement de la société, l'accomplissement de ses missions et la réalisation de ses objectifs. Nous allons maintenant identifier les missions de quelque structure.

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

Figure N° III.02: Organigramme de la direction de distribution de Jijel.



Source : Document interne de la direction de distribution de Jijel.

Elle regroupe : un directeur régional, un secrétaire de coordination, un chargé des affaires juridiques, un chargé de la communication, un chargé de la sécurité et un chargé de la sûreté interne par exemple :

III.1.7.1. Directeur Régional :

- Représenter la direction générale au niveau de la wilaya en tant que premier responsable de tous les services de la direction.

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

- Veiller à l'application du règlement intérieur de l'entreprise.
- Séparer les tâches entre les chefs de divisions.
- Coordonner entre les divisions.
- Participer aux séminaires et aux réunions.
- Participer aux commissions d'ouverture des plis, recrutement et discipline.
- Prendre les décisions concernant les objectifs et la politique générales de la direction

III.1.7.2.Chargé de la Communication :

- Concevoir et organiser l'information destinée au public et à la clientèle en utilisant les supports appropriés (dépliants, affiches, presse, radio locale, brochures...).
- Participer avec la direction générale de la distribution aux manifestations commerciales.
- Entretenir des relations étroites avec les médias.

III.1.7.3.Division Relations Commerciales :

Cette structure s'inscrit parmi les structures les plus importantes de la direction de distribution à cause de son caractère commercial qui s'entend bien avec la première mission de la DD et qui est la commercialisation de l'énergie électrique et gazière. Elle se compose de deux services : service technico-commercial et service clientèle.

III.1.7.4.Division Ressources Humaines :

Cette structure s'intéresse à la ressource humaine en matière de : recrutement, accueil, affectation, formation, promotion et mutation. Elle assure la gestion du personnel de la direction de distribution par ses deux services : service administration et service formation, qui sont chargés de :

III.1.7.4.a- Service Administration :

- Assurer la gestion administrative du personnel.
- Etablir le budget, le contrat de gestion en matière de personnel.

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

- Assurer, suivre et contrôler les conditions d'application de la gestion du personnel.
- Veiller à l'établissement des statistiques du personnel de la DD et leur fiabilité.
- Veiller à l'application uniforme de la réglementation et contrôler sa mise en œuvre.
- Soumettre à la hiérarchie les distorsions constatées dans l'application la réglementation.
- Veiller à l'établissement de la paie du personnel.

III.1.7.4.b- Service Formation :

- Assurer la tenue des statistiques du personnel et leur mise à jour et formaliser les tableaux de bord périodiques.
- Fournir aux gestionnaires les analyses et les informations nécessaires à une maîtrise de la GRH et leur traduction en plan de personnel et formation.
- Aider les gestionnaires à définir les besoins de formation.
- Assurer les études liées à l'ingénierie de formation.
- Elaborer les plans de formations.
- Mettre en œuvre le plan de formation et suivre sa réalisation aux plans quantitatifs et qualitatifs.
- Evaluer l'impact de la formation au niveau de l'unité.
- Organiser et suivre la réalisation des actions de formation en milieu de travail.

III.2 : Démarche de l'enquête :

III.2.1 :Le déroulement de questionnaire :

Afin de compléter notre travail de recherche qui nous permettra d'obtenir plus d'information concernant l'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs au sein de SONELGAZ, nous avons jugé nécessaire de réaliser une enquête par questionnaire en direction des travailleurs de la compagnie.

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

III.2.2 : L'échantillon :

Vu la nature qualitative de l'enquête et la diversité de l'échantillon et de sa représentativité, et vu que le nombre des effectifs au niveau de SONELGAZ est de 300 agents toutes catégories socioprofessionnelle confondues, nous avons décidé de prendre 20% de la totalité des agents. Ce qui nous a amenés à considérer un échantillon de 60 agents auxquels nous avons soumis des questionnaires.

L'administration du questionnaire se fera par catégorie (agents d'exécution, agents de maîtrise et les cadres).

III.2.3: Les objectifs de l'enquête :

Comme notre étude est portée sur le phénomène des conflits collectifs et qui est destinée à la totalité des personnels, toutes les personnes de l'entreprise sont concernées par notre enquête même si on ne les interrogera pas tous.

Les objectifs de notre questionnaire d'une façon générale sont les suivants :

- ✦ identification du personnel subdivisé en terme de :
 - Identification physique : Age, sexe, l'ancienneté
 - Identification psychologique : les conditions de travail, les relations humaines....
- ✦ La distinction entre les formes de la communication interne existantes.
- ✦ La détection des causes principales des conflits collectifs.
- ✦ L'identification des méthodes appliquées pour gérer les conflits collectifs.
- ✦ Mesurer l'apport de la communication dans la résolution des conflits collectifs.

III.2.4 : Les types des questions :

III.2.4.a : Questions fermées:

Elles sont utilisées afin de simplifier au maximum l'enquête sous ses différents aspects tels que le dépouillement mais elles ne nous permettent pas de récolter des informations consistantes sur des sujets complexes.

- ✦ Par exemple : question 1 (voir l'annexe n : 1).

III.2.4.b : Questions à choix multiple :

Elles donnent une certaine hiérarchie des réponses pour des sujets jugés parfois

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

complexe, il s'agit de poser une série des réponses possibles et de demander à la personne interrogée de cocher la case qui correspond à la réponse qu'il a choisie. C'est le type de la majorité des questions de notre questionnaire.

Exemple : question 11 (voir l'annexe n :1).

III.2.4.c : La question sous forme d'échelle (échelle de LIKERT) par exemple :question 8 (voir l'annexe n :1).

III.2.4.d : Question ouverte :

La réponse dans ce type des questions est une justification Ce type de question permet de limiter l'influence de la question sur le répondant

Exemple :question 20 (voir l'annexe n :1)

III.2.5: Méthode d'analyse des données :

Les données recueillies au cours de cette enquête ont été traitées avec le logiciel SPSS pour le traitement, la collecte des réponses de l'enquête .Pour des besoins d'illustration notamment les graphiques, nous avons aussi utilisée le logiciel EXCEL pour la création des graphiques et les tableaux servant à l'illustration des données recueillies.

III.3 :Traitement et analyse des résultats de l'enquête.

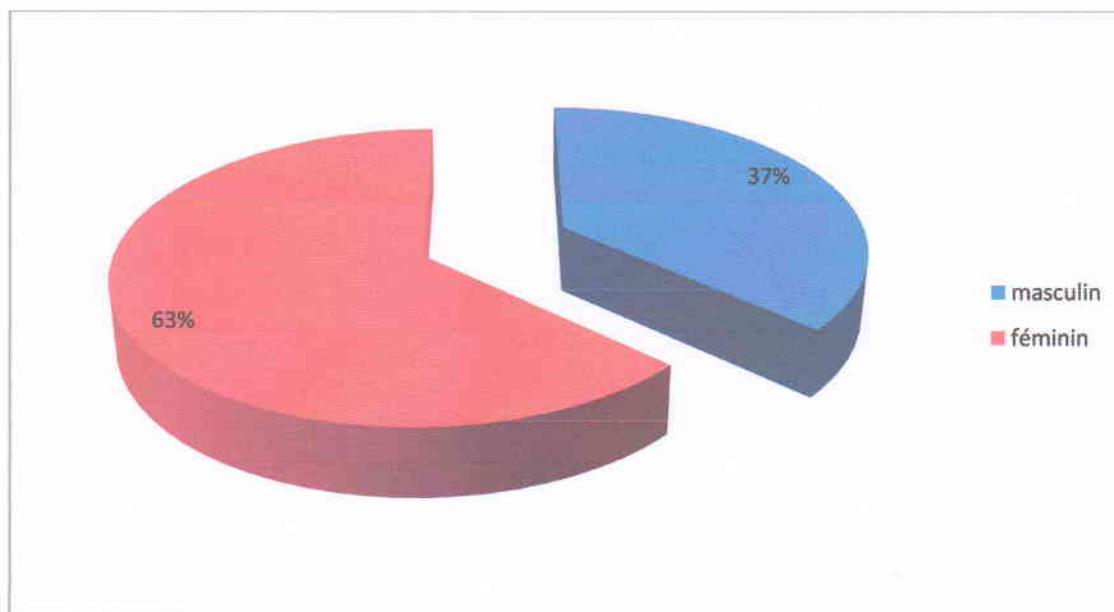
III.3.1 :L'analyse des résultats du questionnaire.

Tableau N° III.2 : Le Sexe

Proposition	Effectifs	pourcentage
Masculin	22	36,70%
Féminin	38	63,30%
Total	60	100%

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

Figure N° III.03 : Présentation des usagers par sexe .



Sources :Elaborer par nous même.

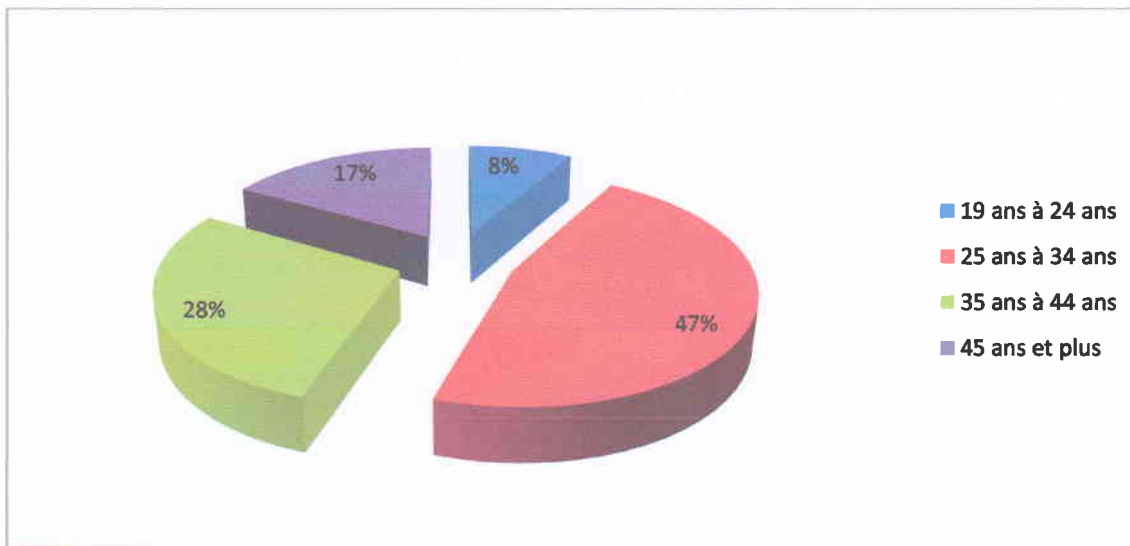
Commentaire :Dans l'observation de la figure ,on présentation des usagers de SONELGAZ par sexe ,on peut constater que notre échantillon compte 63% d'individus de sexe féminin ,un taux légèrement supérieur à celui des personnes de sexe masculin qui est de 37%.Ces résultats attestent que le lien existent entre les conflits et le sexe .

Tableau N° III.3 : Répartition par tranches d'âge.

proposition	Effectifs	pourcentage
19 ans à 24 ans	5	8,30%
25 ans à 34 ans	28	46,70%
35 ans à 44 ans	17	28,30%
45 ans et plus	10	16,70%
total	60	100%

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

Figure N° III.04 : Répartition par tranches d'âge.



Sources : Elaborer par nous même.

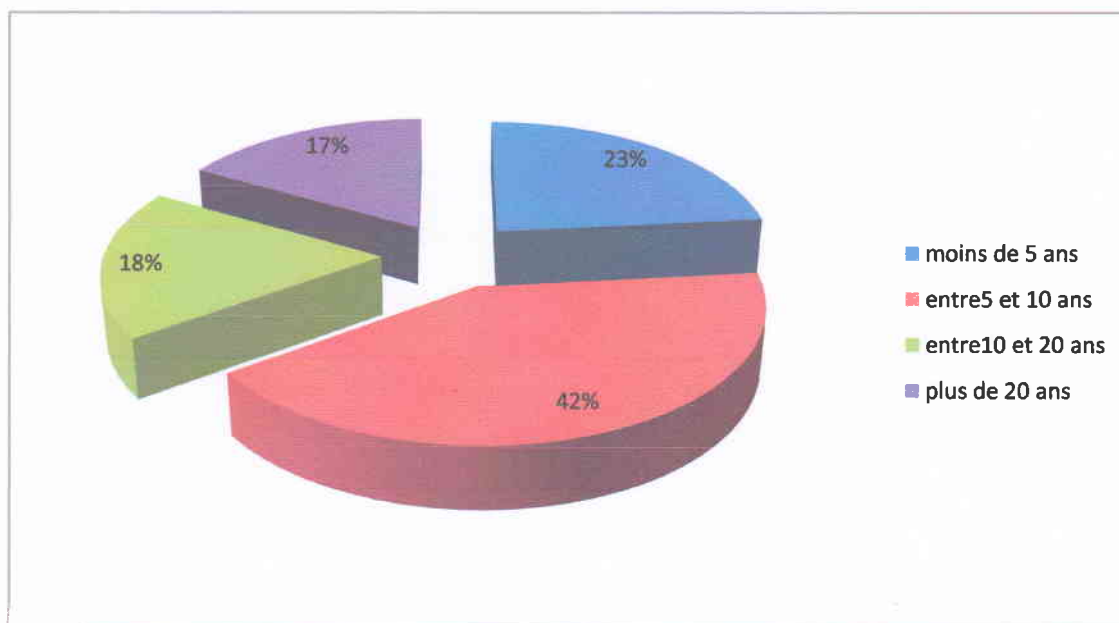
Commentaire : Moins que la moitié de notre échantillon 47% avaient un âge compris entre 25 et 34 ans, presque un tiers 28% avaient un âge 35 ans à 44 ans, 17% avaient un âge 45 ans et plus, 8% avaient un âge 19 ans à 24 ans, on peut dire d'après ces résultats que l'entreprise peut planifier aisément son avenir car elle détient d'un moyen humain jeune .

Tableau N° III.4: Répartition par ancienneté

Proposition	Effectifs	Pourcentage
moins de 5 ans	14	23,30%
entre 5 et 10 ans	25	41,70%
entre 10 et 20 ans	11	18,30%
plus de 20 ans	10	16,70%
total	60	100%

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

Figure N° III.05 : Nombre d'années d'ancienneté.



Sources : Elaborer par nous même .

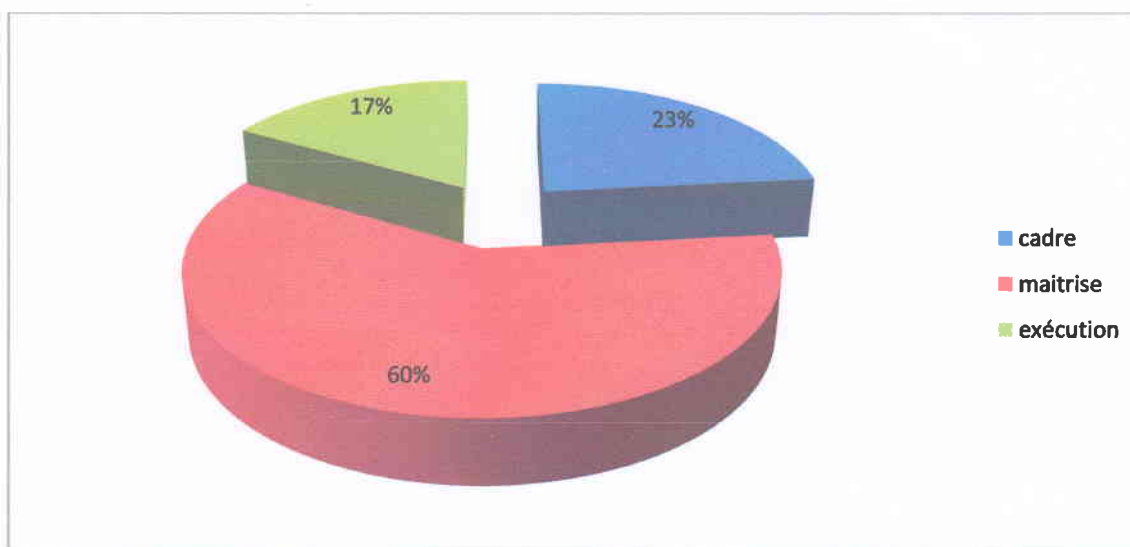
Commentaire : D'après les résultats qui figurent dans ce tableau 42% des sondés font partie de la tranche d'ancienneté entre 5 et 10 ans, le pourcentage de 23% représente les salariés ayant moins de 5 ans d'ancienneté, le pourcentage 18% représente ceux qui ont de entre 10 et 20 ans, et de pourcentage de 17% ceux qui font partie de la classe de 20 ans et plus . Dans la section suivante on essaiera de prouver le lien existant entre les conflits et l'ancienneté du personnel.

Tableau N° III.5: Catégories socioprofessionnelles.

Proposition	Effectifs	Pourcentage
cadre	14	23,30%
maitrise	36	60%
exécution	10	16,70%
total	60	100

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

Figure N^o III.06 : Catégories socioprofessionnelles.



Sources : Elaborer par nous même.

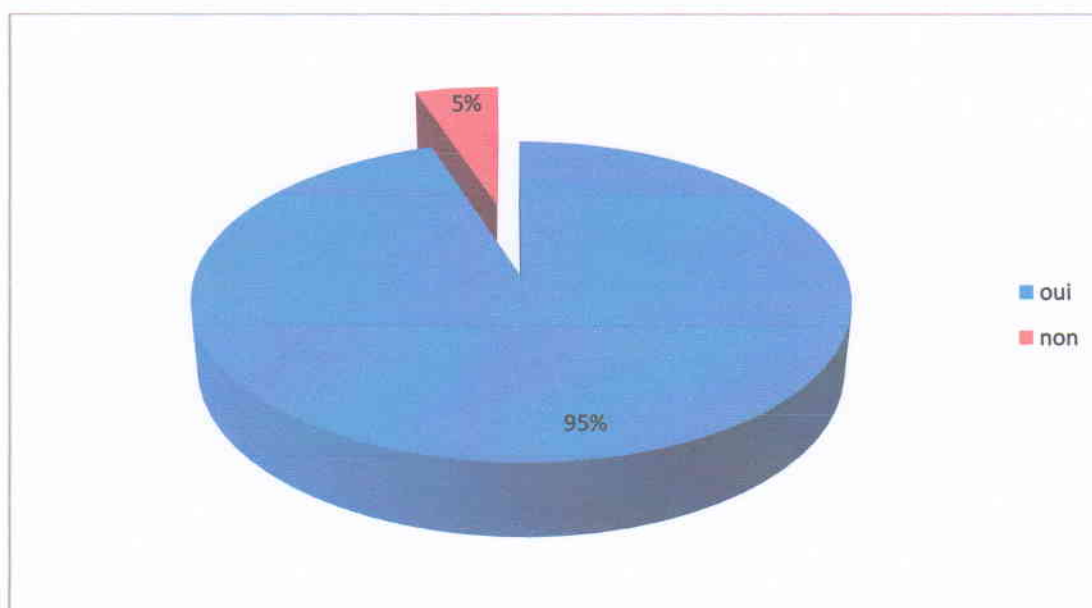
Commentaire : D'après les résultats qui figurent dans ce tableau le pourcentage 60% représente ceux qui sont des maîtrises, le pourcentage 23% regroupe les cadres ,17% de l'échantillon représente l'exécution.

Tableau N^o III.6: Respecté dans votre travail.

Proposition	Effectifs	Pourcentage
oui	57	95%
non	3	5%
total	60	100%

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

Figure N° III.07 : Respecté dans le travail.



Sources : Elaborer par nous même .

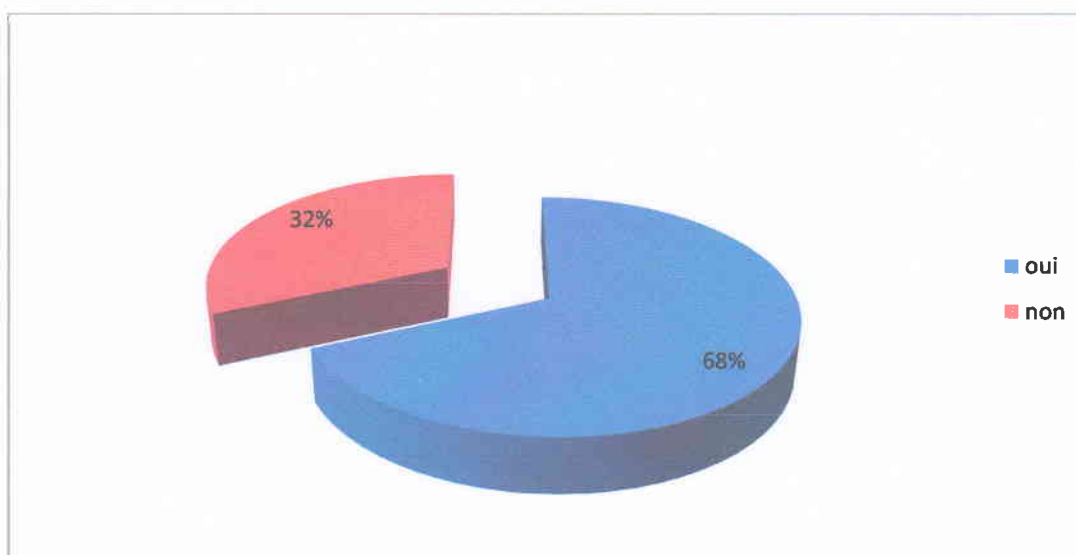
Commentaire : Dans l'observation de la figure, on note que 95% des sondes de l'échantillon pensent être respecté dans leur travail, le reste représente 5% de l'échantillon pensent le contraire.

Tableau N° III.7: Equité dans les salaires.

Proposition	Effectifs	pourcentage
oui	41	68,30%
non	19	31,70%
total	60	100%

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

Figure N° III.08 : L'équité dans les salaires.



Sources : Elaborer par nous même .

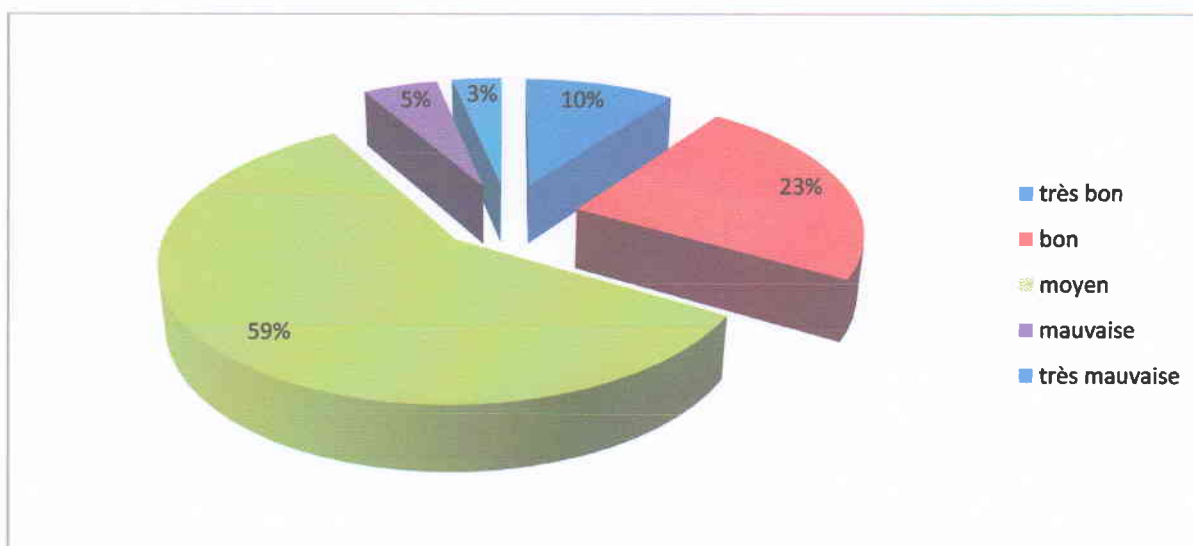
Commentaire : Selon les résultats obtenus, on remarque que la majorité des personnes interrogées 68% ont répondu qu'il existe de l'équité dans le salaire, et le reste, soit 32% pensent le contraire.

Tableau N° III.8: Niveau d'entente.

Proposition	Effectifs	Pourcentage
très bonne	6	10%
bonne	14	23,30%
moyen	35	58,30%
mauvaise	3	5%
très mauvaise	2	3,30%
total	60	100

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

Figure N° III.09 : Niveau d'entente.



Sources : Elaborer par nous même.

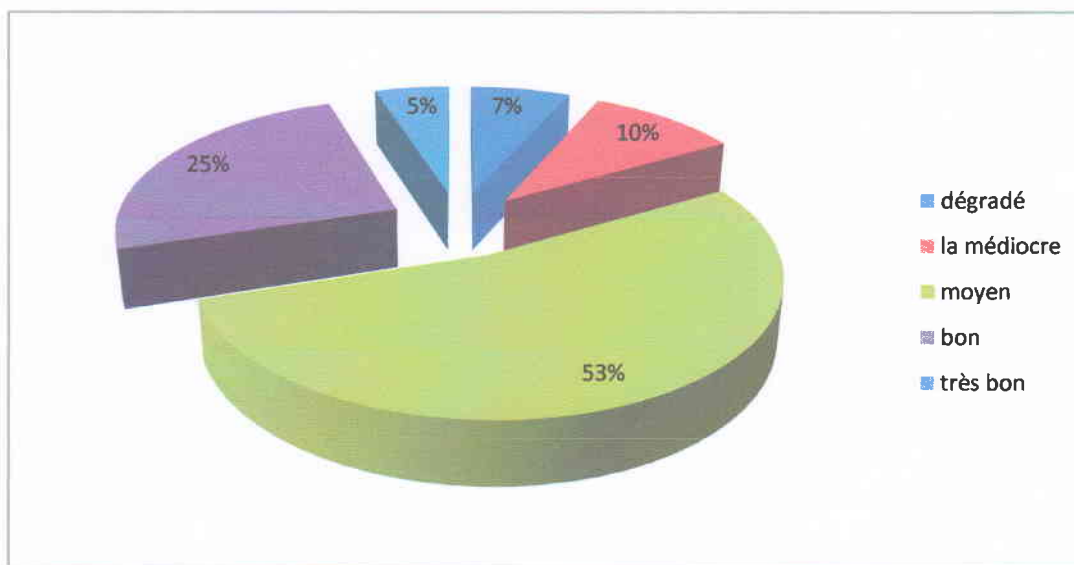
Commentaire : On remarque, selon le tableau, 59% des personnes interrogées ont un niveau d'entente moyen avec leur supérieur, 23% des personnes interrogées ont un bon niveau, le reste est réparti entre 10% très bon, 5% mauvaise et 3% très mauvaise. Le résultat obtenu montrera l'influence des relations de travail sur les conflits collectifs.

Tableau N° III.9 : Niveau de la communication.

Propositions	Effectifs	Pourcentage
Dégradé	4	6,70%
La médiocre	6	10%
Moyen	32	53,30%
Bon	15	25%
Très bon	3	5%
Total	60	100%

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

Figure N° III.10 : Niveau de la communication



Sources : Elaborer par nous même .

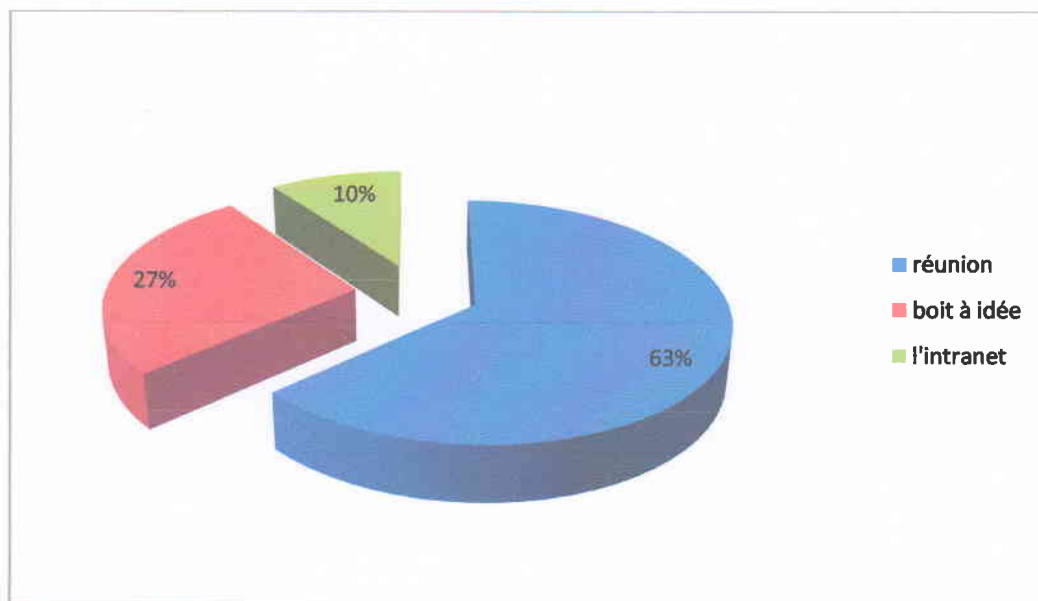
Commentaire : De la lecture de ce tableau on constate qu'un pourcentage 53% représente ceux qui perçoivent la communication comme moyen et un pourcentage de 25% de ceux qui le considèrent bon ,le reste est réparti entre 10% médiocre ,7% dégradé et 5% très bon .

Tableau N° III.10: Les moyens de la communication.

Proposition	Effectifs	pourcentage
Réunion	38	63,30%
La boîte à idées	16	26,70%
L'intranet	6	10%
total	60	100%

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

Figure N° III.11 : Les moyens de la communication interne.



Sources : Elaborer par nous même.

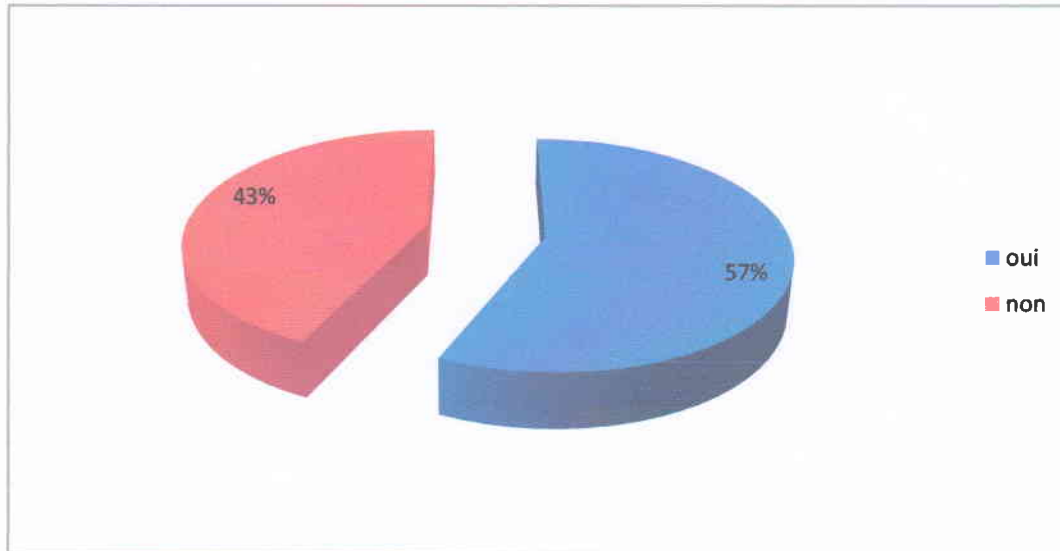
Commentaire : D'après les résultats obtenus la majorité des personnes 63% de notre échantillon utilisent les réunions, 27% des personnes utilisent la boîte à idées et seulement 10% des personnes interrogées utilisent l'intranet. Les résultats suivants nous montreront le moyen le plus utilisé dans l'entreprise.

Tableau N° III.11: Les problèmes au milieu du travail.

proposition	Effectifs	pourcentage
oui	34	56,70%
non	26	43,30%
total	60	100%

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

Figure N° III.12 : Les problèmes au milieu du travail.



Sources : Elaborer par nous même.

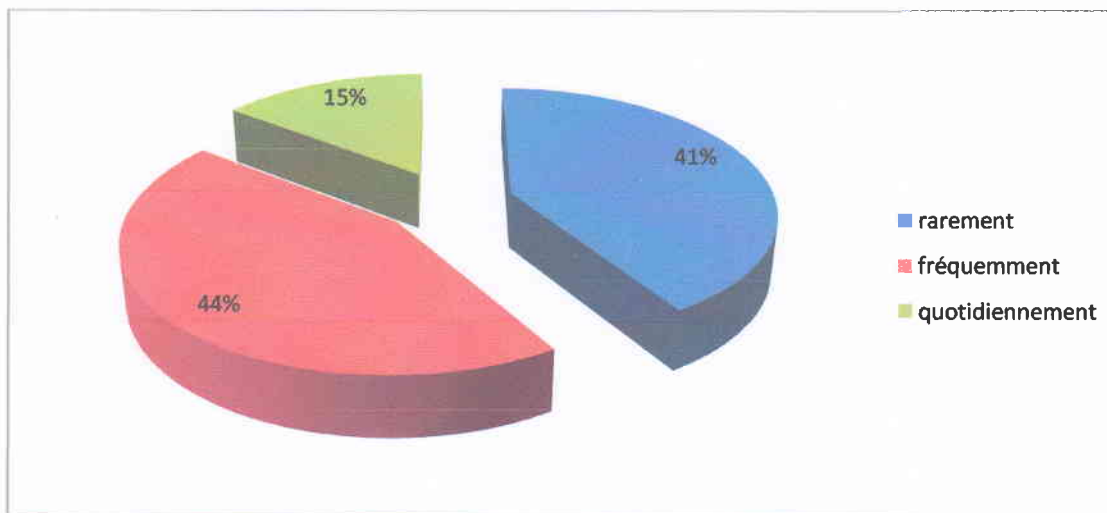
Commentaire : 57% des personnes interrogées ont répondu par « oui » il y a beaucoup de contraintes dans leur travail .Dans la section suivante nous montrerons l'influence de ces problèmes sur l'état psychologique des travailleurs.

Tableau N° III.12: Répartition selon le renouvellement des problèmes.

proposition	effectifs	pourcentage
rarement	14	41,17%
fréquemment	15	44,11%
quotidiennement	5	14,70%
total	34	100%

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

Figure N° III.13 : Répartition selon le renouvellement des problèmes



Source : Elaborer par nous même.

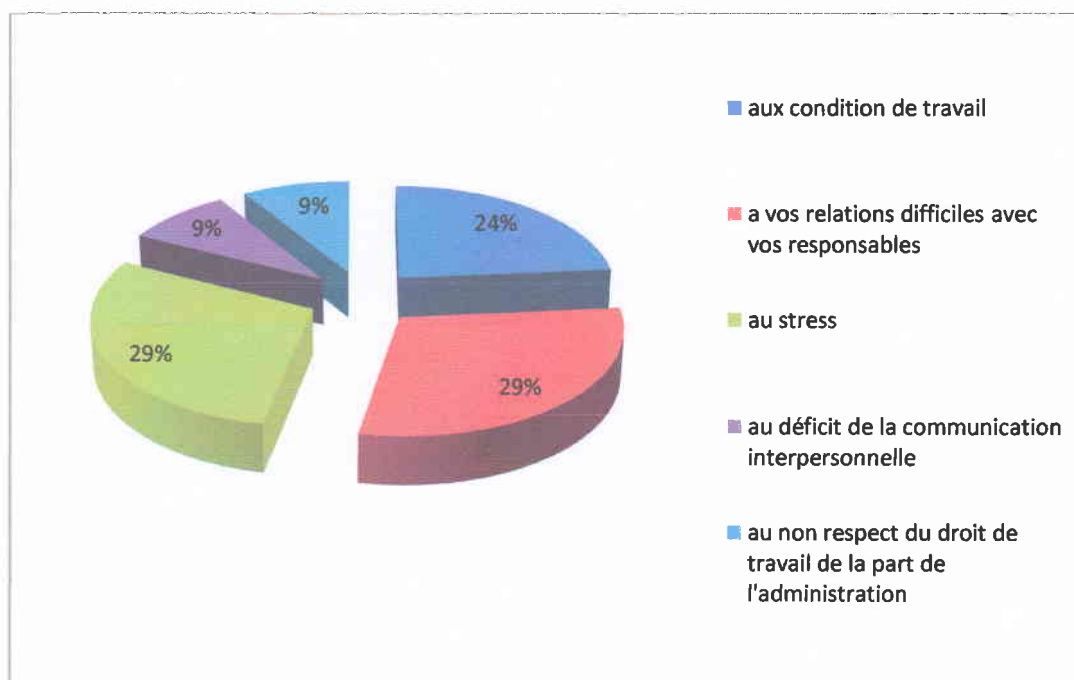
Commentaire : On remarque selon le tableau 44% des personnes montrent que les contraintes dans le travail reviennent fréquemment, le pourcentage 41% représente ceux qui considèrent que ces dernières surviennent rarement et 15% pensent que les problèmes font partie de leur quotidien.

Tableau N° III.13 : Les problèmes qui existent au milieu de travail.

Proposition	Effectif	pourcentage
aux conditions de travail	8	23,52%
à vos relations difficiles avec vos responsables	10	29,41%
au stress	10	29,41%
au déficit de la communication interpersonnelle	3	8,80%
au non-respect du droit du travail de la part de l'administration	3	8,80%
total	34	100%

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

Figure N° III.14 : Les problèmes qui existent au milieu de travail.



Source : Elaborer par nous même .

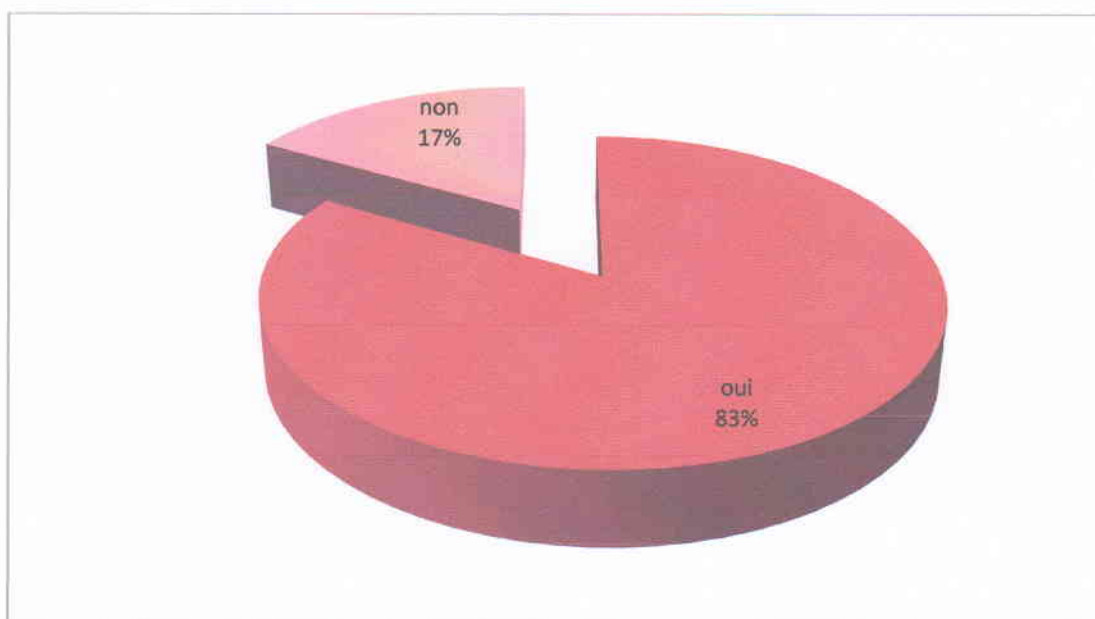
Commentaire : En réponse à la question qui concerne les problèmes existant en milieu de travail, nous constatons qu'un pourcentage de (29%) concerne des problèmes liés à des relations difficiles avec les responsables et le stress ,un pourcentage (24%)concerne les problèmes de condition de travail ,et le reste concerne le déficit de communication et le non-respect du droit du travail .On peut dire dans ce cas que ce sont les causes principales qui engendrent des conflits collectifs .

Tableau N° III.14:Le phénomène des conflits collectifs.

proposition	effectifs	Pourcentage
oui	50	83,30%
non	10	16,70%
total	60	100%

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

Figure N^o III.15 : le phénomène des conflits collectifs.



Source : Elaborer par nous même.

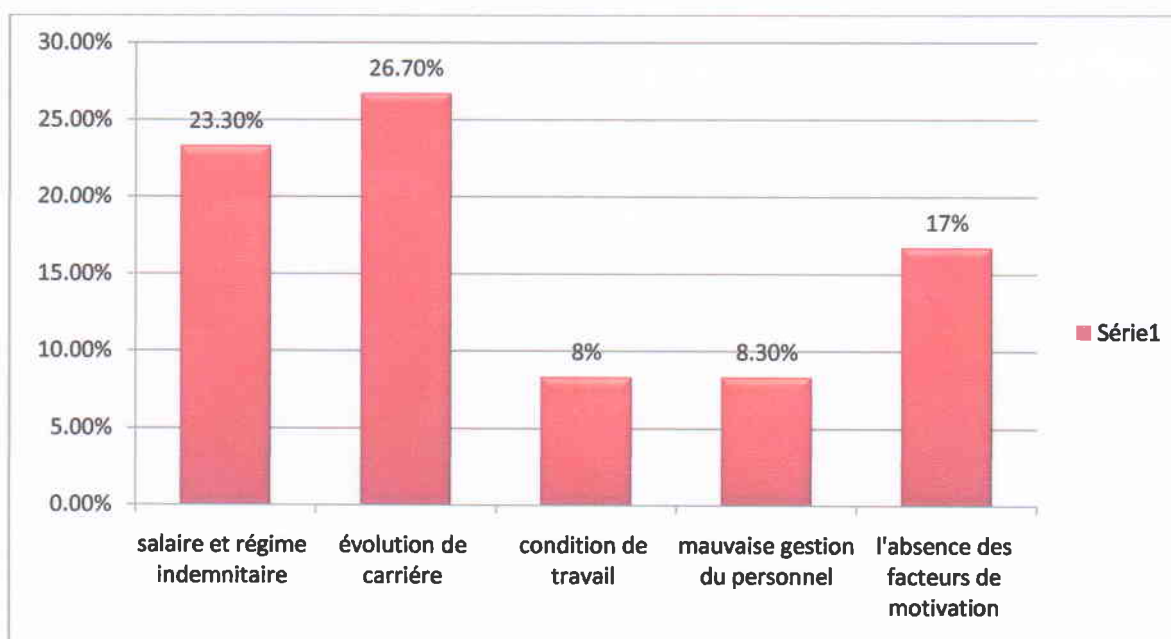
Commentaire : D'après les résultats obtenus La majorité (83%) des personnes interrogées a répondu que le climat de l'entreprise est plein des conflits, le reste représente (17%) dans notre échantillon. On dire que la perception du climat social diffère selon les supérieurs et les subordonnés.

Tableau N^o III.15: Les causes des conflits collectifs.

proposition	Effectifs	pourcentage
salaire et régime indemnitaire	14	23,30%
évolution de carrière	16	26,70%
condition de travail	,5	8%
mauvaise gestion du personnel	5	8,30%
l'absence des facteurs de motivation	10	17%
TOTAL	50	100%

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

Figure N° III.16 : Les causes des conflits collectifs.



Source : Elaborer par nous même.

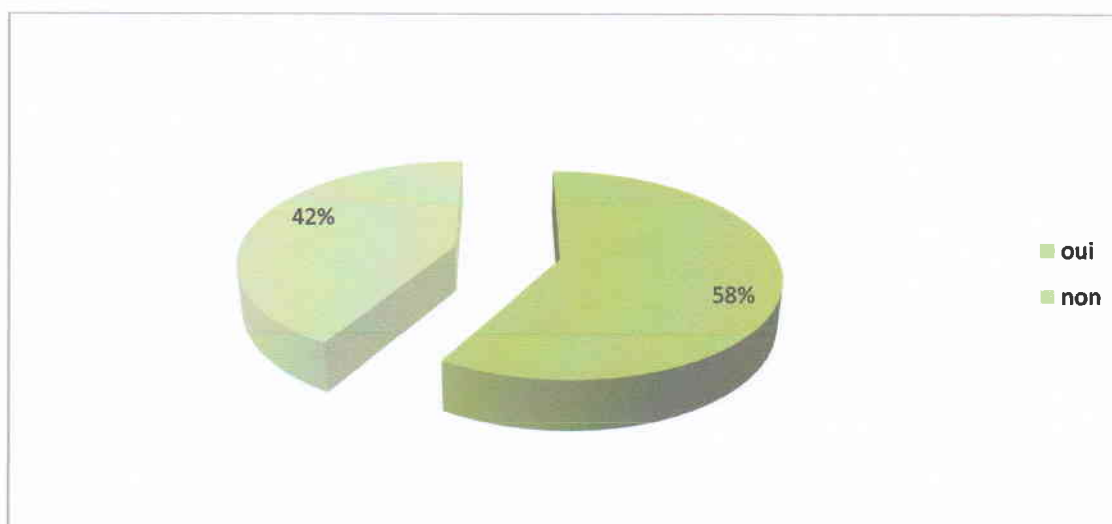
Commentaire : En lisant le tableau et le schéma précédent, on constate que les principales causes qui favorisent les conflits collectifs c'est d'abord l'évolution de carrière par un pourcentage de (32%), le pourcentage (28%) regroupe ceux qui mettent en cause le salaire et le régime indemnitaire, le pourcentage de (20%) représente l'absence des facteurs de motivation, le reste les conditions de travail et la mauvaise gestion du personnel.

Tableau N° III.16 : L'existence des mouvements de grève.

Proposition	effectif	pourcentage
Oui	35	58,30%
Non	25	41,70%
Total	60	100%

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

Figure N° III.17 : L'existence des mouvements de grève.



Sources : Elaborer par nous même .

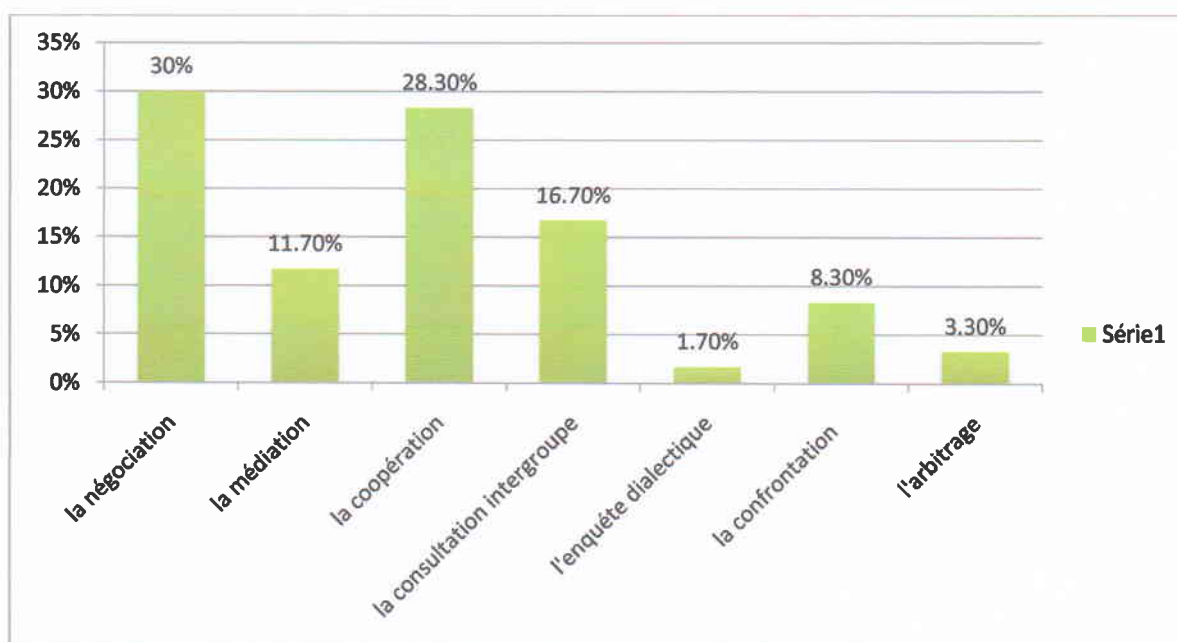
Commentaire : D'après les résultats obtenus (58%) des personnes interrogées ont répondu qu'il existe des mouvements de grève dans la situation des conflits collectifs, le reste représentent (42%) dans notre échantillon.

Tableau N° III.17 : les outils utilisés par la résolution des conflits collectifs.

Proposition	Effectifs	pourcentage
la négociation	18	30%
la médiation	7	11,70%
la coopération	17	28,30%
la consultation intergroupe	10	16,70%
l'enquête dialectique	1	1,70%
la confrontation	5	8,30%
l'arbitrage	2	3,30%
total	60	100%

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

Figure N° III.18 : Les outils utilisés pour la résolution des conflits.



Sources : élaborer par nous même.

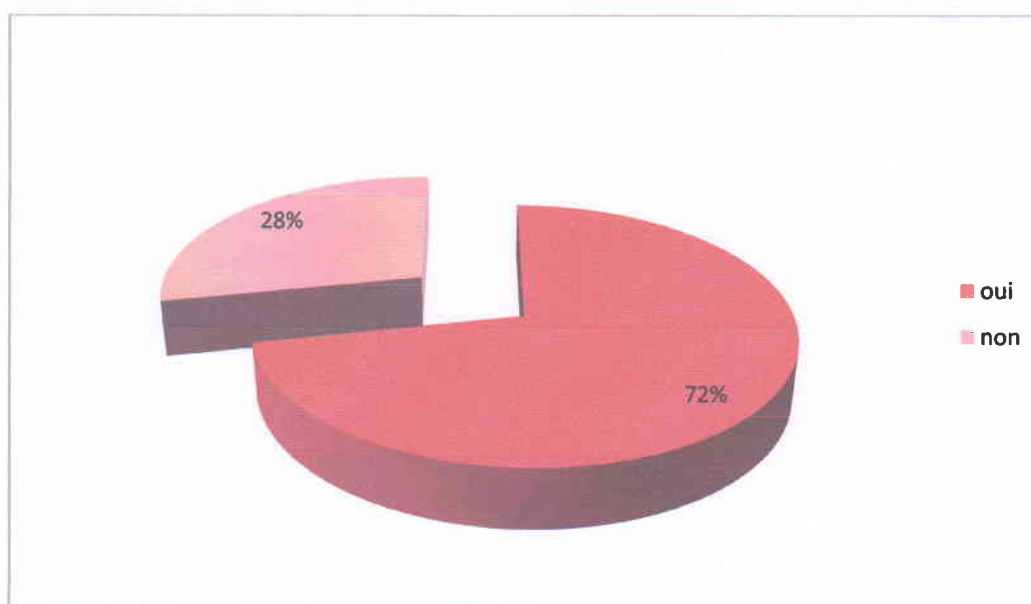
Commentaire : A la lecture de ce tableau, nous remarquons que les outils les plus utilisés dans la résolution des conflits collectifs du travail sont : la négociation pour un pourcentage de (30%), la coopération qui tient un pourcentage de (28.3%), un pourcentage de (16.70%) pour la consultation intergroupe, un pourcentage égal (11.7%) pour la médiation, le reste constitue un pourcentage de (13.3%). Alors la négociation et la coopération sont des méthodes importantes pour gérer les conflits collectifs.

Tableau N° III.18 : L'efficacité des outils de résolution des conflits collectifs.

Proposition	effectifs	pourcentage
oui	43	71,70%
non	17	28,30%
total	60	100%

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

Figure N° III.19 : L'efficacité des outils de résolution des conflits collectifs.



Sources : élaborer par nous même.

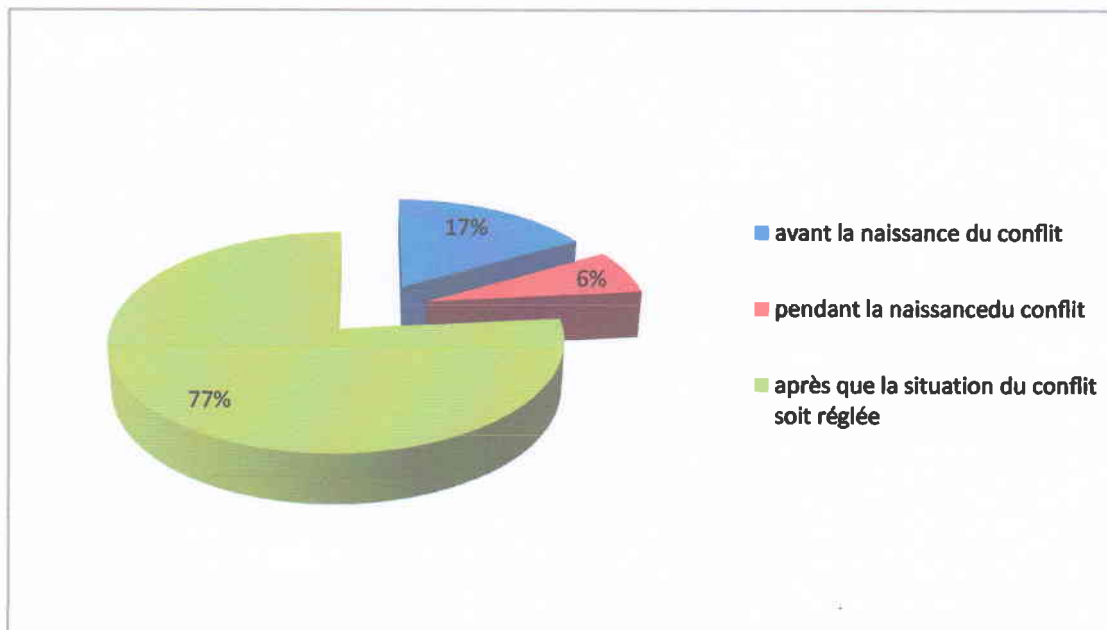
Commentaire : D'après les résultats qu'on a obtenus, nous constatons que la majorité des sondés appliquent les outils de régularisation et les considèrent apaisantes de la situation conflictuelle, pour un pourcentage 72% représente ceux qui ont choisi « oui » et le pourcentage 28% pour ceux qui ont choisi « non ».

Tableau N° III.19: Quand l'individu se sente à l'aise.

Proposition	Effectifs	Pourcentage
avant la naissance du conflit	10	16,66%
pendant la naissance du conflit	4	6,66%
après que la situation du conflit soit réglée	46	76,66%
total	60	100%

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

Figure N° III.20 :L'individu se sent à l'aise.



Sources : Elaborer par nous même .

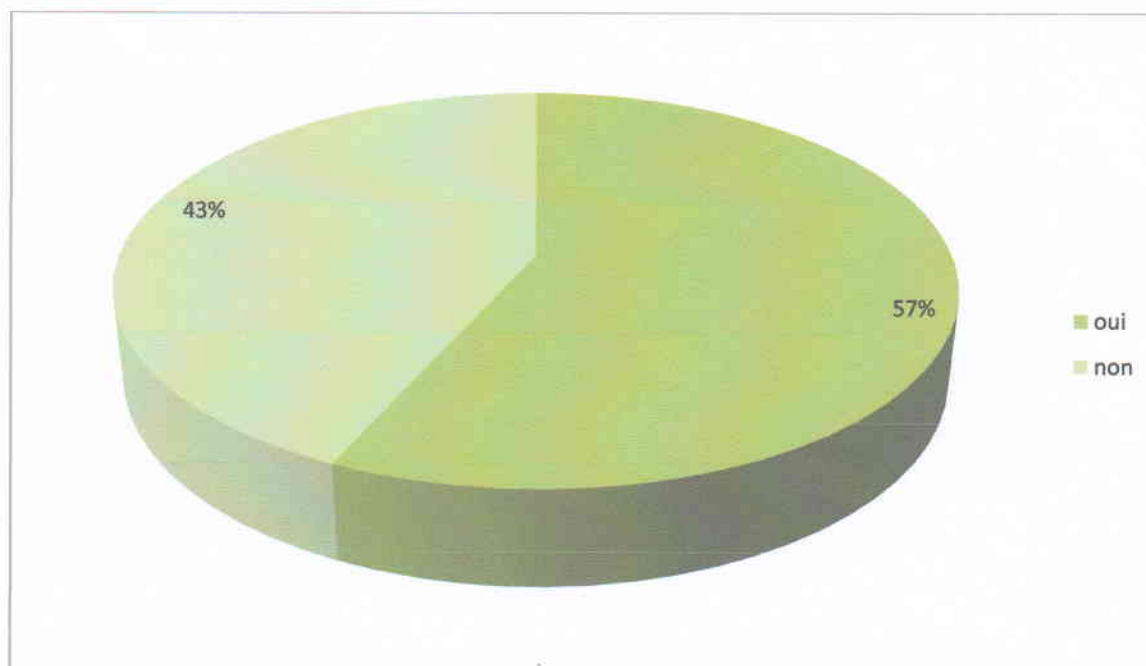
Commentaire : Selon le tableau on remarque que la plupart des sondés 77% préfèrent la situation d'après conflit .d'autre 17% préfèrent la situation avant la naissance du conflit et 6% préfèrent la situation au moment du conflit.

Tableau N° III.20:La communication interne comme outil de résolution des conflits collectifs .

proposition	effectifs	pourcentage
oui	34	56,70%
non	26	43,30%
total	60	100%

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

Figure N° III.21 : La communication comme outil de résolution des conflits collectifs.



Sources : Elaborer par nous même.

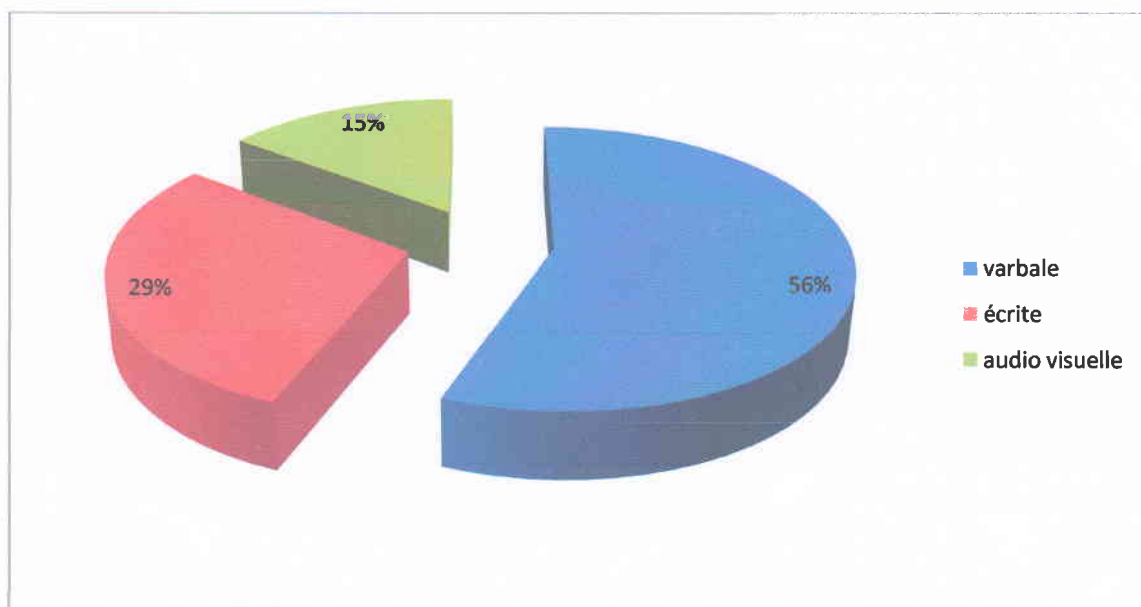
Commentaire : D'après les résultats qu'on a obtenus ,nous constatons que la majorité des sondés appliquent la communication interne comme outil de résolution de la situation conflictuelle ,le pourcentage 72% représente ceux qui ont choisi « oui » et le pourcentage 28% pour ceux qui ont choisi « non ».suite à ses résultats nous pouvons dire que la communication interne aide à la résolution des conflits collectifs.

Tableau N° III.21 :La forme de communication interne la plus utilisé.

Proposition	effectifs	pourcentage
Verbale	19	55,80%
Ecrite	10	29,40%
Audio visuelle	5	14,70%
total	34	100%

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

Figure N^o III.22 : La forme de communication interne la plus utilisée.



Sources : Elaborer par nous même.

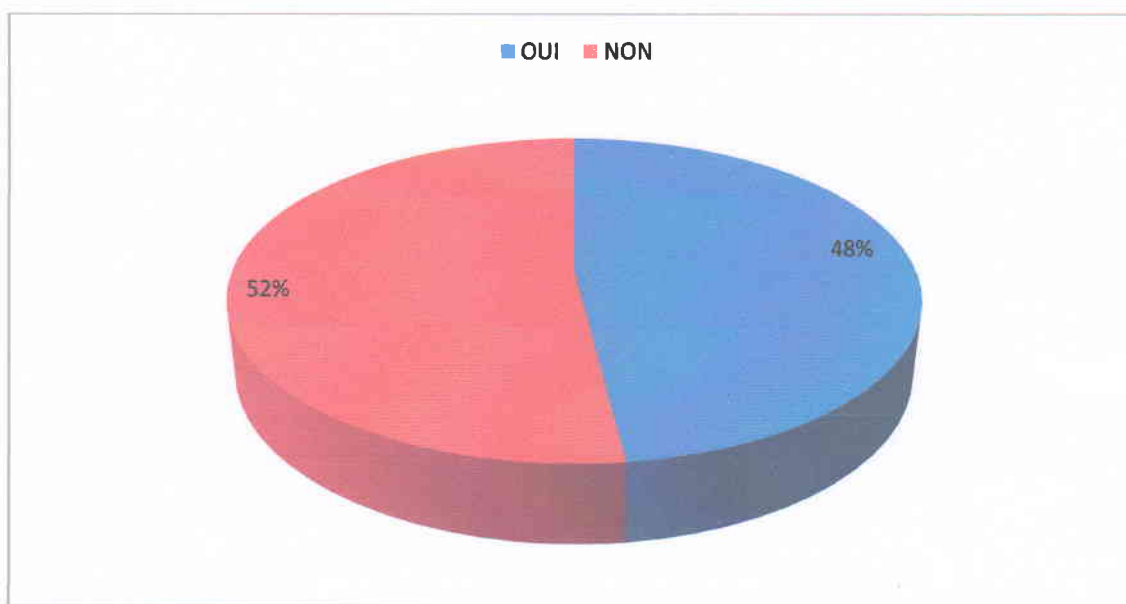
Commentaire : A la lumière de ce tableau nous remarquons que ,l'entreprise est à l'écoute de son personnel et parmi les formes offertes par l'entreprise , on trouve en premier lieu la forme verbale qui domine avec un pourcentage de 56% ; la forme écrite avec un pourcentage égal à 29% ;et le reste par la forme audiovisuelle .Dans la section qui suit on essaiera de trouver la forme de communication interne la plus utilisée dans la résolution des conflits collectifs.

Tableau N^o III.22: L'existence des mécanismes pour prévenir les conflits.

Proposition	Effectif	pourcentage
OUI	26	48%
NON	24	52%
TOTAL	60	100%

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

Figure N° III.23 : L'existence des mécanismes pour prévenir les conflits.



Sources : Elaborer par nous même.

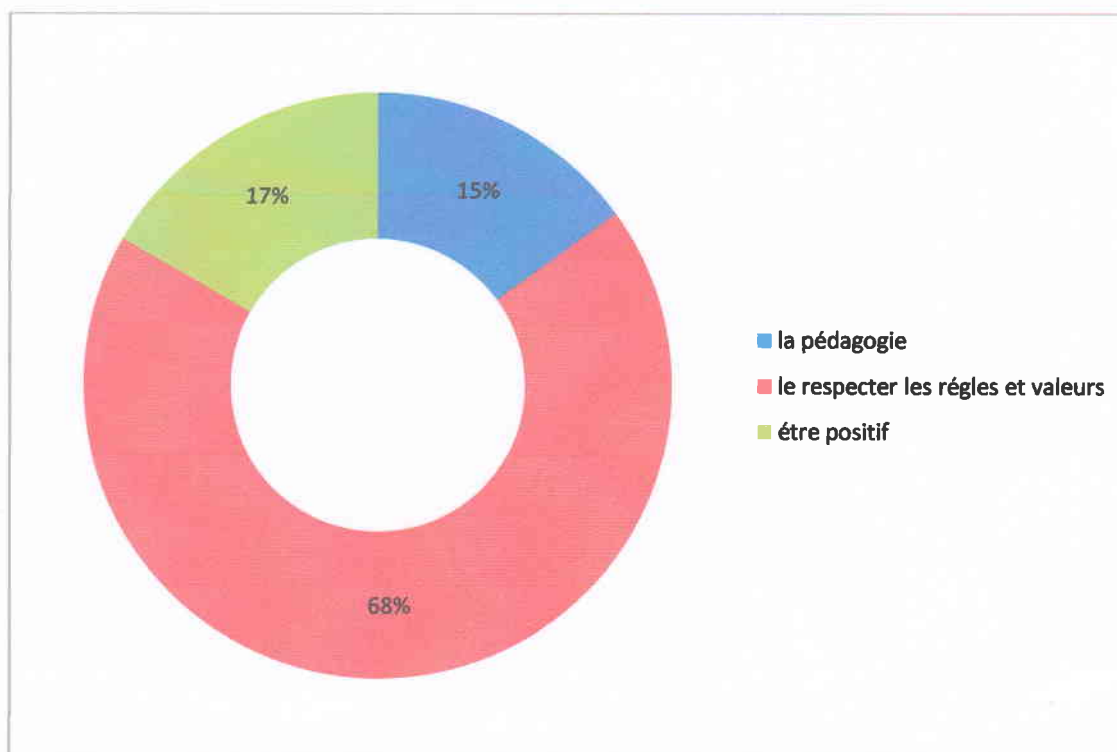
Commentaire : Selon le tableau on remarque que 52% du personnel de notre échantillon répond qu'il existe des mécanismes dans l'entreprise pour prévenir les conflits, le reste (48%) pensent le contraire.,

Tableau N° III.23:La méthode de communication interne la plus utilisée.

Proposition	effectifs	pourcentage
La pédagogie	9	15,00%
Le respect des règles et valeurs	41	68,30%
être positif	10	16,70%
total	60	100%

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

Figure N° III.24 : La méthode de communication la plus utilisée.



Sources : Elaborer par nous même.

Commentaire : Nous remarquons que, la règle de communication la plus dominante est celle de « respecter les règles et valeurs » avec un pourcentage de (68%), celle qui la suit : « être positif » avec (17%) alors que la règle « être pédagogique » occupe la 3^{ème} place avec 15%.

En peut conclusion on peut dire que la règle de communication la plus utilisée dans la gestion des conflits collectifs concerne le respect des règles et valeurs de l'entreprise.

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

III.3.2 : Les principaux résultats et les suggestions :

III.3.2.A : Les principaux résultats :

D'après cette enquête, nous avons pu aboutir aux principaux résultats suivants :

Comme l'ensemble des entreprises, le phénomène des conflits collectifs est un phénomène naturel au sein de la SONELGAZ, parce que les équipes qui travaillent ensemble sont constituées d'individus qui ont des personnalités, des attentes et des motivations différentes.

Pour connaître les causes principales qui favorisent la naissance des conflits nous avons pu relever que ce sont surtout les objectifs à atteindre selon les responsables et les travailleurs qui sont en cause. Les résultats obtenus nous donnent dans l'ordre le reste des facteurs de conflits : l'évolution de carrière, l'augmentation de salaire ; et l'absence des facteurs de motivationetc.

Pour la gestion des conflits collectifs l'entreprise applique des méthodes telles que la négociation, le principe d'une approche consensuelle du règlement des conflits collectifs et la coopération .L'existence d'une communication interne organisée et efficace est le meilleur moyen pour gérer les conflits collectifs parce qu'elle permet l'échange et le partage d'informations au sein de l'équipe. Ainsi, la communication interne a pour but de créer un meilleur climat de travail;

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs

III.3.2.B : Les suggestions et recommandation :

A la suite des problèmes identifiés lors de notre étude, nous formulons les recommandations, suivantes qui n'ont pas pour vocation de régler automatiquement ces problèmes identifiés cependant elles peuvent contribuer à améliorer la communication interne au sein de SONELGAZ et améliorer la pratique de la gestion des conflits collectifs dans l'entreprise donc nous proposons les recommandations suivant :

- ❖ encourager le dialogue interpersonnel;
- ❖ Définir la stratégie de communication de l'entreprise et élaborer un plan de communication interne ;
- ❖ Encourager l'expression des opinions du personnel par la tenue d'une boîte à idées ;
- ❖ encourager l'innovation et la créativité au milieu de travail ;
- ❖ l'installation d'un système INTRANET qui facilitera considérablement les échanges l'information de tout type entre les différents collaborateurs ;
- ❖ Créer un climat de confiance entre les collaborateurs ;
- ❖ utiliser les facteurs de motivation immatériels tels que le respect, la considération, les citations des employés méritants dans le journal de l'entreprise,... etc. ;
- ❖ améliorer les conditions de travail ;
- ❖ encourager et animer la communication entre le personnel et les supérieurs hiérarchiques ;
- ❖ l'utilisation d'outils de gestion et de contrôle social à l'exemple de l'audit social, du diagnostic et des enquêtes sociales, du contrôle de gestion social peut aider la SONELGAZ à détendre les tensions et prévenir les conflits ;
- ❖ Et enfin encourager la médiation lors de la résolution des conflits collectifs pour éviter toute possibilité de prendre parti entre les protagonistes, la médiation étant un facilitateur neutre, parfois même extérieur au groupe.

Conclusion :

Sur la base des éléments développés lors de ce dernier chapitre nous pouvons conclure que la communication interne joue un rôle très important dans la gestion des conflits collectifs au sein de l'entreprise SONELGAZ.

Conclusion Générale

Conclusion générale.

CONCLUSION GENERALE :

L'agressivité et le conflit sont au centre de la dynamique biologique de l'espèce et de la psyché humaine.

La vie reposant sur des changements constants, parfois minimes passant quasiment inaperçues, parfois spectaculaires occasionnant des ruptures difficiles à supporter. C'est ainsi que changement et conflit constituent les ressorts de l'évolution de l'homme.

Le phénomène des conflits collectifs est l'un des mouvements sociaux les plus connus dans les entreprises, les conflits sociaux au travail peuvent naître cause d'un échec dans l'optimisation des relations des travaux ils constituent un risque menaçant la survie de l'entreprise du moment que l'intervention ne soit pas à la mesure de la règle ou bien vient en retard, une fois les conflits réglés, la gestion de l'après conflits tiendra alors son importance.

L'objectif de notre étude était d'apporter quel est l'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs au sein de SONELGAZ.

C'est dans un optique que nous avons mené une enquête pour avoir affirmation ou infirmation de nos hypothèses à la SONELGAZ; la recherche bibliographique nous permis dans un premier temps d'explorer les champs de la communication interne dans les entreprises et d'en exposer les outils, dans un seconde temps nous avons traité la question des conflits collectifs en entreprise ainsi les différentes méthode de dépassement de ces conflits dans l'entreprise .et l'apport de la communication interne dans la résolution de ces conflits

La gestion des conflits collectifs est la capacité d'anticiper, de reconnaître et de régler les conflits de façon efficace. La communication est au cœur des relations humaines aussi bien dans la sphère privée qu'au sein de l'entreprise .La communication interne joue un rôle prérogative tout d'abord il doit veiller à l'adaptation au climat de travail .

Donc La communication est un outil essentiel à maîtriser dans la démarche de gestion des différends.

Donc, nous avons confirmé la première hypothèse qui stipule que la communication interne utilisée comme outil d'aide pour la résolution des conflits collectifs.

Pour la deuxième hypothèse ; De ces résultat nous pouvons dire que l'existence des influences interne et/ou externe peuvent engendrer des conflits collectifs. Autrement dit la mauvaise condition des travaux au sein de l'entreprise n'est pas le seul facteur favorisant les conflits collectifs .Mais il existe d'autres influences qui elles sont externes à l'entreprise. Dans

Conclusion générale.

ce sens l'hypothèse que nous avons émise qui considère que le mauvaise condition de travail est le seul facteur favorisant les conflits collectifs est infirmée.

C'est ainsi que nous avons fait des recommandation à l'entreprise pour l'amélioration de son système de communication interne et de la pratique de la gestion des conflits en son sein à pour créer un milieu de travail sans conflits. Toutefois d'autre études pourront être encouragées dans la future pour maintien de la cohésion, du climat social que nous avons pu remarquer à de SONELGAZ.

Afin de gérer correctement le conflit collectif, le manager devra :

- Parler avec les collaborateurs concernés en tenant compte de la personnalité de chacun, il devra rester objectif,
- Recueillir les informations nécessaires pour gérer la situation en connaissant les arguments de chacune des parties,
- Identifier et clarifier les vrais problèmes.

Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE :

I : OUVRAGES :

- ALAIN(M)et MICHÉLE (J), « *Communication et organisation des entreprises* », édition . BREAL ,1996.
- ALMEIDA ,(N) et LIBARERRT (T) : *Communication interne de l'entreprise*,3^{eme} édition , , DUNOD, paris,2002
- ARCAND (P) et BOURBEAU(N) : *La communication efficace : de l'intention aux moyens d'expression* ,les éditions CEC.INC ,paris,1998.
- AUDE Riom et autres : *+Communication* ,édition DUNOD, paris ,201
- BERNARD (Compère) : *Régulation des conflits du travail*, édition organisation, paris ,2002.
- BREARD(R) et PASTOR (P) : *Gestion des conflits :La communication à l'épreuve*, éditions LIARISONS ,paris
- CARRE(C) : *Surmonter les conflits* ,éditions d'organisation ,paris,2003
- CHRISTINE Donjean : *La communication interne* :édition EDIPRO ,Belgique ,2006
- DECAUDINE(J.M) : *La communication interne*, édition DUNOD, paris ,2006
- LAETITIA Lrthielleux : *l'essentiel de la gestion des ressources humaines*,7 édition GUALINO ,paris ,2013-2014,
- PASTOR (P)et BREAD (R): *Les treize clés du manager* , éditions LIAISON ,Paris ,2003
- SILEM (A) et Gerard (M) : *L'information des salariés et stratégies de communication* édition d'organisation ,Paris ,1983
- SEKIOU(L) et autres : *Gestion des ressources humaine* ,édition ISBN ,Québec,2001
- KOTLER (p) et DUBOIS (B) :*Marketing Management*,13^{eme} édition ; pearson , paris 2009

- WESTPHALEN(M.H) : *Le Communicatore* ,2^eédition ,DUNOD ,paris ,1994
- PHILIPPE Morel : *La communication d'entreprise* ,édition VUIBERT , paris 2000
- THEVENT (M) ,DEJOUX (C) et autre :*fonction RH ,Politique ,Métiers et outils des RH*, édition PEARSON ,France, janvier 2007

II. Les DICTIONNAIRE :

- Le petit Larousse : dictionnaire encyclopédie, édition LAROUSSE, paris,2010,p
- Dictionnaire le robert AUBIN INPRIMERIE ,édition C.F.I ,1998.

III. Travaux universitaires :

- ALIA (R) ,DELHOUM(M), évaluation de la communication interne et externe, cas :TONIC Emballage, mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de licence en sciences commerciales ,Ecole des Haute Etude Commerciales d'Alger ,2007
- BELHADJ (A) et autres :la communication interne outil de performance du personnel, cas SONATRACH ,mémoire de fin d'étude en vus de l'obtention d'un diplôme de licence en sciences commerciales, Institut National de Commerce, Alger ,2006
- HADJI-ARAB(F) et MAHMOUDI (F) : le style de manager algériens dans la gestion des conflits ;étude de cas S.C.MI Meftah ,mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme du Master en science commerciale ,Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger .2014.

IV .Sites internet :

- <http://www.sonelgaz.dz/?page=article&id=33> (consulté 19/03/2015)
- http://gpp.oiq.qc.ca/definition_de_conflit.htm.(consulté 02/05/2015)

- <http://snapest.ning.com/profiles/blogs/qu-est-ce-qu-un-conflit-collectif-de-travail>. (consulté .17/06/2015)
- http://www.memoireonline.com/12/13/8289/m_La-gestion-des-conflits-collectifs-du-travail-face-au-climat-social--l-hpital-Gecamines-sud-de-L12.html.(consulté le 19/07/2015 à 11h50).
- http://gpp.oiq.qc.ca/reglement_d_un_conflit_par_la_communication.htm
(consulté 11/082015 à 23 : 33) .

ANNEXES.

ANNEXE (1) : Questionnaire :

Madame, Monsieur,

En vue de la préparation d'un mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un master en sciences commerciales (option : management des ressources humaine)au sein de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales à Alger .Ce questionnaire nous servira d'instrument analytique permettant de découvrir quel est l'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs .Et dans le nôtre cas,à l'enceinte de l'entreprise SONELGAZ.

Nous sollicitons donc votre attention afin de répondre aux questions énumérées ci-dessous
Nous tenons à vous assurer que le but de cette étude n'est pas commercial car elle s'inscrit dans le cadre d'une recherche universitaire .Cecidit, les renseignements tirés sont d'ordre général et resteront strictement confidentiels.

Nous vous remercions d'avance pour votre précieuse collaboration et votre aide qui nous sera très précieux.

1. Sexe :

Masculine

Féminin

2. Age :

19 ans à 24 ans

25 ans à 34 ans

35ans à 44ans

45 ans et plus

3. L'ancienneté :

Moins de 5 ans

Entre5 et 10 ans

Entre 10et 20 ans

Plus de 20 ans

4. Catégories socioprofessionnelles:

- Cadre
 Maitrise
 Exécution

5. pensez-vous être respecté dans votre travail ?

- Oui Non

6. Existe-t-il selon vous de l'équité dans les salaires?

- Oui Non

7. Quelle est le niveau d'entente avec votre supérieur sont ?:

- Très bonne Bonn Moyenne Mauvaise Très mauvaise

8. Comment évaluez- vous la communication au sein de votre entreprise ?

- Dégradé la Médiocre Moyen Bon très bon

9. Dans l'entreprise quelle est le moyen de la communication interne la plus utilisée ?

- Réunion la boîte à idée l'intranet

10. Avez-vous des problèmes au milieu du travail ?

- Oui Non

❖ Si oui ces contraintes arrive -t- elles ?

- Rarement Fréquemment Quotidiennement

11. Les problèmes que vous rencontrez sont-ils liés ?

- Aux conditions de travail.
 A vos relations difficiles avec vos responsables.
 Au stress.

Au déficit de la communication interpersonnel.

Au non-respect du droit de travail de la part de l'administration.

Autre (précisez).....

12. Est-ce que le phénomène des conflits collectifs existe à l'entreprise ?

Oui Non

❖ Si oui, quelles ont été les causes majeures de ces conflits collectifs

Salaire et Régime Indemnitare

Evolution de carrière

Condition de Travail.

Mauvaise gestion du personnel.

L'absence des facteurs de motivation.

Autre (précisez).....

13. Lors des conflits collectifs, va-t-il eu des mouvements de grève ?

Oui Non

14. Quelles sont les outils utilisés par les représentants des travailleurs pour résoudre ces conflits ?

La négociation.

La médiation.

La coopération.

La consultation intergroupe.

L'enquête dialectique.

La confrontation.

L'arbitrage.

Autre (précisez).....

15-A ce que ces outils étaient apaisants a la situation du conflit collectif ?

Oui

Non

16. Vous vous sentez généralement à l'aise.

Avant la naissance du conflit.

Pendant la naissance du conflit.

Après que la situation du conflit soit réglée.

17. Est-ce que vous pensez que la communication interne de l'entreprise aide à la résolution des conflits collectifs au sein de l'entreprise ?

Oui

Non

❖ Si oui quelle est la forme de communication interne d'après vous la plus utilisée pour résoudre ces conflits?

Verbale.

écrite.

audiovisuelle.

18. y a-t-il des mécanismes de l'entreprise pour prévenir la résolution des conflits collectifs ?

Oui

Non

19 .Quelle est la méthode de communication interne la plus utilisée dans la situation des conflits ?

- Etre pédagogue.
- Respecter les règles et valeurs.
- Etre positif.

20.Quels sont vos principaux conseils pour gérer un conflit ?

.....

ANNEXE(2): OBJET DE LA CONVENTION COLLECTIVE

Section 1 : PREVENTION ET REGLEMENT DES CONFLITS COLLECTIFS DE TRAVAIL :

Article 217:

Constitue un conflit collectif de travail régi par les dispositions de la présente convention et conformément à la loi, tout désaccord relatif aux relations socioprofessionnelles et aux conditions générales de travail entre les travailleurs et l'employeur, non résolu dans le cadre des réunions périodiques et des procédures de conciliation prévues par la législation en vigueur et la présente convention.

Sous Section 1. Des réunions périodiques d'examen des questions socioprofessionnelles

Article 218.

Dans le cadre de la prévention des conflits collectifs de travail, il est institué obligatoirement des réunions bimestrielles regroupant le Président Directeur Général de la Société et/ou le Directeur de Distribution, assisté de ses collaborateurs, et les représentants syndicaux des travailleurs à l'effet d'examiner les problèmes socioprofessionnels.

En cas de nécessité, des réunions extraordinaires peuvent être envisagées à la demande de l'une ou l'autre des parties.

L'ordre du jour doit être arrêté d'un commun accord entre les parties en présence. Chaque réunion doit être sanctionnée par un procès verbal.

Par collectif, il est entendu l'unité économique telle que découlant de l'organisation de la Société.

Article 219.

En cas de différend sur toute ou partie des questions soulevées, la Direction Générale de la Société ou la Direction de Distribution et les représentants syndicaux des travailleurs, s'engagent à respecter la procédure interne de conciliation prévue aux articles ci-après.

Sous Section 2. De la procédure de conciliation interne

Article 220.

Tout différend collectif qui apparaît au sein de la Société doit obligatoirement être examiné entre la ligne hiérarchique et les niveaux syndicaux correspondants. Le collectif concerné est tenu informé des résultats de la conciliation à chaque étape.

En cas d'échec dans le règlement du différend au niveau de la Société, une procédure de conciliation auprès du Président Directeur Général du Groupe est menée sous huitaine par la partie au conflit la plus diligente.

Article 221.

Aucun différend collectif de travail ne doit être porté à l'Inspection du travail territorialement compétente, avant d'avoir épuisé les procédures de conciliation interne, le délai de cette procédure n'excédant pas deux (2) mois. Ce délai court à partir de la date où le différend est porté par écrit, à la connaissance de la Direction Générale de la Société ou de la Direction de Distribution, selon le cas.

Sous section 3. De la procédure de conciliation externe

Article 222.

En cas d'échec de la procédure de conciliation interne mise en place, l'inspecteur du travail territorialement compétent, est saisi du conflit par l'une ou l'autre des parties.

L'Inspecteur du travail procède, conformément à la loi, à la tentative de conciliation obligatoire. Au terme de cette conciliation, qui ne peut excéder huit (8) jours, et en cas d'échec, les parties au conflit peuvent recourir à la médiation, ou à l'arbitrage.

Le recours à l'arbitrage met fin au préavis de grève. Il suspend la grève si celle-ci est déclenchée.

Section 2. De l'exercice du droit de grève

Article 223.

Le recours à la grève n'intervient qu'après avoir épuisé les procédures de conciliation et éventuellement la médiation ou l'arbitrage.

Le recours à la grève est approuvé en assemblée générale convoquée à cet effet, par les représentants syndicaux après information du Président Directeur Général et/ou du Directeur de Distribution. Le collectif entend à leur demande le Directeur de Distribution ou son représentant.

Les assemblées générales ont lieu en dehors des heures de travail et sur les lieux de travail.

Article 224.

Le recours à la grève est approuvé par vote à bulletin secret à la majorité des travailleurs réunis en assemblée générale constituée d'au moins la moitié des travailleurs composant le collectif concerné.

Article 225.

La grève approuvée prend effet à l'expiration du délai de préavis. Le préavis est déposé auprès du Président Directeur Général de la Société ou du Directeur de Distribution, par les représentants syndicaux, l'inspecteur du travail étant informé. Il commence à courir à compter de la date de son dépôt.

Le délai de préavis est fixé à huit (8) jours.

Article 226.

La grève déclenchée ne rompt pas la relation de travail, elle en suspend les effets.

Par effets de la relation de travail, il est entendu :

- ✦ la rémunération totale (salaire, primes et indemnités...),
- ✦ le droit au congé annuel au prorata temporis.

Pendant la durée de la grève, la Société n'est pas tenue d'assurer le transport du personnel, ni sa restauration lorsque la grève est totale

Aucune sanction ne peut être prononcée contre les travailleurs ayant participé à une grève régulièrement déclenchée dans le respect de la loi.

Article 227.

Constitue une entrave à la liberté du travail, tout acte de nature à empêcher, par menaces, manœuvres frauduleuses, violences ou voies de fait, un travailleur, le Président Directeur Général ou son représentant et / ou le Directeur de Distribution ou son représentant, d'accéder à leur lieu habituel de travail, de reprendre ou de poursuivre l'exercice de leur activité professionnelle.

Article 228.

L'occupation par des travailleurs en grève de locaux professionnels de la Direction Générale de la Société et /ou de la Direction de Distribution est interdite quand elle a pour objet de constituer une entrave à la liberté du travail.

Dans ce cas, l'évacuation des locaux peut être prononcée par ordonnance judiciaire sur demande de la Direction Générale de la Société ou de la Direction de Distribution.

Article 229.

L'entrave à la liberté du travail ainsi que le refus d'obtempérer à l'exécution d'une ordonnance judiciaire d'évacuation des locaux professionnels constituent une faute professionnelle grave, sans préjudice des sanctions pénales.

Article 230.

Le Président Directeur Général de la Société pour l'unité siège, les Directeurs et délégués syndicaux définissent au plus tard au moment du préavis de grève, les zones de circulation des travailleurs grévistes et non grévistes, assurant la sécurité de tous et le libre accès des personnes et des véhicules.

Section 3. De la résolution de la grève

Article 236.

La Direction Générale de la Société ou la Direction de Distribution et les représentants syndicaux des travailleurs parties au conflit, s'engagent à poursuivre durant le préavis et pendant le déclenchement de la grève, les négociations en vue d'aboutir à un règlement du conflit.

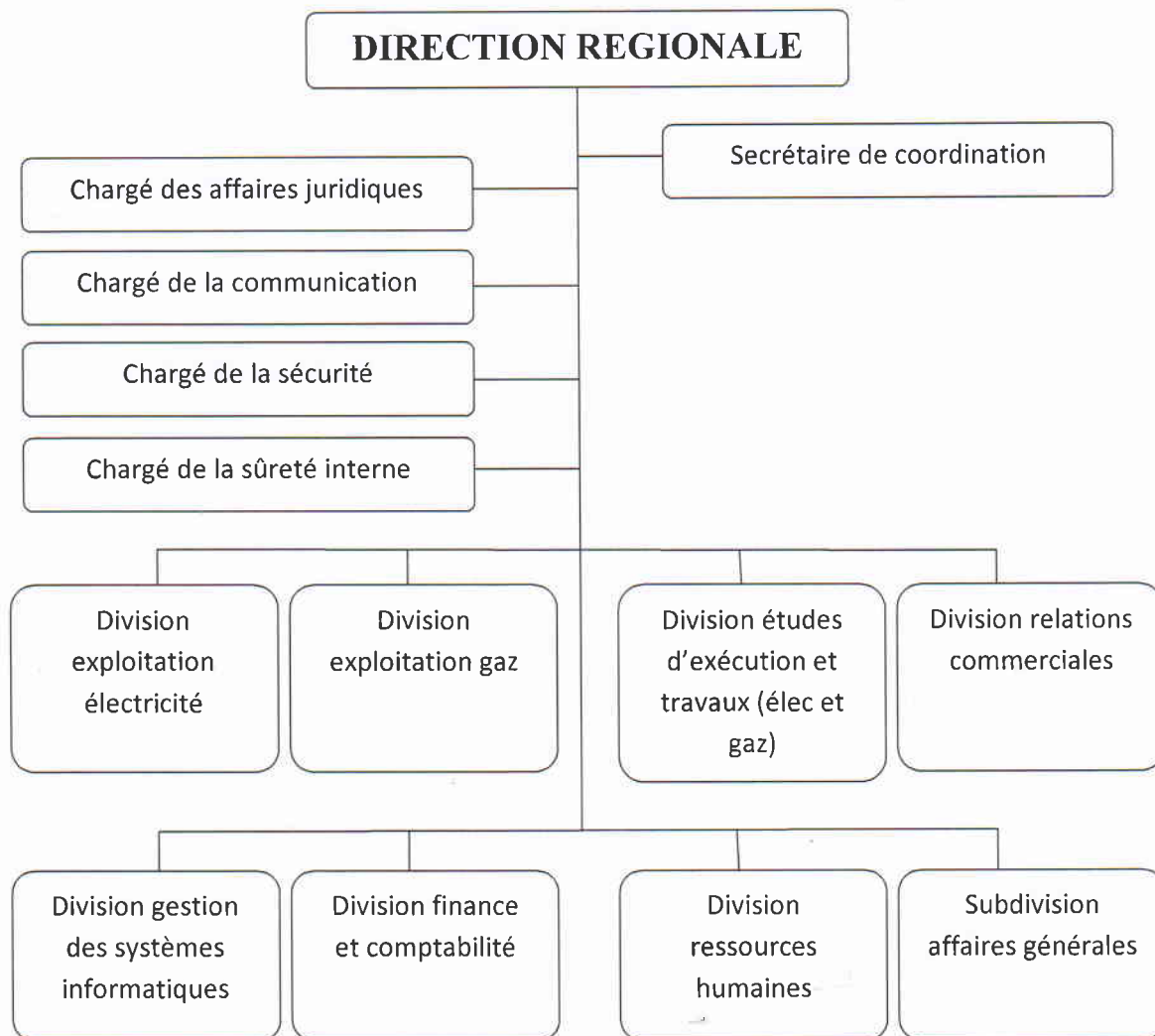
Article 237.

La négociation pour la résolution d'un conflit est engagée :

- ✚ entre le Directeur de Distribution et les représentants syndicaux locaux concernés, lorsque le conflit porte sur des problèmes socioprofessionnels propres à l'unité et n'ayant aucune incidence au plan Société.

entre le Président Directeur Général ou son représentant, et le ou les syndicats de la Société, lorsque le conflit porte sur des problèmes du niveau décisionnel de la Société et notamment lorsqu'ils sont relatifs à la rémunération.

ANNEXE (3) : Organigramme de la direction de distribution de Jijel.



Tables Des Matières :

Dédicaces

Remerciement

Listes des figures

Listedes tableaux

Sommaire

Introduction générale.....2

Chapitre I : La communication interne

Introduction	6
I.1 .Concept de base de la communication	6
I.1.1 Définition de la communication.....	6
I.1.2 Les processus de la communication.....	7
I.1.2.1 Définition de processus da la communication	7
I.1.2.2. Les type de processus de la communication	8
I.1.2.1.1. La communication à sens unique	8
I.1.2.1.2.La communication à double sens	8
I.1.3.Les composantes de la communication	9
I.1.3.1 L'émetteur.....	9
I.1.3.2 Le codage	10
I.1.3.3.Le message	10
I.1.3.4.Le canal	10
I.1.3.5. Le décodage	10
I.1.3.6.Récepteur	11
I.1.3.7. Feed-back	11
I.1.3.8.Le bruit	11
I.1.4.Les type de la communication interne	12

I.1.4.1. La communication externe	12
I.1.4.2. La communication interne	12
I.2. La communication interne	13
I.2.1. Définition de la communication interne	13
I.2.2. Type de la communication interne	13
I.2.2.1. La communication descendante	13
I.2.2.2. La communication ascendante	14
I.2.2.3. La communication transversal	15
I.2.3. Les moyens de la communication interne	16
I.2.3.1. Les moyens écrits.....	17
I.2.3.1.1. Le journal d'entreprise	17
I.2.3.1.2. La boîte à idée.....	17
I.2.3.1.3. La note de services.....	17
I.2.3.1.4. Le panneau d'affichage	18
I.2.3.1.5. Lettre au personnel	18
I.2.3.1.6. Le livre d'accueil	18
I.2.3.1.7. La flash d'information	18
I.2.3.2. Les moyens oraux.....	19
I.2.3.2.1. Les réunions	19
I.2.3.2.2. Le journal téléphonique	20
I.2.3.2.3. Le journal portes ouvertes	20
I.2.3.2.4. L'entretien individuel.....	20
I.2.3.2.5. Les téléconférences, visioconférences et web conférences	21
I.2.3.2.6. Les conférences	21
I.2.3.2.7. Les groupes de progrès ou Cercles de qualité.....	21
I.2.3.3. Les moyens informatiques et audiovisuels	21
I.2.3.3.1. L'intranet	21

I.2.3.3.2. Le film d'information	22
I.2.3.3.3. La visioconférence.....	22
I.3. Les objectifs et les obstacles de la communication interne	24
I.3.1. Les objectifs de la communication interne	24
I.3.1.1. Au service du projet d'entreprise	24
I.3.1.2. Accompagner le management	24
I.3.1.3. Relier et unifier	25
I.3.2. Les obstacles de la communication interne.....	26
I.3.2.1. Les obstacles d'ordre général.....	26
I.3.2.1.1. La lenteur	26
I.3.2.1.2. Désinformation.....	26
I.3.2.1.3. Les rumeurs.....	26
I.3.2.2. Les obstacles d'ordre individuel	27
I.3.2.2.1. La perception.....	27
I.3.2.2.2. Les attitudes	27
I.3.2.2.3. Les interférences	28
I.3.2.3. Les obstacles d'ordre organisationnel	28
I.3.2.3.1. Facteurs pouvant modifier le message.....	28
I.3.2.3.2. Résultats de la modification.....	28
I.3.2.4. Les obstacles d'ordre sémantiques.....	29
Conclusion	30

Chapitre II : La gestion des conflits collectifs .

Introduction	32
II.1 : Le concept du conflit.....	32
II.1.1 : Définition du conflit.....	32
II.1.2 : La dynamique du conflit	33
II.1.2.A : L'influence positive du conflit	33

II.1.2.B : L'influence négative du conflit.....	33
II.1.3 : Les origines des conflits	34
II.1.3.a : De nature économique.....	34
II.1.3.b : De nature technologique	35
II.1.3.c :De nature psychologique	35
II.1.4 : Les typologies des conflits	35
II.1.4.1 : Typologie Par localisation	35
II.1.4.2 :Typologie par nature	37
II.1.4.2 .1.Conflits d'objectifs :	37
II.1.4.2 .2.Conflit cognitif	37
II.1.4.2 .3.Conflit affectif	38
II.1.4.3 : Typologie par niveau	38
II.1.4.3 .1.Intra-personnel	38
II.1.4.3 .2.Inter –personnel	39
II.1.4.3 .3.Intra –groupe :.....	39
II.1.4.3 .4. Intergroupe	39
II.2.:Les conflits collectifs et la gestion de ces conflits.....	39
II.2.1 : Définition des conflits collectifs	39
II.2.1.a :Les grèves	40
II.2.1.b :Lock–out	40
II.2.2 :Les causes des conflits collectifs	40
II.2.3 : Les Conséquences des conflits collectifs.....	41
II.2.4 : La gestion des conflits collectifs	42
II.2.4.1 : Gérer avant les conflits	42

II.2.4.1.1. Contrôle , observation et veille sociale	42
II.2.4.2. La gestion au moment du conflit	43
II.2.4.2.1. Les méthodes structurelles	43
II.2.4.2.1.1 :Le prévalence de la hiérarchie	43
II.2.4.2.1.2 : La dissociation	43
II.2.4.1.3 : L'intégration au sein d'une unité plus vaste	43
II.2.4.2 :Les méthodes médiationnelles :.....	44
II.2.4.2.1 :La négociation	44
II.2.4.2.1 .a : La négociation irréaliste.....	44
II.2.4.2.1 .b :La négociation réaliste	44
II.2.4.2.2 :La conciliation.....	45
II.2.4.2.3 :La médiation	45
II.2.4.B. 4 :L'arbitrage	45
II.2.4.B.5 :L'enquête dialectique	46
II.2.4.B.6 : La confrontation	46
II.2.4.B.7 :La consultation intergroupe	47
II.2.4.C : La gestion de l'après conflit	47
II.3 :L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs.....	48
II.3.1.A :Etre pédagogue	48
II.3.1.B :Respecter les règles et valeurs	49
II.3.1.C :Etre positif	50
II.3.1.C.1 : Sécuriser	50
II.3.1.C.2 :Valoriser.....	50

Conclusion.....	52
-----------------	----

Chapitre III : L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectif au sens de SONELGAZ.

Introduction	54
III.1.1 : Présentation de l'entreprise	54
III.1.2. Historique de la SONELGAZ.....	54
III.1.3. Missions de la SONELGAZ	56
III.1.4. Filiales de la SONELGAZ.....	56
III.1.4.1. Maison mère	57
III.1.4.2. Filiales métiers	57
III.1.4.3. Filiales travaux.....	58
III.1.4.4. Filiales périphériques.....	58
III.1.4.5. Sociétés en participation	58
III.1.5. Présentation de la Société de Distribution de l'Est (SDE)	59
III.1.6. Organisation de la Direction de Distribution de Jijel	59
III.1.7. Présentation des divisions de la Distribution de Jijel.....	59
III.1.7.1. Directeur Régional	60
III.1.7.2. Chargé de la Communication	61
III.1.7.3. Division Relations Commerciales	61
III.1.7.4. Division Ressources Humaines	61
III.1.7.4.a. Service Administration	61
III.1.7.4.b. Service Formation	62
III.2. Démarche de l'enquête	62
III.2.1. Le déroulement de questionnaire	62

III.2.2 :L'échantillon	63
III.2.3. Les objectifs de l'enquête	63
III.2.4. Les types des questions.....	63
III.2.4.1.a :Questions fermé.....	63
III.2.4.1.b : Questions à choix multiple.....	63
III.2.4.1.c : La question sous forme d'échelle.....	64
III.2.4.1.d : Question ouverte.....	64
III.2.5 : Méthode d'analyse des données	64
III. 3 : Traitement et analyse des résultats de l'enquête.....	64
III.3.1 :L'analyse des résultats du questionnaire	62
III.3.1.A.Les principaux résultats et les suggestions	87
III.3.1.A.1.Les principaux résultats	87
III.3.1.Les suggestions.....	88
Conclusion	88
Conclusion générale.....	90

Résumé :

Les conflits collectifs sèment une situation complexe, difficile parfois douloureuse qui implique souvent plusieurs acteurs de l'entreprise. Raison d'échec de l'employeur pour répondre aux exigences de certains professionnels, et les raisons de travail collectif conteste souvent : d'évolution de carrière ; l'augmentation de salaireEtc.

En raison de ce qu'il représente important dans la conduite des relations professionnelles, et peut entraîner des risques de dommages et économique et sociale ont été encadrés avec grand soin par la législation du travail ou les conventions collectives qui ont été alloués dispositions et les règles afin de prévenir ou de traiter et était à des réunions régulières : la négociation ; coopération , conciliation, médiation, arbitrage , et ainsi la communication interne joue un rôle très importante pour la résolution des ces conflits , et avant qu'il n'atteigne la grève comme dernière solution.

ملخص

منازعات العمل الجماعية حالة صعبة ، معقدة مؤلمة في بعض الأحيان والتي تنطوي غالبا علي العديد من ممثلي المؤسسة بسبب امتناع رب العمل عن تلبية متطلبات مهنية معينة وتتمثل أسباب نزاعات العمل الجماعية في التطوير الوظيفي، زيادة في الأجور....الخ

ونظرا لما تمثله مناهمية في سير العلاقات المهنية ما قد ينجم عنها من أخطار و أضرار اقتصادية اجتماعية فقد أحيطت بعناية كبيرة من قبل التشريعات العمالية أو الاتفاقيات الجماعية حيث خصصت لها أحكام و قواعد قصد الوقاية منها أو علاجها وتمثلت في : مفاوضات؛ اجتماعات دورية ؛ المصالحة ؛ و أيضا الاتصال الداخلي يلعب دور مهم في معالجة هذه النزاعات و قبل أن تصل إلى الإضراب كأخر حل.

Mots clés : conflits collectifs, communication interne, arbitrage, médiation, négociation ,
résolution.

