

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
sciences commerciales**

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

**La contribution de la communication interne à
la résolution des conflits collectifs**

Etude de cas : AFRICAVER

Présenté par :

Melle Lamis BOUREKOUA

Encadré par :

Mme Dalila CHERIF

Maître de conférences « A » à EHEC

4^{ème} promotion

Juin 2017

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
sciences commerciales**

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

**La contribution de la communication interne à
la résolution des conflits collectifs**

Etude de cas : AFRICAVER

Présenté par :

Melle Lamis BOUREKOUA

Encadré par :

Mme Dalila CHERIF

Maître de conférences « A » à EHEC

4^{ème} promotion

Juin 2017

Dédicace

Je dédie ce travail à mes très chers et adorables
parents,

*A ma très chère ma BOUREKOUA DAHBIA, à mon très
cher papi BOUREKOUA ABDELAZIZ, Merci à toi
maman, mon adorable mère, Merci à toi papi,*

Merci de croire en moi, merci d'être mes parents

Je vous dis tout simplement, je vous aime.

*A mes très chères sœurs, HANEN et DOUDA ^.^*

*A mes très chers frères, HOUSSEM et MOUNOU ^.^*

A toute ma famille

*A toi THABET, Toi qui a toujours été présent et
Continu de l'être pour faire mon bonheur et pour
m'encourager.*

Merci infiniment ♥ ♥.

*A mes très chères amies, souha, chano, slimoon, djodjo,
achou, tina, nasghin, massu, nouna, lamou, daloula, kaltoum
takoua, ahlem, rim, rayen, lakamet, feriel et noura. Je vous
aime tellement <3.*

A madame KOUADRI.

*A tous ceux qui m'ont aidé et soutenu tout au long de mes
études <3*

Lamis ♥

Remerciements

Je tiens à remercier tout d'abord Allah le tout Puissant de m'avoir donné la force, le courage et la patience d'achever ce modeste travail.

Je tiens, en premier lieu à exprimer mes sincères remerciements, au madame CHERIF Dalila mon encadreur de mémoire pour ses précieux conseils et orientations apportés pendant l'élaboration de ce modeste travail.

J'adresse mes vifs remerciements au personnel d AFRICAVER et particulièrement mon encadreur de stage Mr. BOUKHENFIR Mohammed Salah.

Merci pour tous mes enseignants de l'EHEC qu'on m'avait apporté le savoir et la motivation d'apprendre.

Merci à ma très chère famille qui m'a soutenu tout au long de mes études

Merci à toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Merci à tous et à toutes.....

Liste des figures

Chapitre1 :

N° de figure	intitulé	Page
1.1	Processus de communication selon LASSWELL .H	12
1.2	La communication à sens unique	12
1.3	La communication à double sens.	13
1.4	Les composantes du processus de communication.	15
1.5	le schéma de la communication externe	17
1.6	Schéma de la communication interne	17

Chapitre 2 :

N° de figure	intitulé	Page
2.1	Les composantes du conflit	41
2.2	Types de conflits	43

Chapitre 3 :

N° de figure	intitulé	Page
3.1	La segmentation par sexe	78
3.2	segmentation par âge	78
3.3	la segmentation par ancienneté	79
3.4	la segmentation par catégorie socioprofessionnelle	80
3.5	la segmentation par le niveau de scolarité	81
3.6	la communication interne aux yeux des employés	82
3.7	l'importance de la communication interne	83
3.8	l'évaluation de la communication interne au sein de l'entreprise	83
3.9	l'outil d'information le plus adéquat selon les employés	84
3.10	l'outil d'information le plus pratiqué dans AFRICAVER	85

3.11	l'échange d'informations entre le personnel	86
3.12	les échanges des informations avec le personnel des autres services	86
3.13	l'évaluation de la communication interne avec les collègues	87
3.14	le sentiment d'appartenance à l'entreprise	88
3.15	l'évaluation de la communication interne avec le supérieur hiérarchique	88
3.16	La satisfaction du poste occupé	89
3.17	les problèmes pendant le travail	90
3.18	les causes des problèmes au travail	90
3.19	niveau d'entente	91
3.20	l'existence des conflits collectifs	92
3.21	les causes des conflits collectifs	92
3.22	le niveau de gravité	93
3.23	les mouvements des grèves	93
3.24	Les outils utilisés pour résoudre les conflits	94
3.25	l'efficacité des outils des résolutions des conflits	95
3.26	la communication interne comme outil de résolution des conflits	95
3.27	la forme de la communication la plus utilisée	96
3.28	la méthode de la communication la plus utilisée	97

Liste des tableaux

Chapitre 1

N° du tableau	intitulé	Page
1.1	Les moyens de communication interne : Avantages et inconvénients.	26
1.2	Résumé des principaux obstacles à la communication	33

Chapitre 2

N° du tableau	intitulé	Page
2.1	Typologies des conflits par nature	46
2.2	Typologie des conflits selon le niveau	46

Chapitre 3

N° du tableau	intitulé	Page
3.1	la segmentation par sexe	78
3.2	la segmentation par âge	78
3.3	la segmentation par ancienneté	79
3.4	la segmentation par catégorie socioprofessionnelle	80
3.5	la segmentation par le niveau de scolarité	81
3.6	la communication interne aux yeux des employés	82
3.7	l'importance de la communication interne	83
3.8	l'évaluation de la communication interne au sein de l'entreprise	83
3.9	l'outil d'information le plus adéquat selon les employés	84
3.10	l'outil d'information le plus pratiqué dans AFRICAVER	85
3.11	l'échange d'informations entre le personnel	86
3.12	les échanges des informations avec le personnel des autres services	86
3.13	l'évaluation de la communication interne avec les collègues	87
3.14	le sentiment d'appartenance à l'entreprise	88
3.15	l'évaluation de la communication interne avec le supérieur hiérarchique	88

3.16	La satisfaction du poste occupé	89
3.17	les problèmes pendant le travail	90
3.18	les causes des problèmes au travail	90
3.19	niveau d'entente	91
3.20	l'existence des conflits collectifs	92
3.21	les causes des conflits collectifs	92
3.22	le niveau de gravité	93
3.23	les mouvements des grèves	93
3.24	Les outils utilisés pour résoudre les conflits	94
3.25	l'efficacité des outils des résolutions des conflits	95
3.26	la communication interne comme outil de résolution des conflits	95
3.27	la forme de la communication la plus utilisée	96
3.28	la méthode de la communication la plus utilisée	97

Sommaire

<i>Introduction générale</i>	1
 <i>Chapitre1 : approche théorique de la communication interne</i>	6
Section 1 : Concept de base de communication.....	8
Section 2 : La communication interne dans l'entreprise.....	18
Section 3 :Les objectifs et les obstacles de la communication interne.....	27
<i>Chapitre 2 : la gestion des conflits collectifs</i>	35
Section 1 : Les concepts des conflits.....	37
Section 2 : Les conflits collectifs.....	49
Section 3 : La contribution de la communication interne dans la résolution des conflits.....	62
<i>Chapitre 3 : La contribution de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs au sein d'AFRICAVER</i>	67
Section 1 : Présentation d'AFRICAVER.....	69
Section 2 : la méthodologie de la recherche.....	77
Section 3 : Analyse des résultats.....	80
 <i>Conclusion générale</i>	103

Résumé :

Les conflits collectifs sèment une situation complexe, difficile qui implique souvent plusieurs acteurs de l'entreprise. Ils se manifestent après l'échec de l'employeur à répondre aux exigences de ses employés qui sont souvent : l'amélioration de rémunération, les conditions de travail, la gestion des relations de travail...etc.

L'objectif de ce travail est l'étude de la gestion des conflits collectifs au travail, comment les percevoir, les comprendre et comment les gérer efficacement à l'aide de la communication interne.

Pour cela nous avons mené une enquête au sein de l'entreprise AFRICAVER, et l'analyse des résultats obtenus nous a amené à conclure que la communication interne est utilisée comme outil pour remédier aux conflits collectifs au travail, et cela grâce au rôle crucial qu'elle présente.

Les mots clés : les conflits collectifs, la communication interne, AFRICAVER

ملخص

إن النزاعات الجامعية تعتبر حالة معقدة صعبة و التي تنطوي على أغلب ممثلي المؤسسات, تظهر هذه النزاعات نتيجة لفشل مسؤولين العمل في تلبية متطلبات عمالهم و التي تكون غالبا في : تحسين الراتب ، تحسين ظروف العمل, تسيير علاقات العمل...إلخ

الهدف من هذا البحث هو دراسة تسيير النزاعات الجماعية في العمل ، كيفية فهمها و تسييرها بفعالية باستعمال الاتصال الداخلي .

من أجل هذا قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى الشركة الإفريقية للزجاج ، تحليل النتائج المتحصل عليها سمح لنا باستنتاج أن الاتصال الداخلي يستعمل كوسيلة من أجل تهيئة هذه النزاعات الجماعية و هذا بفضل الدور الجوهري الذي تلعبه .

الكلمات الدالة : النزاعات الجماعية، الاتصال الداخلي، تسيير النزاعات.

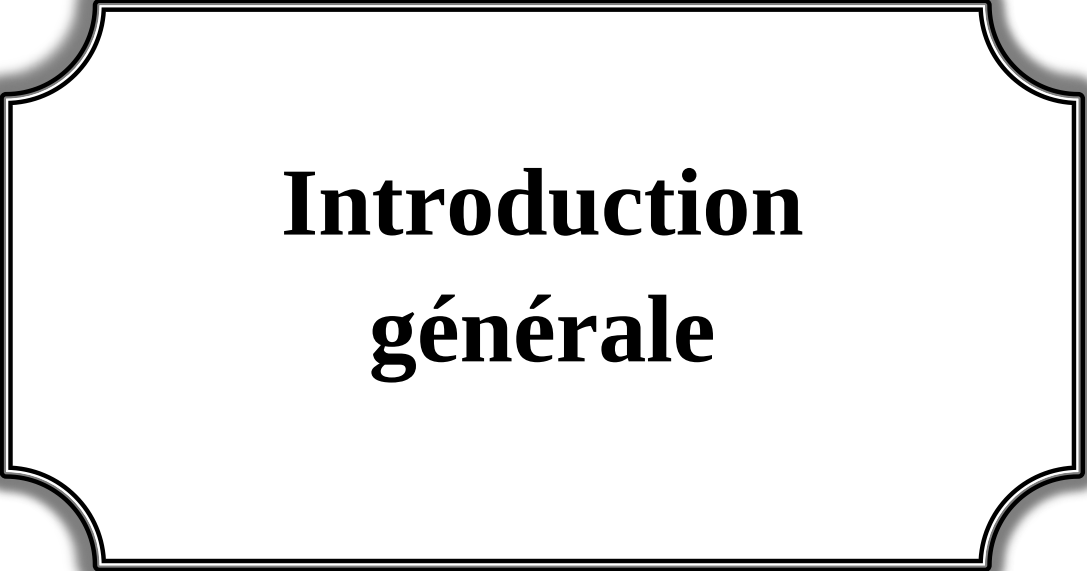
Abstract

Collectif conflicts represent a real issue to any company nowadays, its damage can go from a difficult, complex situation to a huge one that touches even more the executives, the employees of the entreprise or any other person related to it. It appears generally when the employer has failed to answer the employees's needs and demands such as : salary improvement, work conditions, mismanagement of labor relations.

The objectif of this search is to perform a hole study about collectif conflicts management in a way that makes you able not only to detect and comprehend them but further more to manage and run them effectively by using the internal communication

In order to accomplish our goal, we had led a survey within the company AFRICAVER, the analysis of its results prove that the outcome of internal communication can be the cure for such as situation, its crucial contribution allows us to obtain and maintain a healthy, well organized company.

Keywords : labour disputes, internal communication, management of collectif conflicts.



Introduction générale

Introduction générale

Les organisations du 21ème siècle évoluent dans un environnement marqué par des mutations continues, rapides et imprévisibles qui touchent aussi bien leur environnement économique, technologique, social, que politique. Face à ces changements, l'entreprise moderne est appelée de plus en plus à augmenter sa flexibilité et à renforcer sa capacité d'adaptation afin de maintenir sa compétitivité et assurer sa pérennité.

Dans cette perspective, la gestion des ressources humaines est devenue une nécessité pour toute organisation ayant une volonté de survivre dans son environnement dynamique. L'avantage concurrentiel des entreprises ne réside plus dans les choix de positionnement face à l'environnement, mais s'inscrit dans une dimension humaine. De ce fait, les entreprises doivent avoir une stratégie de développement humain en harmonie avec leur stratégie économique, pour que leurs ressources humaines puissent procurer une forte valeur ajoutée et aider l'entreprise à s'adapter à son environnement et à devenir compétitive.

A cet effet, les entreprises qui réussissent possèdent des salariés qui communiquent entre eux et au-delà de la communication, ils n'agissent pas seulement en fonction de leurs missions mais aussi en fonction de leur contribution. La communication interne constitue un levier incontournable dans le processus de gestion et dans la réussite des stratégies mises en œuvre.

Une bonne communication interne permet d'améliorer le fonctionnement des organisations, grâce au sentiment d'appartenance des collaborateurs et aux bonnes relations entre les personnes et les services.

Toutefois, les relations entre les acteurs d'une entreprise peuvent être conflictuelles parce que leurs intérêts, leurs valeurs, leurs rôles ou leurs objectifs sont souvent contradictoires ou exclusifs l'un de l'autre.

Les conflits en eux même ne sont pas nécessairement graves pour l'entreprise, s'ils sont maintenus à un certain niveau contrôlé. Cependant les conflits non résolus ont des conséquences atténuantes à l'entreprise, à savoir nuire à sa compétitivité, sa performance, son image et sa survie. Dans ce sens, le domaine de la gestion des conflits est d'importance majeure.

Le domaine de la gestion des conflits ne s'intéresse plus à la régulation des conflits au travail, mais de vouloir traiter les conflits, c'est de faire suivre le phénomène tout au long de son cycle de vie.

Les conflits au travail peuvent se manifester après un échec de la politique de régulation des relations sociales, ou de la stratégie de développement des ressources humaines. C'est pour cela que la prise en charge de ce domaine constitue une nécessité pour toute entreprise moderne.

Il convient ainsi de mettre en place une politique de communication interne efficace, pour éviter que les conflits ne dégénèrent pas et prennent pas une tournure dangereuse pour l'entreprise.

Dans ce cadre, le thème choisi pour notre travail de recherche s'intitule : « **La contribution de la communication interne à la résolution des conflits collectifs** »

Pour accomplir notre travail de recherche, nous avons opté pour un producteur national du verre qui est l'AFRICAIN DU VERRE : AFRICAVER.

Les motivations de notre choix à l'étude de ce thème de recherche sont :

- Notre curiosité scientifique à analyser minutieusement l'articulation qui existe entre ces deux concepts : la communication interne et la gestion des conflits.
- Un thème d'actualité. On parle très souvent de « manque de communication », de « mauvaise communication », de « problème de communication » dans les entreprises algériennes
- L'originalité et la liaison de ce thème avec notre spécialité : le management des ressources humaines.
- La sensibilisation des dirigeants des entreprises algériennes en général, la société AFRICAVER en particulier, sur l'importance et le rôle de la communication interne dans la prévention et résolution des conflits collectifs.

A travers d'un développement théorique et d'une étude pratique effectuée au sein d'AFRICAVER que nous tenterons de répondre à la problématique suivante :

« Que peut apporter la communication interne dans le processus de la résolution des conflits collectifs ? ».

En vue de répondre à notre question principale notre raisonnement s'achemine à travers la réponse aux questions suivantes :

- la communication interne c'est quoi ? Quel sont ses moyens et ses objectifs ?
- Quelles sont les sources des conflits collectifs au travail au sein d'AFRICAVER?

- Quelles sont les différentes techniques de gestion des conflits ?
- Comment utiliser la communication interne pour la gestion des conflits collectifs au travail au sein d'AFRICAVER ?

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

H1 : Les conflits de travail se produisent à cause d'une iniquité dans la rémunération et de mauvaises conditions de travail.

H2 : la communication interne est utilisée comme outil pour remédier aux conflits collectifs au travail.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons adopté une démarche méthodologique suivante :

- La recherche et l'exploitation des documents théoriques scientifiques relatifs au champ de notre étude, qui nous ont permis de traiter la communication interne et la gestion des conflits collectifs, ainsi que des documents internes d'AFRICAVER.
- Une enquête par questionnaire qui a été diffusé sur un échantillon de 45 employés au sein de l'entreprise AFRICAVER.

Les objectifs poursuivis par ce travail sont de l'ordre de deux : 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.

En ce qui concerne la structure du rapport de notre travail de recherche, nous avons opté pour un plan subdivisé en trois chapitres, comme suit :

- **Chapitre 1 : approche théorique de la communication interne**

Dans ce chapitre nous traiterons de la communication interne de l'entreprise à travers trois sections :

La première présentera les concepts de base de communication, la deuxième section s'intéressera à la communication interne au sein de l'entreprise et on clos par les objectifs et les obstacles de la communication interne dans la troisième section.

- **Chapitre 2 : la gestion des conflits collectifs**

A travers ce chapitre, nous centraliserons nos objectifs à faire prendre conscience du phénomène de conflits collectifs au travail, pour cela ce chapitre sera scindé en trois sections : Dans la première section nous allons essayer de définir le concept « conflit au travail », de distinguer les origines et les niveaux des conflits, et dans la seconde nous nous orienterons vers les conflits collectifs et nous procéderons la gestion des conflits collectifs et les méthodes utilisées à gérer les conflits collectifs à l'intérieur des entreprises, et dans la dernière section nous allons aborder la contribution de la communication interne à la résolution des conflits collectifs au travail.

- **Chapitre 3 : la contribution de la communication interne à la résolution des conflits collectifs :**

Ce chapitre représente la partie pratique de notre travail de recherche , il sera scindé en trois sections, dont la première nous permettra de présenter l'organisme d'accueil AFRICAVER, la deuxième sera consacré pour la méthodologie de recherche utilisée et la troisième section se déroulera sur l'analyse des résultats obtenus lors de l'enquête de terrain, suivie par les principaux résultats et les suggestions.

Chapitre 01

Introduction du chapitre

La communication est un aspect fondamental de la politique d'entreprise, puisqu'elle contribue à son développement et au maintien des relations entre les différents acteurs d'une organisation. C'est un moyen d'adhésion des salariés au projet de l'entreprise, un moyen de consolider le sentiment d'appartenance et d'attachement des individus à l'égard de leur entreprise.

Nous essayerons dans ce chapitre introductif de donner une base pour comprendre la communication interne dans l'entreprise. Ainsi nous allons présenter tout d'abord les concepts de base de la communication dans la première section, dans la deuxième section nous allons traiter la communication interne dans l'entreprise, et on clos par les objectifs et les obstacles de la communication interne dans la troisième section.

Section 1 : Concepts de base de communication

La communication est fondamentale pour la vie de l'entreprise. Elle est la pierre angulaire de celle-ci. Les différents sous-systèmes dont elle se caractérise ne peuvent fonctionner entre eux d'une manière efficace, que grâce à la communication. Néanmoins, il convient de distinguer les concepts fondamentaux de la communication.

1.1. Origine du terme « communication »

Le terme « communiquer », « être en relation avec », est apparu au cours du 14^{ème} siècle, et il signifie à cette époque « participer à ». Cette expression est proche du terme latin « communicar », c'est-à-dire partager une idée.

C'est seulement en 16^{ème} siècle que le terme « partager » a engendré la signification « faire partager une nouvelle ».

Au fur et à mesure que le temps a passé, le terme « communiquer » a commencé à signifier « transmettre ». C'est seulement au cours du 20^{ème} siècle que le terme communication est apparu dans la vocabulaire scientifique.

Depuis lors, il y'a eu l'apparition de nouveaux termes dans le domaine des moyens de communication : téléphone, cinéma, presse...etc. ¹

1.2. Définitions de la communication

C'est un mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent, communiquer c'est échanger des informations, d'attitude mais aussi de compréhension d'un message entre plusieurs individus ou groupes.

Avec le temps, un grand nombre de spécialistes en communication et en management ont essayé de nous donner des définitions de communication, nous allons donner quelques-unes.

Le Petit Robert définit la communication comme : « passage ou échange de messages entre un sujet émetteur et un sujet récepteur au moyen de signes, de signaux »²

D'après ARCAN(R) et BOURBEAU(N), la communication est définie comme : « un processus dynamique par lequel un individu établit une relation avec quelqu'un, pour

¹ SEKIOU,(L) et autres : *Gestion des ressources humaines*, édition ISBN 4L, Québec, 2001, p.461.

² Le dictionnaire le PETIT ROBERT, *dictionnaire encyclopédique*, Paris, p.468.

transmettre ou échanger , des idées, des connaissances, des émotions, aussi bien par le langage oral ou écrit que par un autre système de signes : gestes, musique, dessin...etc.la communication établit le lien qui permet aux sociétés d'exister et de fonctionner »¹

Pour PASTOR,(P) et BREARD,(R) : « la communication est un échange de messages entre plusieurs individus ou groupes. Ces messages sont verbaux ou non verbaux, intentionnels ou inconscients, intelligibles ou confus, explicites ou implicites, pertinents. C'est-à-dire utiles ou non aux buts de l'entreprise. »²

Selon HIENOT Alain la communication est définie comme suit : « on dit qu'il y a communication quand une source de message transmet des signaux par l'intermédiaire du canal à un récepteur destinataire »³

En définitive on peut définir la communication comme étant la transmission de l'information entre deux interlocuteurs dans les deux sens, l'émetteur vers le récepteur qui contient le message officiel et le feedback dans le sens inverse en utilisant un langage compréhensible entre eux formé de gestes, de mots ou d'expressions.

1.3. La communication et l'information

Un bon fonctionnement d'une entreprise porte à la fois sur la diffusion de l'information et sur l'établissement de la communication. Ces deux composantes ayant un rôle différent et complémentaire dans le système de communication au sens large. D'après Gélénier. O «Si l'information est la mise en relation des évènements, la communication est la mise en relation des Hommes entre eux afin de faciliter leur action collectives.»⁴

Ainsi, nous comprenons que la communication est rattachée au concept information et les deux derniers concepts sont présents afin de faciliter les actions des employés dans l'entreprise. La distinction entre ces deux notions est très importante.

¹ ARCANS, (R) et BOURBEAU (N) : la *communication efficace de l'intention aux moyens d'expression*, les éditions CEC, IIN, paris, 1998, p.13.

² PASTOR, (P) et BREARD, (R) : *les treize savoirs clés du manager*, éditions Liaison, Paris, 2003, p.135.

³ HAINOT, (A): *processus de communication*, édition MONTEREAL .GUERIN, 1978, p125.

⁴ GELINIER, (O) : *stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*, édition d'Organisation, Paris, 1993, p.288.

1.3.1. Définition de la communication

Pour le sociologue américain Charles Cooley: « la communication est le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent... ».¹

Communiquer, c'est le fait d'établir une relation avec quelqu'un. Etablir une relation, c'est prendre en compte l'autre. La communication consiste donc à comprendre l'autre, ce qu'il est, comment il pense, quelles sont ses croyances afin d'adapter son message de manière à ce qu'il soit accepté.

Pour communiquer il faut qu'il existe une information à transmettre ou une connaissance à diffuser.

1.3.2. Définition de l'information

« L'information (du latin « informer », mettre en forme) est un concept qui désigne un message, son contenu et les symboles utiles pour l'écrire. Elle repose sur des codes (alphabets, pictogramme, chiffres...) et un champ sémantique commun pour être appréhendée »²

Sekiou.(L), définit l'information comme étant : « le support de la connaissance, qu'elle soit propre à chaque individu ou collective. »³.

L'information est définie par ESCAPIRI Robert comme : « tout ce qui est transmis et reçus et qui augmente les connaissances. »⁴.

L'information consiste donc en un message émis par une personne à destination d'autres personnes susceptibles de le recevoir.

1.3.3. La distinction entre la communication et l'information

Les termes « communication » et « information » sont souvent confondues et sont parfois source d'ambiguïté. Néanmoins on doit distinguer entre ces deux notions complémentaires.

L'information est centré sur un contenu (signes, mots...). L'intérêt de l'information se situe au moment où elle permet au récepteur de disposer des éléments dont il a besoin pour agir.

¹ NGUYEN-THANH, (F) : *La communication une stratégie au service de l'entreprise*, édition economica, Paris, 1991, P.24.

² MOUCH, (O) : *la communication externe des organisations*, l'édition professionnelle, 2013, p.25.

³ Sekiou, (L) : *gestion du personnel*, édition ISBN, Montréal, 1986, p356.

⁴ SLEM, (A) et GERARD, (M) : *L'information des salariés et stratégie de communication*, édition d'organisation, Paris, 1983, P.16.

La valeur essentielle de l'information repose sur sa pertinence par rapport à un contexte. Elle a une date de péremption et prend toute sa valeur dès lors qu'on peut l'échanger, la traiter avant la date prévue où elle perdra une grande partie de sa valeur.

La ressource rare dans l'échange d'information réside dans le facteur temps.

Quant à la communication, elle est centrée sur la relation. Tout processus de communication se traduit par une ou des interactions entre un ou plusieurs interlocuteurs. La valeur essentielle de la communication se caractérise par la prise en considération des facteurs relationnels et sur la possibilité de créer des conditions d'une véritable interaction. Ceci suppose d'accepter le principe que toute situation de communication n'a de valeur, de sens qu'à partir du moment où se déclenche un processus d'influence réciproque appelé le feed-back.

En définitive, l'information et la communication se complètent à condition de trouver un équilibre entre contenu et relation.

1.4. Le processus et les composantes de la communication

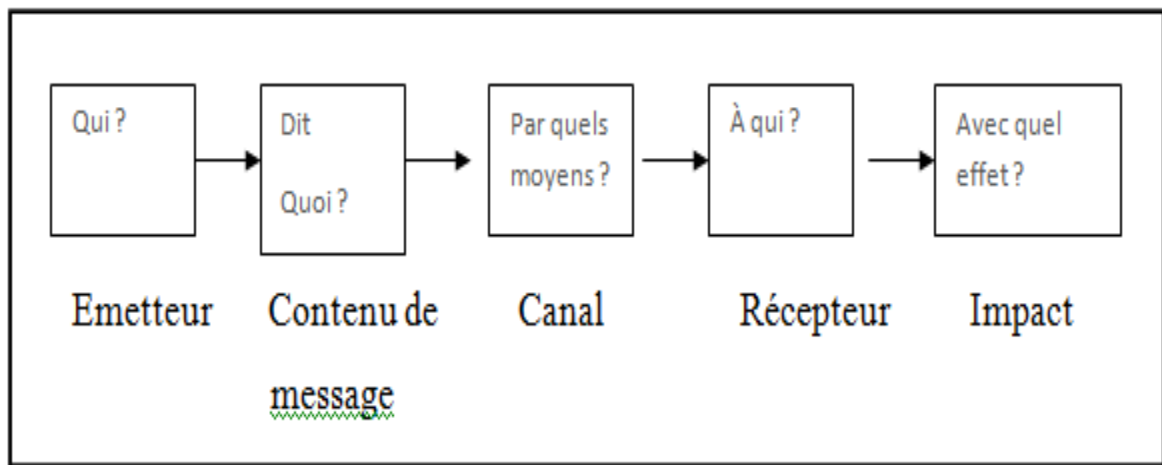
1.4.1. Définition du processus de communication

Tout acte de communication se fait suivant un processus. Par définition, un processus est « un enchaînement ordonné de faits ou les prénommées, répondant à un certain schéma et aboutissant à un résultat déterminé. »¹

Le processus de communication se déroule selon plusieurs étapes à partir de la production des informations qui sont transmises par les moyens de communication individuelle ou collective et subie ensuite des changements nécessaires sur le message afin de le transmettre au récepteur.

Lasswell a mis en forme un processus linéaire de la communication à partir des cinq questions présentées dans la figure.

¹ Le Petit Larousse: *dictionnaire encyclopédie*, édition LAROUSSE, Paris, 2012.

Figure N°1-1: Processus de communication selon LASSWELL .H.

Source : BOUHAFS, (Abdelkrim) : *La communication dans l'entreprise*, office des publications universitaire, paris, 2013, p.20.

1.4.2. Les types de processus de la communication

Il existe deux types de processus de communication :

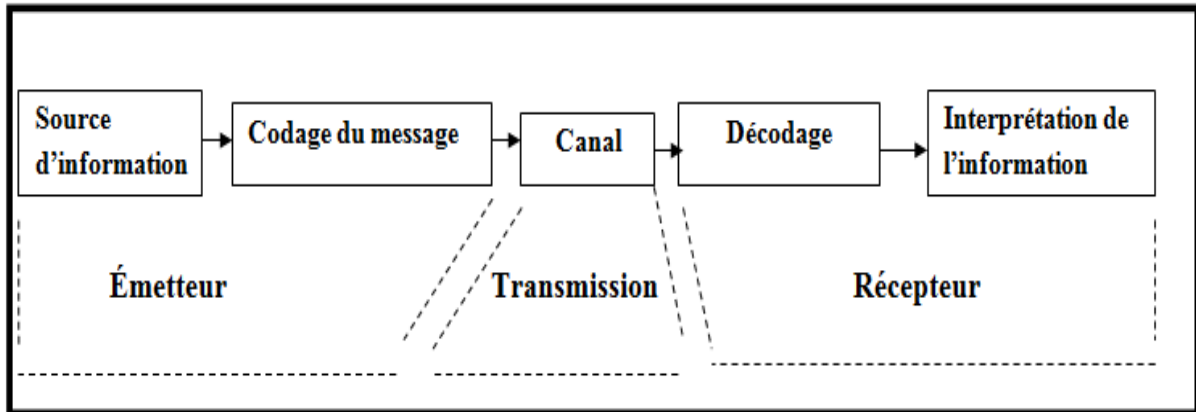
1.4.2.1. La communication à sens unique

Ce processus est très simple : l'émetteur transmet un message à un récepteur, en excluant toute possibilité de réponse. Il existe dans les organisations où les dirigeants pensent que le processus de communication se résume à la transmission des directives par eux et à la réception de celles-ci par les travailleurs. Il est surtout pratiqué dans les petites et moyennes organisations.

Le principal inconvénient de ce type de communication est que le sommet de l'entreprise ne prend pas en considération l'avis des salariés, et ces derniers se contentent d'exécuter les directives.

La figure ci-dessous illustre davantage le processus de la communication à sens unique.

FigureN°1.02 : La communication à sens unique



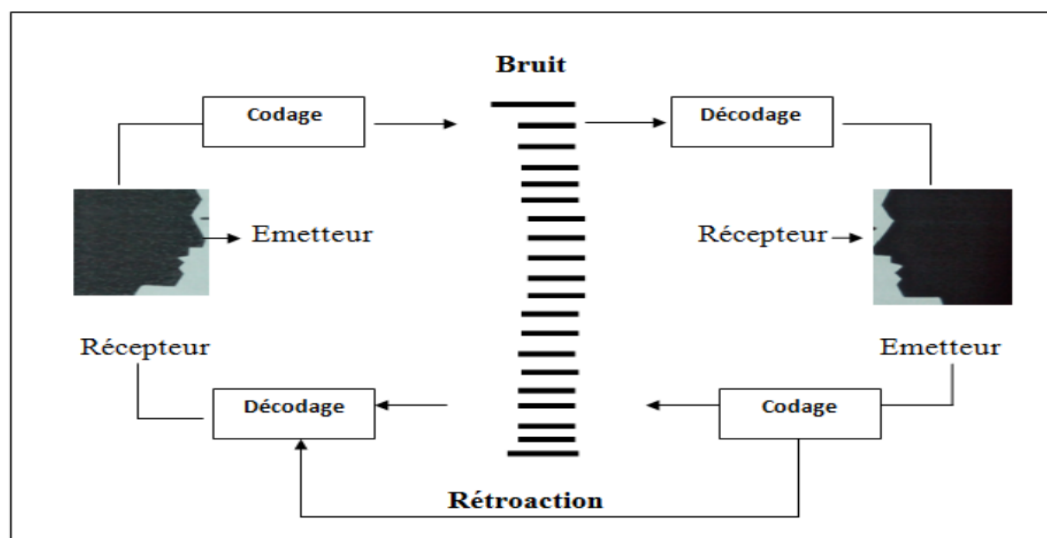
Source : SEKIOU,(L) :*Gestion du personnel*, les éditions d'organisation, 1986 p.365.

1.4.2.2. La communication à double sens

Ce processus appelle une réponse de la part du récepteur. C'est ce qu'on appelle une «rétroaction». La communication à double sens donne plus de précision au message, car l'émetteur peut vérifier si le récepteur a compris le message transmis.

La figure ci-après présente le processus de communication à double sens :

FigureN°1.3: La communication à double sens.



Source : SEKIOU, (L) : *Gestion du personnel*, les éditions d'organisation, 1986 p.367.

1.4.3. Les éléments constituant le processus de la communication

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

1.4.3.1. L'émetteur

La source de communication ou destinataire, c'est celui qui détient l'information et désire la transmettre, il peut être un individu isolé, ou une institution.

1.4.3.2. Le codage

Pour que l'émetteur et le récepteur puissent communiquer et se comprendre, il faut procéder à la transformation de l'idée ou de l'information sous forme de code en utilisant un ensemble de signes, de symboles, de mots ou de gestes qui attribuent une signification à l'information ou à l'idée transmise. Il apparaît nécessaire de formaliser les codes pour que le récepteur comprenne le message voulu par l'émetteur.

1.4.3.3. Le message

Le message est l'idée ou l'information enrobée dans un code grâce auquel l'émetteur communique avec un récepteur¹. Un bon message doit donc être : clair, concis, cohérent, visible et compréhensible par rapport au contexte et à la cible concernée. La compréhension d'un message passe aussi par la voix, le ton, les mimiques et aussi par la répétition, et encore par un nombre nul ou le plus restreint possible d'intermédiaires.

1.4.3.4. Le canal

Le canal est la voie de transmission par laquelle passe le message entre l'émetteur et le récepteur. L'émetteur doit choisir le canal en prenant en considération la nature de message et la cible du message.

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 ; médias..).

¹ SEKIOU,(L) :op.cit., p.359.

1.4.3.5. Le décodage

Les symboles qui constituent le message doivent être traduits sous forme compréhensible par le récepteur.

Cette étape correspond au décodage du message.

Les compétences, les attitudes, le savoir, le système socioculturel, le système de valeurs du récepteur tout comme l'émetteur, influencent l'interprétation du message.

1.4.3.6. Le récepteur

Le récepteur est celui à qui s'adresse l'émetteur par une information, c'est-à-dire le destinataire du message.

1.4.3.7. Le feed-back

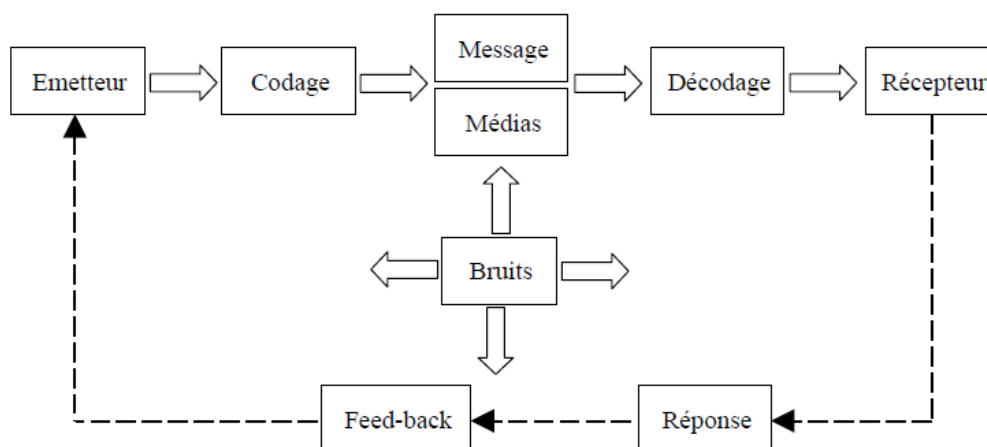
La boucle du feed-back traduit l'étape finale du processus de communication. C'est le retour de l'information du message décodé par le récepteur.

Ce retour ou feed-back permet si les messages ont été transmis et interprétés comme l'émetteur l'aurait souhaité.

1.4.3.8. Le bruit

Le bruit est l'ensemble des éléments qui contribuent à la perturbation de la communication, et qui obstruent le récepteur à ne pas comprendre le message complètement, ainsi que le blocage de l'information.

FigureN°1-04 : Les composantes du processus de communication.



Source : KOTLER, (p) et DUBOIS, (B) : *Marketing Management*, 13^{ème} édition , PEARSON, paris 2009, p 609.

Donc une communication consiste en la transmission d'un message d'un émetteur à un récepteur avec l'aide d'un système de codage-décodage et l'utilisation d'un support. En outre,

Une communication peut être altérée par des perturbations (bruits) et améliorée par un retour d'information.

1.5. Les types de communication au sein de l'entreprise

La communication comme étant un processus essentiel au fonctionnement de toute entreprise, permet l'échange d'information et la coordination entre les différentes unités de l'entreprise, ce qui nécessite l'existence de différents types de communication.

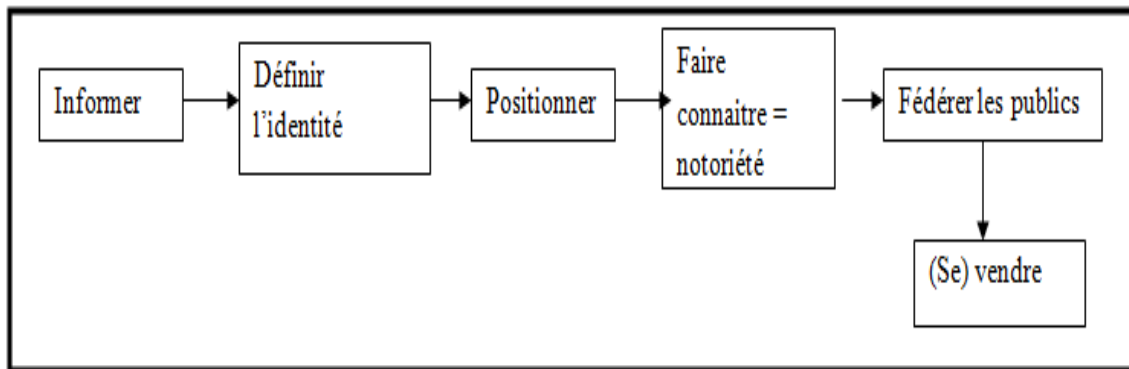
On distingue deux types de communication :

1.5.1. La communication externe

PASTOR, (P) et BREARD, (R)¹ définissent la communication externe comme étant : « l'interface entre l'entreprise et les besoins et les demandes des marchés. Elle conçoit une image favorable du groupe en annonçant les grandes stratégies et orientations de l'entreprise – ainsi, à l'aide de journalistes par exemple, elle cherche à créer tout événement dans ce but : lancement d'un nouveau produit, promotion d'une politique sociale, journée portes ouvertes, mécénats...etc. »

En bref, la communication externe consiste donc à transmettre les différentes informations concernant l'entreprise ou ses produits au grand public et qui a comme principal objectif la commercialisation des produits et l'amélioration de l'image de l'entreprise à l'extérieur.

¹ PASTOR, (P) et BREARD, (R) : Op.cit, p.143.

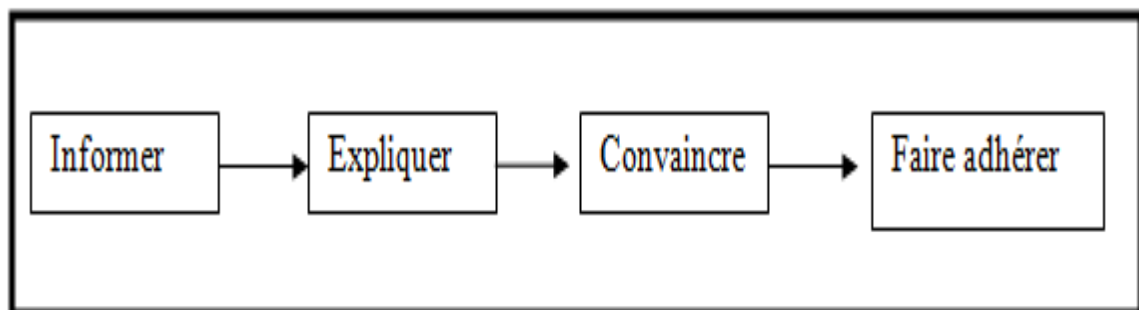
FigureN°1-05:le schéma de la communication externe

Source : MOUCH, (O) :la communication externe des organisations, l'édition professionnelle, 2013, p.37.

1.5.2. La communication interne

« la communication interne est un ensemble de principes, d'actions et de pratiques visant à encourager les comportements d'écoute, à faire circuler l'information, à faciliter le travail en commun et à promouvoir les valeurs de l'entreprise pour améliorer l'efficacité individuelle et collective » .

La communication interne correspond donc à l'ensemble des actions de communication réalisées au sein d'une entreprise ou d'une organisation et cible ses salariés .Elle a généralement pour objectif d'échanger avec eux des informations, de les mobiliser de développer leur sentiment d'appartenance et de favoriser le dialogue.

Figure N°1-06 : Schéma de la communication interne

Source: MOUCH, (O) :la communication externe des organisations, l'édition professionnelle, paris, 2013, P.37.

Section 2. La communication interne dans l'entreprise

La communication interne a donc une place toujours importante au cœur de la machine managériale. Ce qui entraîne une redéfinition de ses objectifs et de ses moyens et en fait un outil fondamental pour la réussite du projet de l'organisation

2.1. Définition de la communication interne

La communication interne fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise, autrement dit du projet économique, social et financier.

Aujourd'hui, les organisations ne peuvent plus se développer sans communiquer efficacement avec leur personnel.

Alecian et Foucher définissent la communication interne comme suit : « la communication interne consiste en l'échange d'information et de signes à caractère général entre les membres d'une même organisation. Elle est donc toute interaction, participation qui prend la forme d'un « dialogue ». Elle se distingue de l'information, qui consiste à transmettre des données susceptibles d'éclairer une situation de fait » ¹

Les auteurs mettent l'accent sur le phénomène d'échanges qui se fait par communication entre les membres de l'organisation. En effet, la communication interne n'est qu'une composante de la communication globale de l'entreprise destinée au personnel de l'entreprise.

Ils précisent également que la communication interne va au-delà de la simple transmission d'information et qu'elle permet le dialogue entre les membres de l'organisation.

Selon PASTOR, (P) et BREARD, (R) : « la communication interne favorise la cohérence et l'unité de l'entreprise en vivifiant les relations sociales, et en valorisant la pluralité des acteurs tout en les réunissant dans une culture commune. Ainsi, elle suscite les initiatives et l'imagination, le sens de l'innovation et de la prise de risque » ²

La définition précédente montre que la communication interne a pour but d'assurer la bonne relation et l'adhésion entre l'organisation et ses individus.

¹ ALECIAN, (S) et FOUCHER, (D) : *Guide du management dans le service public*, les éditions d'ORGANISATION, paris, 1996, p.22.

² PASTOR, (P) et BREARD, (R) : Op.cit, p .443.

2.2. Les aspects de la communication interne

2.2.1. Aspect formel

La communication formelle appelée également communication officielle. La communication est verticale, elle va de haut en bas pour la transmission des informations ou instructions, ou de bas en haut pour la transmission de rapport concernant l'exécution de telle ou telle tâche et concernant les problèmes rencontrés.

La communication formelle est illustrée par l'organigramme de l'entreprise et les messages envoyés doivent suivre les canaux officiels définis par la hiérarchie (note de service, journal interne...).

La communication interne dans son aspect formel a trois types à savoir :

2.2.1.1. La communication descendante

Elle est considérée comme la communication la plus importante au sein de l'organisation. Cette communication se fait du sommet de la hiérarchie (émetteur) vers les employés (récepteur).

Son rôle essentiel est d'informer les salariés sur tout ce que s'opère au sein de l'organisation. Elle revêt également un aspect directif : elle sert à la transmission d'ordre, de note de service à effectuer, ainsi que les informations réglementaires.

Elle joue également le rôle de fonction, d'aide et de soutien aux employés pour leur expliquer les tâches à exécuter et les aider à mieux les effectuer.

Elle permet enfin de faire régner une relation de confiance et d'échange entre la direction et l'ensemble des salariés, ce qui va alors faire régner un climat de transparence.

2.2.1.2. La communication ascendante

Cette communication se fait de la base : les employés (émetteur) pour atteindre le sommet hiérarchique, c'est-à-dire les managers (récepteur). Cette remontée d'information permet à la direction d'avoir une vision de ce qui se passe au sein de la base.

La communication ascendante permet de faire parvenir au sommet les problèmes rencontrés lors de l'accomplissement du travail assigné, les difficultés ainsi que les mécontentements des employés d'une part et de faire valoir des suggestions, idées des employés qui permettent d'améliorer l'exécution des tâches et les performances de l'organisation d'autre part.

Aussi la communication ascendante est le meilleur moyen que peut utiliser toute organisation pour vérifier si les informations descendantes sont comprises et effectuées selon les règles dictées.

Ces deux communication sont verticales et suivent le chemin de la ligne hiérarchique.

Une autre communication, celle-ci horizontale est utilisée pour la transmission d'informations à l'intérieur de l'organisation.

2.2.1.3. Communication horizontale

Appelée également communication latérale, elle concerne les communications qui se font entre les services de l'organisation, entre employés de services différents.

Elle permet aux salariés de savoir ce qui se passe à l'extérieur de leur propre service.

On peut dire qu'il y'a communication horizontale «lorsqu' il y'a des échanges dans une organisation entre des personnes ou des groupes entre lesquels il n'existe pas de lien d'autorité ou de subordination »¹.

En l'absence d'une communication formelle compétente ou par une communication formelle trop rigide, l'employé se trouve vers la communication informelle.

2.2.2. Aspect informel

C'est cette communication qui pas été prévue par la direction, qui n'évolue dans aucun cadre de normes et de règles et qui naît par l'échange entre les salariés.

Les lieux de la communication informelle sont souvent les couloirs, cafétéria et même durant le trajet domicile-travail. En effet, on ne peut empêcher ce type de communication, ni la contrôler continuellement.

« Par rapport au formel, l'informel est un moyen de renforcement, d'éclaircissement ou au contraire l'expression de point de point de vue parallèle ou d'opposition »²

Souvent, la communication informelle permet d'obtenir une circulation de l'information, qui ne parviendrait pas à sa cible si elle était formelle. Exemple : Des idées de collaborateurs sont parfois bloquées à un niveau hiérarchique alors que les niveaux au-dessus de celui qui bloque peuvent trouver ces idées intéressantes ; idées aux problèmes de management, etc.

¹ SEKIOU, (L) et autres : Op.cit, 2001, p.462.

² LOUART, (P), cd-rom gestion des ressources humaines.

L'organisation devrait trouver un équilibre judicieux entre ces deux types de communication car elles sont en fait complémentaires.

2.3. Les outils de la communication interne

La communication interne a pour finalité d'assurer la circulation de l'information dans le milieu de travail entre les différentes catégories et entre les différents acteurs qui interagissent à l'intérieur de l'entreprise, et de dissoudre les individualités dans le collectif.

Pour accomplir ses missions, la communication interne dispose de moyens et d'outils efficaces. On distingue trois catégories des moyens de communication interne :

2.3.1. Les moyens écrits

L'écrit a été pendant de longues années et encore aujourd'hui l'outil de communication le plus utilisé au sein de l'organisation. « Il n'y a pas de solution à un problème de communication qui ne passe par l'écrit »¹. Bien utilisé, l'écrit permet de transformer les obligations de communication (diffusion d'informations, transmission d'ordres, publication des résultats...).

On peut citer parmi les supports écrits les plus utilisés :

2.3.1.1. Le journal d'entreprise

L'un des plus importants supports, et le plus utilisés dans les entreprises. Il concerne la vie de l'entreprise ainsi que son environnement extérieur. Il est destiné plus particulièrement aux salariés.

On y trouve des informations relatives à la vie quotidienne de l'entreprise économique, sociale, technique.

Il contient également des renseignements pratiques comme les changements d'horaires, les colonies, les vacances.

Il sert à relier les membres de l'entreprise et à créer chez eux un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

¹ALMEIDA, (N) et LIBAERT, (T) : *communication interne de l'entreprise*, édition DUNOD, 3ème édition, Paris, 2002, p.31.

2.3.1.2. La note de service

Considéré comme indispensable au sein des organisations. Elle représente un signe du pouvoir qui va dans le sens descendant de la hiérarchie. Elle sert à fixer les règles du fonctionnement interne, tracer les directives, et informer sur les nouvelles orientations et modifications juridiques.

La note de service doit être rédigée de façon simple et concise n'évitant le style littéraire pour permettre ainsi une rapidité d'assimilation de la part du personnel.

2.3.1.3. Les notes flash

Appelée aussi flash d'information. Une note courte et de rédaction simple.

Les notes flash sont utilisées pour informer brièvement et rapidement l'ensemble des salariés sur le déroulement d'un événement très proche dans le temps, où il ne suffit pas de le publier dans un journal ou autre.

2.3.1.4. La presse revue

La revue de presse est un support de communication interne consiste à une diffusion organisée en interne des articles paru dans la presse externe concernant l'entreprise, elle contribue à sensibiliser les salariés à l'ensemble de l'activité de l'entreprise.

2.3.1.5. Le rapport écrit

Utilisé pour résumer une réunion, rendre compte d'une tâche à accomplir ou l'application d'une décision.

Le rapport écrit doit alors exposer le problème rencontré, faire une brève analyse des solutions possibles et arriver à une solution satisfaisante. Ce type de rapport doit être précis et donne une augmentation raisonnée sur le choix retenu.

2.3.1.6. Le panneau d'affichage

Panneaux fixes ou mobiles supportant des notes d'information, des comptes rendus, des affiches proprement dites. Sa principale caractéristique est de ne pouvoir délivrer qu'une information sommaire.

Il permet de prévenir, sensibiliser ou informer les salariés d'une entreprise.

2.3.1.7. La boîte à idées :

C'est un support de communication ascendante. Elle consiste à mettre à la disposition des salariés une boîte dans laquelle ils remettent leurs suggestions quant au processus de travail, l'organisation des tâches ou l'amélioration du rendement.

En faisant participer de cette façon les employés, il en résulte un bon climat interne et une amélioration des performances de l'organisation.

2.3.1.8. La documentation :

La documentation couvre l'ensemble des moyens d'informations relatifs aux activités de l'entreprise et qui peuvent être destinées à la fois aux actionnaires ou bien aux salariés. on y trouve des livres, des rapports, des notes..

2.3.1.9. Livret d'accueil

Outil de communication représentant un des premiers contacts du jeune recruté. Il comporte des informations sur la stratégie de l'entreprise, les activités et les projets futurs, la structure d'affectation de l'embauche, la rémunération, les avantages sociaux, les droits et devoirs...

2.3.2. Les moyens oraux

Considéré comme l'outil le plus rapide et le plus direct, il permet ainsi la démultiplication de l'information en un temps plus faible que les autres outils.

Il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens disponibles.

Il existe plusieurs outils de communication orale structurée, parmi lesquels nous citons :

2.3.2.1. L'entretien individuel

Cet entretien se déroule souvent en face à face entre un salarié et son responsable. C'est une technique utilisée pour motiver individuellement des individus bien définis, pour responsabiliser un cadre dans un projet, pour évaluer le travail d'un salarié.

S'agissant du dernier cas il est organisé annuellement. Il consiste à évaluer chaque salarié dans son activité dans le cadre de la gestion de carrière.

2.3.2.2. Les réunions

La réunion est le lieu de travail et d'échange. C'est également un lieu de pouvoir. Est un moyen privilégié pour faire descendre, faire remonter et faire partager de très nombreuses informations.

Il existe plusieurs types de réunions :

- a) La réunion d'information :** Ces réunions visent à permettre une transmission d'information : conférence, exposé discussion, interview d'un groupe lors d'une

enquête, passation de consignes de travail, retransmission d'informations que l'on a reçues dans une autre réunion, réunion de présentation d'un produit nouveau, etc.

L'information circule entre les membres du groupe.

- b) La réunion d'échange :** elle se caractérise par le dialogue, implique donc un feedback par la participation de chaque membre, Par exemple, réunions de concertation où un responsable consulte un groupe pour avoir son avis sur un projet.
- c) La Réunions pour résoudre des problèmes, conduire des projets :** Elle consiste à la recherche d'idées suite à l'analyse d'un problème pour rechercher et présenter des solutions et enfin prendre la décision adéquate.
- d) La réunion de négociation :** Réunissent des partenaires qui cherchent à parvenir à un accord alors qu'ils poursuivent des stratégies en partie divergentes ou ont des solutions différentes.
- e) Les cercles de qualité :** Appelées aussi les ateliers participatifs ; un cercle de qualité est un groupes de 2 à 10 employés dont l'objet est de résoudre des problèmes opérationnels liés à la situation de travail. Par exemple, un groupe de 3 à 12 personnes qui se réunissent environ 1h/sem. Cela permet de bénéficier de l'intelligence et la créativité des employés au profit de l'entreprise.

2.3.2.3. Les séminaires

Le séminaire est une réunion relativement longue (souvent plusieurs jours) regroupent certains collaborateurs dans le but de motiver, valoriser et former le personnel. Ils permettent également de renforcer le sentiment d'appartenance.

2.3.2.4. Les conférences

C'est un exposé effectué par un cadre de l'entreprise ou par une personnalité extérieure (la plupart du temps, on prévoit un temps pour les questions), sujets de culture générale ou questions en rapport avec la vie professionnelle. Elles élargissent la culture générale des membres de l'entreprise et complètent leur formation professionnelle.

2.3.2.5. Les journées portes ouvertes internes

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.

2.3.3.. Les moyens informatiques et audiovisuels

Depuis quelques années de nouveaux outils de communication électroniques viennent compléter les supports traditionnels. Leurs rapidités de transmission et facilité d'utilisation les prédestinent à occuper une place importante dans l'espace de la communication interne dans le futur.

2.3.3.1. Les téléréunions, visioconférences et web conférences

Le progrès technologique (du téléphone à internet), permet de réaliser des réunions d'information ou d'échange avec des interlocuteurs qui se trouvent à des distances plus ou moins grandes de l'animateur.

Les personnes en réunion sont dans un studio équipé d'un moniteur, d'une caméra et d'un haut-parleur; ainsi ils se voient et discutent en direct comme s'ils étaient dans la même pièce.

2.3.3.2. Le film d'entreprise ou film d'information

Est consacré à présenter les activités de l'entreprise ou une partie d'entre elles aux salariés, visant ainsi à faire connaître l'entreprise et Sensibiliser le personnel à un problème précis (vente, organisation, relations sociales).

2.3.3.3. L'intranet

Il constitue une vraie évolution de la communication interne dans les organisations. L'intranet est un réseau privé de l'organisation qui utilise les technologies de l'internet (public) et notamment celles du web tel le courrier électronique, les liens hypertextes, et les moteurs de recherche, et cela en circuit privé réservé aux membres d'une même entreprise.

2.3.3.4. Les forums de discussion

Ils permettent moyennement, l'utilisation d'un logiciel commun à plusieurs personnes, de travailler ensemble sur un même projet, ceci remplace certaines réunions principalement lorsque les participants sont éloignés géographiquement les uns des autres.

Tableau N°1-01: Les moyens de communication interne : Avantages et inconvénients

	Avantage :	Inconvénients :
écrits	• Permet la sauvegarde et la conservation des informations • L'écrit est plus facile et plus souple à réaliser qu'un moyen oral ou audiovisuel • La possibilité de relecture à tout moment et de mieux comprendre • L'écrit est un moyen de la crédibilité « c'est vrai parce que c'est écrit », car il engage son auteur • Il sert de preuve juridique	• La surcharge des moyens écrits engendre le désintéressement : « trop d'information tue l'information » • Le gaspillage du temps dans la rédaction des affiches et les journaux qui ne seront pas forcément lus par les salariés • Le gaspillage d'argent: impression, les papiers, l'achat des tableaux d'affichage
Les moyens oraux	• Direct : constat • immédiat, dialogue • possible. • Economique : quand l'audience est limitée (n'excédant pas une centaine de personnes)	• Imprécis : risque de déformation aux deux stades de transmission du message (émission, réception). • Volatil : ne laisse pas de trace.

Les moyens modernes	• Diffusion rapide des informations en quelques secondes • Contient des informations brèves et plus directes • Assure la sécurité des informations	• L'élimination du dialogue direct en face à face et la communication interne de vive voix est réduite car remplacée par des échanges de mails internes • Prennent de la place dans les serveurs de messagerie, donc sont coûteux et limités en place
----------------------------	--	--

Source : BEDDA, (Zoulikha) : *l'impact de la communication interne sur le climat social de l'entreprise*, mémoire de master, (option MRH), EHEC, 2016, pp.29, 30.

Section 03 : Les objectifs et les obstacles de la communication interne

Dans cette section on va traiter les objectifs de la communication interne et ses différents obstacles.

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.

L'atteinte des objectifs économique ne peut se faire sans la participation des salariés, sans leur adhésion voire leur mobilisation. Cela suppose une parfaite connaissance de leurs objectifs individuels, à travers une communication interne efficace.

3.1.1. Au service du projet d'entreprise

Le projet d'entreprise est le chemin que doit parcourir l'organisation en vue d'atteindre ses objectifs. Il se présente sous forme de plans stratégique déterminant la situation actuelle de l'entreprise, ses forces, ses faiblesses, le positionnement de la concurrence, les différents objectifs économiques, financiers, sociaux, et culturels, et les moyens d'atteindre ce but.

¹ ALMEIDA, (N) et LIBAERT, (T) : Op.cit, P.11.

Dans ce cadre, la communication interne se trouve tout à fait imbriquée au projet d'entreprise :

a/ d'une part, parce qu'elle fait partie intégrante de la stratégie d'entreprise et des différents moyens d'y parvenir à l'objectif final.

La communication interne demeure un outil indispensable pour l'atteinte des résultats économiques puisqu'elle permet la participation des salariés, leur mobilisation, par un accroissement de la qualité et la quantité du travail, par une réduction des fléaux sociaux tels le turn-over, l'absentéisme.

b/ d'autre part, la contribution des acteurs internes développe les chances de réussite du projet contrairement à un projet élaboré par la direction seule.

Dans un contexte économique marqué par une incertitude croissante et par une rude concurrence, cette stratégie doit être formulée et comprise par les salariés qui en sont les acteurs. L'acte de communication devient insensiblement principe d'organisation. La communication interne formalise les choix de l'entreprise et, par des supports adaptés, les explique aux salariés.

La communication est plus qu'un simple flux d'information. Elle découle d'une démarche interactive qui prend en compte les attentes des travailleurs, les objectifs, les enjeux de l'entreprise, et c'est de cette manière que cette dernière peut assurer la pérennité et la volonté de changement. La communication interne est le support d'évolutions qui concernent directement le personnel dans son action, son application, et ses représentations et son implication.

3.1.2. Accompagner le management

L'étroite liaison qui existe entre le management et la communication résulte de la pratique quotidienne des relations organisées aux différents niveaux hiérarchiques entre les individus et les équipes de travail.

Chaque type d'organisation de travail répond à un style de management et de communication.

a/ le management directif :

La parcellisation des tâches, la décomposition des rôles de chaque travailleur opérant dans un cadre marqué par le silence et l'application stricte des directives et instructions correspondant à l'organisation taylorienne.

Cette organisation pyramidale renvoyant à un management directif utilise des circuits d'information descendants et sélectifs

b/ le management participatif :

Les organisations modernes appelées cellulaires se caractérisent par la réduction de la ligne hiérarchique et sur le travail des projets transversaux (projets qui se trouvent dans différents services) qui fonctionnent grâce à la multiplication des échanges, des réunions de travail collectif.

Ce type de management participatif implique à l'évidence de développement de relations, de dialogues et d'écoute.

Toute activité professionnelle de nos jours ne peut s'effectuer sans la capacité de recherche et de traitement de l'information, capacité à travailler en équipe, à expliquer, à convaincre, à comprendre le client interne et externe afin de prendre les initiatives et décisions adéquates.

Le cadre joue un rôle déterminant dans l'accomplissement du processus de production et dans l'amélioration des relations humaines.

Un des objectifs de la fonction communication interne consiste à aider le management dans son rôle d'information, d'écoute et de dialogue.

La communication interne favorise les échanges de savoirs, d'expérience pour faire partager, développer et accélérer les progrès et renforce la cohésion et la réactivité des organisations grâce au décloisonnement des secteurs des activités et en facilitant les transferts d'expérience.

3.1.3. La communication interne relie et unifie

« Le troisième grand objectif de la communication interne est de mettre en commun un langage, une culture, un ensemble de valeurs afin de développer une appartenance à l'entreprise »¹.

¹ MIRIBEL,(M) : *contribution à la reconnaissance de la fonction communication* , édition ORGANISATION, Paris, 1999, P.132.

La notion de culture désigne le climat par lequel des personnes se sentent appartenir à la même société et existent comme une totalité organisée.

Rassembler le personnel autour des valeurs communes et d'un projet est un objectif que toute entreprise devrait rechercher.

Le sentiment d'appartenance des individus à leur entreprise renvoie à son histoire, ses valeurs et les pratiques communicationnelles mises en place (mise en valeur des compétences du communicant).

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 de son fonctionnement globale conditionne en grande partie la motivation et l'implication de chacun et donc le mobilise.

La communication interne crée un langage commun qui permet à chacun d'orienter et d'adapter son comportement professionnel.

Alors, la communication interne met en commun des informations stratégiques, culturelles, fonctionnelles et opérationnelles afin de renforcer l'efficacité de l'entreprise.

3.2. Les obstacles de la communication interne

Il existe plusieurs obstacles de la communication interne, on peut les regrouper sous cinq obstacles : les obstacles d'ordre général, d'ordre individuel, d'ordre organisationnel, d'ordre sémantique et enfin le filtrage.

3.2.1. Les obstacles d'ordre général

3.2.1.1. La lenteur

La circulation de l'information dans l'entreprise doit se faire avec la vitesse nécessaire selon les besoins, sinon l'information perdra une grande partie de sa valeur parce que la ressource rare dans l'échange d'information réside dans le facteur temps.

3.2.1.2. La désinformation

C'est une action qui consiste à tous moyen pour transmettre des informations partiellement erronées dans le but de tromper ou d'influencer l'opinion de l'adversaire. Elle implique une dissimulation des sources et les buts réels par une présentation déformante ou par une interprétation injuste de la réalité.

3.2.1.3. Les rumeurs

La rumeur est étroitement liée à la désinformation. Elle prend naissance dans la structure informelle de l'organisation.

C'est la réponse au besoin d'information de la part des salariés, et qui comblé par des personnes qui échangent entre eux des messages pour interpréter et comprendre négativement le milieu dans lequel ils évoluent.

La rumeur présente un risque important pour l'entreprise parce qu'elle:

- provoque la perte de confiance de l'individu par rapport à l'entreprise.
- atteint sensiblement le moral des troupes et provoque la démotivation et la déconcentration des salariés.

3.2.2. Les obstacles d'ordre individuel

Ce sont les obstacles qui rendent la communication interpersonnelle difficile.

3.2.2.1. La perception

C'est une limite importante susceptible de nuire un échange réel entre l'émetteur et le récepteur. La plupart des récepteurs sélectionnent, trient ce qu'ils voient et entendent en fonction de ses besoins, de ses motivations, de son expérience, de sa fonction et de toute les caractéristiques personnelles (caractère, personnalité..) .

L'interprétation de l'information est ainsi conditionnée par ces différents éléments.

3.2.2.2. Les attitudes

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

Les attitudes peuvent modifier 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.

3.2.2.3. Le sexe

Les recherches ont prouvé que les hommes et les femmes ne communiquent pas de la même manière.

Les hommes s'expriment pour affirmer leur statut, leur position sociale et leur indépendance tandis que Les femmes cherchent à créer des liens d'amitié, d'intimité.

3.2.3. Les obstacles d'ordre organisationnels

La structure de l'organisation intervient directement dans le processus de communication.

Le message franchit des 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.

- Le nombre de niveaux hiérarchiques par lesquels les messages passent.
- Les relations entre les postes établis dans l'organisation.
- Le nombre des groupes Socioprofessionnels.
- L'intérêt porté au message de la part de l'émetteur Vis-à-vis du récepteur et vice versa.

Il en résulte que l'idée principale du message soit déformée en cours de route par les membres de la chaîne.

Dans une grande organisation, la multiplication des niveaux hiérarchiques affaiblit le message au fur et à mesure qu'il se diffuse : il est possible que le message Soit bloqué, entre autre, au niveau des cadres intermédiaires, soit qu'ils perçoivent mal le message ou qu'ils le perçoivent bien mais qu'ils ne le transmettent pas efficacement.

3.2.4. Les obstacles d'ordre sémantique

La sémantique est l'étude de la langue ou des langues considérées du point de vue de la signification des mots, les mêmes mots n'ayant pas la même signification.

Les obstacles sémantiques sont des obstacles qui agissent négativement Sur la compréhension du message et qui sont : le vocabulaire inadéquat, l'expression non appropriée, le manque de cohérence, les phrases mal choisies, le ton élevé de la voix, les mouvements incompréhensibles du corps. Ces éléments ajoutés à des différences de niveau d'instruction

entre l'émetteur et le récepteur, à l'impression des mots, aux Sens multiples du langage, à son incompréhension.

Un message mal formulé peut signaler l'intégrité douteuse de l'émetteur face aux récepteurs, un manque de confiance en lui.

3.2.5. Le filtrage

Le filtrage a comme rôle de garder ou de rejeter en partie ou en totalité le message transmis.

L'information est manipulée volontairement par l'émetteur pour qu'elle soit mieux accueillie par le récepteur.

Ceci reste également lié à la taille de l'entreprise, la complexité de la hiérarchie, sa culture.

Plus l'entreprise est grande, plus les actions de filtrage se multiplient.

Tableau N°1.2. : 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. -Monopolisation de l'information. -Manque de temps. -Des tâches spécialisées. -Négligences professionnelles.	-Manque d'objectivité ; -Mauvaise perception ; -Attitude négative -peur ; -mauvaise sens de 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; - Ecrite.	-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 : *Gestion des ressources humaines* ,édition ISBN 4L ,Québec, 2001. p.373.

Conclusion du chapitre

La communication interne fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise, autrement dit du projet économique, social et financier.

Elle est à la fois reflet des objectifs et des ambitions de l'entreprise mais également un moyen de mieux comprendre et échanger avec ses employés.

C'est un moyen d'adhésion des salariés au projet d'entreprise, un moyen de consolider le sentiment d'appartenance et d'attachement des individus à l'égard de leur entreprise.

Chapitre 02

Introduction du chapitre

Le phénomène de conflit est l'un des plus complexes problèmes touchants la vie des entreprises, il peut prendre plusieurs formes, car il peut y avoir beaucoup de parties en cause et des intérêts largement divergents.

Ils ne doivent être ni supprimés, ni évités, mais gérés, voire stimulés dans le cas où l'efficacité, la créativité et l'innovation en dépendraient.

Parmi l'une des plus compétences qu'un manager doit posséder est celle de gérer les conflits.

A travers ce chapitre, nous centraliserons nos objectifs à faire prendre conscience du phénomène de conflits collectifs au travail, pour cela ce chapitre sera scindé en trois sections : Dans la première section nous allons essayer de définir le concept « conflit au travail », de distinguer les origines et les niveaux des conflits, et dans la seconde nous nous orienterons vers les conflits collectifs et nous procéderons la gestion des conflits collectifs et les méthodes utilisées à gérer les conflits collectifs à l'intérieur des entreprises, et dans la dernière section nous allons aborder la contribution de la communication interne à la résolution des conflits collectifs au travail.

Section 01. Les concepts des conflits

Le conflit se manifeste après un échec de la politique de régulation des relations sociales. Les conflits sociaux font souvent intervenir de nombreuses personnes et perspectives.

Dans cette section nous tenterons de définir le phénomène des conflits, ses origines et ses niveaux.

1.1. Définition du conflit

De nombreuses définitions ont été données par les auteurs, des chercheurs et des spécialistes du domaine, nous allons donner quelques-unes.

Le conflit : « Étymologiquement, le terme conflit vient du mot latin *conflictus* qui signifie choc, lutte et combat »¹.

À partir du 17^{ème} siècle, le mot conflit est appliqué aux relations interpersonnelles, il est aussi envisagé comme « dualisme intérieur » et par extension, il s'applique aussi 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.

Le terme conflit est défini dans le dictionnaire « le Robert » comme : « un rencontre d'éléments, des sentiments contraires, qui s'opposent »²

Le dictionnaire « *Larousse* » définit le conflit comme « une opposition d'intérêts entre deux ou plusieurs parties dont la solution peut être recherchée soit par des mesures de violence, soit par des négociations, soit par l'appel à une tierce personne ».³

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 conflits d'idées, sont rarement pacifiques. 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

¹ MARSAN, (C) : *Gérer et surmonter les conflits*, édition DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 2005, P.13.

² Le Robert, *dictionnaire et encyclopédie*, AUBIN IMPRIMERIE, 1998, Ed , C .F.L.,p.315.

³ BARABEL, (M) et MEIER, (O) : *MANAGEOR : les meilleures pratiques du management*, édition DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 2010, P.641

relations diplomatiques, de quitter la table des négociations, et d'aller chercher sur le champ de bataille de nouveaux rapports de force.¹

Donc le conflit est la situation dans laquelle deux personnes ou deux groupes sont en désaccord par rapport à un objectif commun. Certains de leurs intérêts, sentiments, objectifs, idées sont incompatibles et peuvent s'opposer. Les parties en conflits cherchent une solution gagnant-gagnant ou gagnant-perdant.

1.2. Les origines des conflits

Selon PASTOR (P) et BREARD (R)², les origines des conflits 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, en ce qui suit on présente ceux qui tiennent une importance :

1.2.1. De nature économique

Nous avons vu récemment des conflits naître 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.

1.2.2. De nature sociale

Deux catégories de personnel s'affrontent, par exemple les personnels au sol d'une compagnie d'aviation et les pilotes.

¹ PASTOR (P) et BREARD (R) : *Gestion des conflits : La communication à l'épreuve*, éditions LIAISONS, Paris, 2002, p.13

² Ibid., pp. 20-22.

1.2.3. 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, par exemple la saisie et la tenue de fiches de stock écrites à la main.

1.2.4. De nature psychologique

Outre conflits de personnes que nous avons évoqués, il existe dans de nombreuses entreprises des conflits liés à l'âge. 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 de nouvelles pratiques, tout en «dépoussiérant» l'entreprise, dans la précipitation.

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.

1.3. Les caractéristiques du conflit¹

1.3.1. Le degré de visibilité du conflit

Un conflit peut prendre deux types d'expression du mécontentement. Le premier est le conflit ouvert, ce dernier est connu de tous, les désaccords sont clairement exprimés. On sait pourquoi où et quand le conflit a éclaté. Cette forme du conflit est la plus simple à traiter.

C'est aussi celle qui effraie le plus les acteurs car elle est le plus souvent accompagnée de fortes tensions, de violences verbales ou physiques.

La deuxième façon d'exprimer son mécontentement est de s'engager dans un conflit fermé, ce dernier est caractérisé par un retrait progressif du salarié sans formalisation de sa position.

¹ LAKROUT (Sabra) : *La gestion des conflits interpersonnels dans Les organisations comme processus de changement*, mémoire de master en science commerciale, (option management des ressources humaines), EHEC 2016, p.10.

1.3.2. Le degré de lisibilité

La deuxième caractéristique porte sur le degré de lisibilité du conflit. On parle de conflit manifeste lorsque la cause du conflit est clairement formulée et est portée par la revendication d'un groupe ou d'un salarié (augmentation des salaires...).

1.3.3. La position du conflit

Les conflits ne sont pas de même nature selon la position hiérarchique des protagonistes. En effet, lorsque la position hiérarchique est différente, il existe normalement un lien de subordination qui donne un pouvoir légitime au salarié occupant l'emploi le plus élevé.

On peut donc distinguer le conflit vertical qui oppose des personnes ou des groupes de niveau hiérarchique différent du conflit horizontal qui met aux prises des personnes d'un même échelon hiérarchique. Il y a aussi le conflit d'autorité, lorsque les managers ayant une position différente dans l'organisation s'affrontent.

1.3.4. L'amplitude du conflit

Un conflit sera considéré comme contracté s'il ne porte que sur un seul objet. Il devient élargi lorsqu'il porte sur plusieurs revendications.

1.3.5. La localisation du conflit

Un conflit est qualifié de local lorsqu'il ne concerne qu'une partie de l'organisation (par exemple une équipe). Il est global lorsqu'il se propage à l'ensemble de l'entreprise.

1.4. Les composantes du conflit

Selon CORMIER, (S)¹ dans son ouvrage «*dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*» a défini trois composantes du conflit comme suit :

1.4.1. L'objet du conflit

Dans le milieu de travail, l'objet du conflit interpersonnel concerne la tâche elle-même ou le processus selon lequel la tâche est réalisée. Toutes les idées ou les opinions relatives à la tâche peuvent être objets de conflit. Par ailleurs, la manière dont la tâche doit être accomplie peut aussi devenir conflictuelle ; c'est ce qu'on appelle les conflits de processus.

¹ CORMIER Solange : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, presse de l'université du Québec, Canada, 2004, pp.10-11.

Les conflits de processus dégénèrent plus facilement en conflits personnalisés que les conflits davantage centrés sur la tâche elle-même ; en effet, les conflits liés aux processus touchent plus directement les habiletés et les styles personnels de communication ainsi que les relations de pouvoir. Les questions suivantes témoignent de cet aspect des conflits : *Comment* doit-on procéder ? Qui est responsable de quoi ? Qu'est-ce qui doit être délégué et à qui ? Comment s'exerce le contrôle ? À qui doit-on rendre des comptes ? À quelle fréquence ?

Les réponses à ces questions concernent donc plus directement les identités au travail des collaborateurs.

Qu'il s'agisse du contenu de la tâche elle-même ou du processus nécessaire à son accomplissement, cette composante est l'objet officiel de la mésentente ou de nombreux accrochages : absences, retards, établissement des priorités, performance, méthodes de travail, partage des tâches, degré d'autonomie, responsabilités, etc.

Portant sur les valeurs ou l'idéologie risquent souvent de se transformer en conflit. En effet, les valeurs et l'idéologie constituent une part importante de l'identité personnelle. Dès lors, contester ou rejeter les valeurs de quelqu'un risque de mettre en cause son identité et, par conséquent, contribue à fragiliser la relation avec cette personne.

C'est pourquoi les conflits interpersonnels semblent plus nombreux dans les secteurs d'activité où des idéologies fortes sous-tendent les interventions, comme ceux de l'éducation et de la santé.

1.4.2. Le pouvoir

Le pouvoir donne lieu à des réactions mitigées ; il séduit et il effraie tout à la fois. Le pouvoir est souvent associé à l'idée de force, de contrôle, d'intimidation et de manipulation. Vu sous cet angle, il provoque souvent des réactions négatives.

Cependant, on peut envisager le pouvoir dans une autre perspective : celle de l'autonomie.

Dans cette optique, le pouvoir correspond à la prise en charge de sa vie de façon responsable, autonome et lucide. À cette fin, le pouvoir se définit comme l'habileté à obtenir ce que l'on veut dans l'environnement, compte tenu de ce qui est disponible.

Sous cet angle, le pouvoir est vu comme une disposition personnelle impliquant que chaque personne est entièrement responsable de l'atteinte de ses objectifs. Le pouvoir, alors, n'apparaît pas comme une fin en soi, mais comme un processus conduisant à l'obtention de

résultats valorisés. Par conséquent, la première étape sur la route du pouvoir personnel consiste à savoir précisément ce que l'on veut. Un deuxième élément du pouvoir personnel implique que l'exercice efficace du pouvoir n'est possible que si l'on possède une connaissance juste de l'environnement.

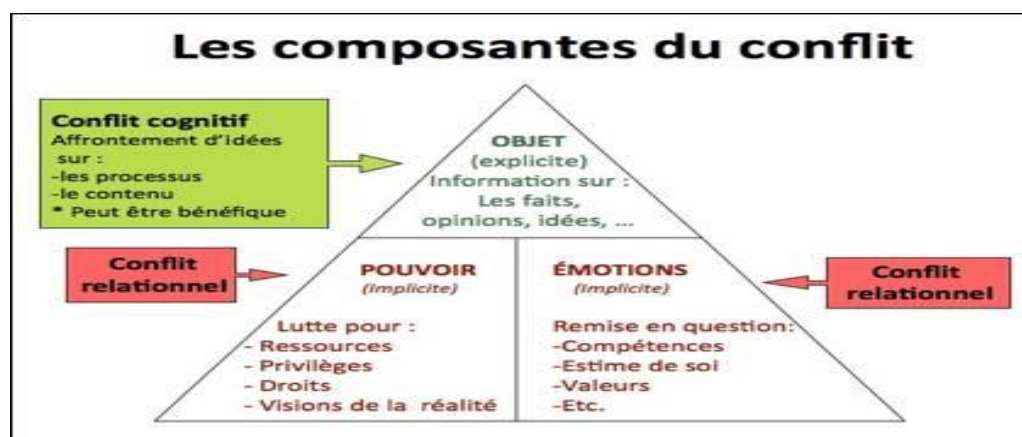
1.4.3. L'émotion

Les dimensions affectives, émotionnelles et irrationnelles sont toujours présentes, à divers degrés, dans les conflits interpersonnels. Dès lors, il arrive que l'objet du conflit, bien que réel, ne soit que le symptôme d'un fort conflit émotif. Dans le langage courant, on parle, à tort d'ailleurs, de conflit de personnalité. À tort, puisque les personnalités différentes ou opposées peuvent donner lieu aussi bien à l'attraction réciproque qu'à l'antipathie. Il arrive, assez souvent, que d'anciens bons amis soient, à présent, des ennemis irréductibles. Par ailleurs, quand deux personnes sont incapables de régler le différend qui les oppose, elles deviennent hostiles à tout ce que fait l'autre, ce qui les amène à croire que c'est sa personnalité qui est insupportable.

Les conflits qui sont en rapport avec l'identité personnelle ou collective, l'image de soi, l'estime de soi, le système de valeurs et l'idéologie, sont aussi très chargés. Les comportements perçus comme une atteinte à l'identité professionnelle engendrent des réactions très intenses.

De plus, se retrouver en situation de conflit est, en soi, anxiogène. Cette anxiété est reliée aux peurs inconscientes d'être envahi et détruit par l'agressivité de l'autre ou d'être soi-même tellement en colère et agressives qu'on pourrait détruire l'autre.

Figure N° 2.1. Les composantes du conflit



La source : www.hpr.polymtl.ca/te/etudiants/CONFLITSINTERPERSONNELS.php

1.5. Les influences d'un conflit

Parler des conflits c'est d'avoir directement l'idée sur les conséquences négatives qu'engendre ce phénomène. Les conflits sociaux pourraient avoir aussi des influences positives.

1.5.1. 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 changements 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.

1.5.2. L'influence négative du conflit

Un conflit peut aussi avoir de graves conséquences négatives sur l'organisation et détourner certains efforts de leur but .A un moment où il faudrait s'efforcer de faire converser les ressources de l'organisation vers les buts fixés, un conflit entraîne un gaspillage de ces mêmes ressources, notamment en temps et en argent.

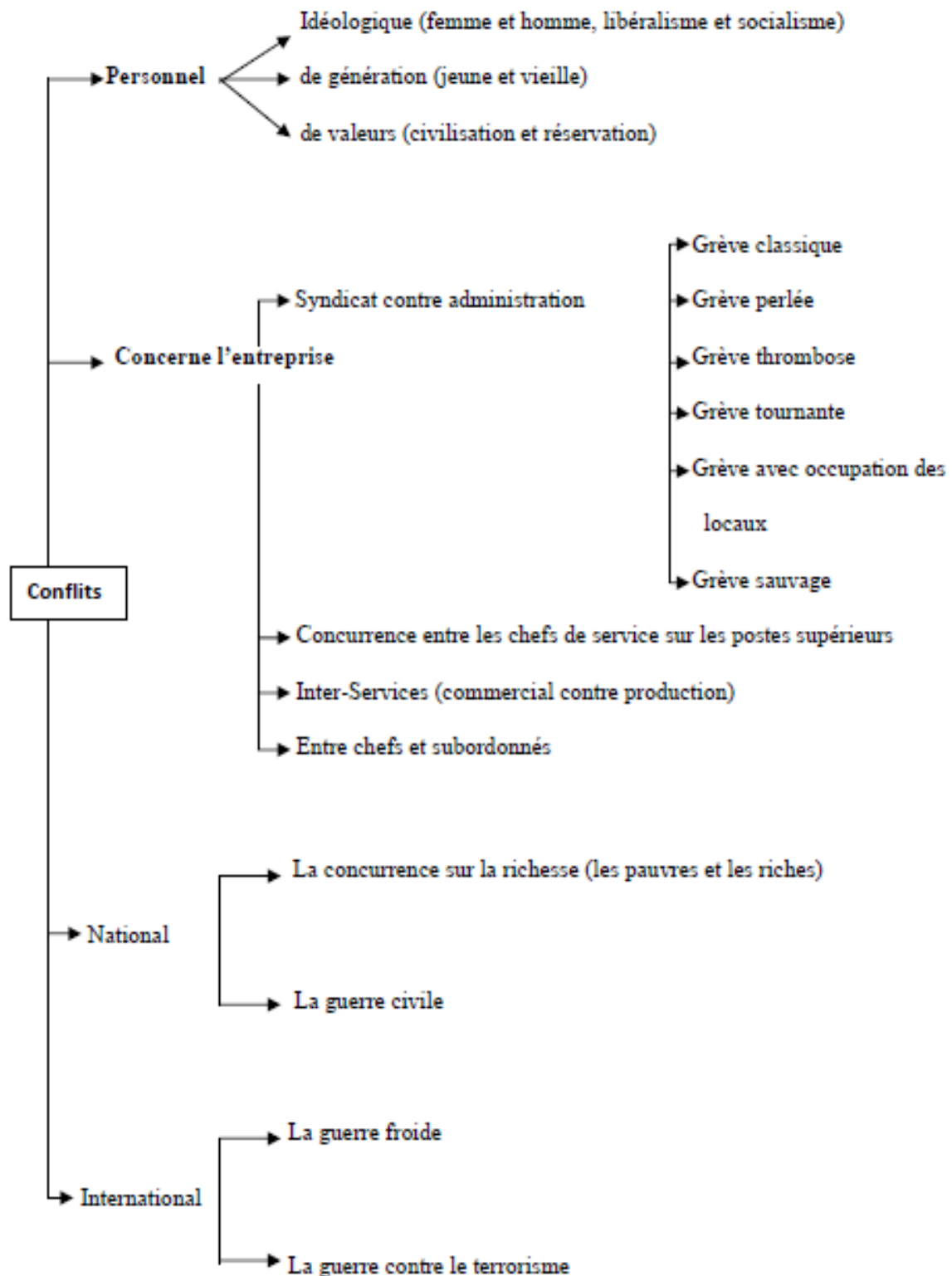
Un conflit peut aussi affecter négativement le bien -être psychologique des employés, S'il est grave, les pensées, les idées et les croyances en conflit peuvent engendrer du ressentiment, des tensions et l'anxiété. Il peut aussi détruire la collaboration et l'esprit d'équipe.

1.6. Les typologies des conflits

Pour mieux comprendre les conflits, il est nécessaire de connaître les types de conflits.

D'une manière générale, on peut illustrer les différents types dans le schéma suivant :

Figure N° 2.2. Types de conflits



Source : CHAREF, (Ahmed), et RIGUET, (Youssef) : *le style des managers algériens dans la gestion des conflits, mémoire en licence en Sciences commerciales, (option Management), INC, 2009.p.39.*

En plus, BERNARD, (C)¹, considère que les conflits peuvent être hiérarchisés sous trois typologies : par localisation, par nature et par niveau.

1.6.1. Typologies par localisation

La difficulté majeure, ici, consiste à déterminer avec précision les limites ou les frontières de l'entreprise. Rachats, fusions, filiations, diversifications, sous-traitance, recours à l'intérim, etc., brouillent considérablement les cartes. Il devient souvent extrêmement difficile, voir 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 protagonistes, la distance géographique induisant –mais pas toujours– la distance psychologique.

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 de la problématique des conflits. En d'autres termes, deux établissements appartenant 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 et 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

¹ BREARD, (C) : *Régulation des conflits au travail*, éditions d'organisation, Paris, 2002, p.155.

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 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 conflits sur site unique (intra-organisation ou intra-sites), et les conflits sur sites multiples (inter organisationnels ou inter-sites).

1.6.2. Typologie par nature

Les conflits par nature 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° 2.1. Typologies des conflits par nature

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

Source : BERNARD, (C) : *Régulation des conflits au travail*, éditions d'organisation, Paris, 2002, p117.

Conflits d'objectifs : c'est une situation dans laquelle les buts et les issues d'un individu ou d'un groupe semblent incompatibles avec ceux de la partie adverse.

Conflits cognitifs : c'est une situation dans laquelle les idées, les croyances, les opinions ou les valeurs respectives des parties sont incompatibles.

Conflits affectifs : c'est une situation dans laquelle les sentiments ou les émotions respectives d'un individu ou d'un groupe sont incompatibles avec ceux de la partie adverse.

Les catégories D, E et F sont identiques, mais concernent des conflits qui se produisent entre des parties qui n'appartiennent pas à la même organisation¹.

1.6.3. Typologie par niveau

On peut classer les conflits selon le niveau auquel ils se produisent.

Tableau N°2.2. Typologie des conflits selon le niveau

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

Source : BERNARD, (C) : *Régulation des conflits au travail*, éditions d'organisation, Paris, 2002, p.118.

¹ BERNARD, (C) : Op.cit, p.117.

1. le conflit intra-personnel : « moi contre moi »

Conflit interne qu'une personne subit en elle-même : désirs contradictoires, ambivalence de sentiments... Il se traduit par une incapacité à trancher, par une baisse de motivation et d'entrain. Il concerne des décisions à prendre, un écart entre des connaissances acquises et de nouvelles connaissances, la compréhension d'un problème.

Nous distinguons huit catégories des conflits intra-personnels :

- 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.

2. Le conflit interpersonnel : « moi contre lui, lui contre moi, lui contre lui »

« Le conflit interpersonnel implique deux ou plusieurs individus qui se perçoivent eux-mêmes opposés entre eux au sujet de leurs préférences respectives en matière d'objectifs et/ou d'attitudes, de valeurs, de comportement »¹

3. Le conflit Intra –groupe : « nous contre nous »

« Un groupe est plus grand que la somme des individus qui le composent, et différent de cette somme. De même le conflit intragroupe implique davantage qu'une somme de conflits intra personnels et interpersonnels. Le conflit intragroupe désigne les heurts qui se produisent entre tous les membres d'un groupe, ou certains d'entre eux, et il affecte souvent le fonctionnement du groupe et les résultats obtenus par celui-ci »².

4. Le conflit Intergroupe : « nous contre eux »

Le conflit intergroupe comprend des désaccords et des heurts qui surviennent entre deux ou plusieurs groupes.

¹ CHALVIN, (D) : *Tensions et conflits dans les relations personnelles. Comment en sortir ?*, Edition ESF, Québec, 1999, p.114.

² HELLRIEGEL, (D), SOCLUM, (J.W) et WOODMAN, (R.W) : *Management des organisations*, Editions Boeck-WESMAEL, Paris, 1992, p. 507.

Le type de conflits intergroupes le plus connu du public, en ce qui concerne les organisations, est celui qui se produit souvent dans les relations entre les syndicats et la direction. Les conflits de ce genre sont parfois extrêmement intenses, interminables et coûteux pour tous les intéressés. Dans des conditions de concurrence acharnée et de conflit, les groupes adoptent des attitudes et entretiennent entre eux des relations qui se caractérisent souvent par la méfiance ; la rigidité, des comportements oppressifs, l'autre étant perçu comme un ennemi, soucieux de ses seuls intérêts, fermé au dialogue.

section.2. Les conflits collectifs

Les conflits dans le monde du travail commencent par un affrontement larvé qui peut durcir pour donner naissance à des grèves dures, des actions d'envergures, des opérations coup de poing.

2.1. Définition

« 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 différent, désaccords, affrontements, y compris ceux qui ne sont pas seulement ouverts et déclarés. Ils peuvent porter sur les objectifs (incompatibles), les idées ou les représentations, et impliquer les sentiments²

Le conflit collectif est défini comme étant, tout conflit survenu entre un ou plusieurs employeurs d'une part, et un certain nombre de membres de leur personnel d'autre part portant sur les conditions de travail, lorsqu'il est de nature à compromettre la bonne marche de l'entreprise ou la paix sociale.

Donc, un conflit n'est collectif quant à son objet et aux parties qu'il oppose, lorsqu'il porte sur le droit et l'intérêt communs à tout un groupe de travailleurs, c'est-à-dire qu'il porte

¹ <http://snapest.ning.com/profiles,&logs/qu-est-ce-qu-un-conflit-collectif-de-travail> (consulté le 11 /05/2017 à 17h58)

² THEVENT (M) et DEJOUX (C) : *fonction RH PEARSON*, France, janvier 2007, p.368.

sur le taux de salaire, l'horaire du travail, le transport, les avantages sociaux et même sur l'application d'une convention ; s'il intéresse un groupe d'ouvriers en opposition avec un ou un groupe d'employeurs

On distingue deux grands types de conflits : La grève et Les lock out.

2.1.1 Les grève

La grève est une cessation collective et concertée du travail pour des motifs professionnels, afin d'exercer une pression sur l'employeur. Ainsi la grève qui est une réduction volontaire de la productivité n'est pas considérée comme une grève car la cessation de travail n'est pas totale. Toutes les autres formes de grève (tournante, surprise, débrayage occasionnel...) sont licites.

Les grèves se caractérisent par :¹

- la cessation collective : le droit de grève peut être exercé par une minorité de salariés. L'aspect collectif de la grève s'apprécie en fonction du nombre de salarié. Il a été jugé que la cessation du travail d'une seule personne ne pouvait être assimilée à un cas de grève sauf si cette personne suivait un mot d'ordre national.
- la concertation : elle se déduit en principe de la reconnaissance du caractère collectif
- les motifs professionnels : les tribunaux ont toujours interprétés largement la définition des revendications professionnelles des salariés. Sont considérées comme licites toutes celles qui portent sur la rémunération, les conditions de travail, l'exercice du droit syndical, la crainte de licenciement... Par contre les grèves de solidarité déclenchées pour défendre les intérêts professionnels d'autrui ou les grèves de protestation destinées à obtenir le retrait d'une sanction contre un travailleur ne sont licites qu'à condition d'intéresser la collectivité de travail. Mais l'existence de revendications à caractères professionnels ne suffit pas en elle-même à justifier la grève : il faut en outre que l'employeur soit tenu au courant des revendications et qu'il ait les moyens éventuels de les satisfaire.

¹ christophe.wach.free.fr/Cours/Droit/conflits.htm (consulté le 12 /05/2017 à 17h58)

2.1.2. Le lock-out

Le lock-out est la fermeture de l'entreprise par l'employeur à l'occasion d'un conflit du travail. L'intégralité des salariés n'a donc plus accès aux locaux de travail et n'est plus rémunérée. L'objectif du lock-out peut être double : mettre fin à un fonctionnement de l'entreprise qui est gravement perturbé par la grève et tenter de faire pression sur les grévistes.

Le lock-out est en principe une action irrégulière car elle est une suspension unilatérale des contrats de travail et donc une faute contractuelle. La rémunération doit donc être payée au personnel. Ce point de vue strict est toutefois atténué dans certaines circonstances particulières mais sans pour autant que la jurisprudence en ait affirmé la licéité.¹

Trois cas sont tolérés :

- L'impossibilité absolue d'assurer le fonctionnement de l'entreprise pour raison de force majeure
- l'impossibilité de maintenir l'ordre et la sécurité : cette mesure procède "des pouvoirs normaux et même des devoirs d'un employeur soucieux d'assurer un minimum de sécurité et d'ordre dans son entreprise à un moment où ceux-ci risquaient d'être tout à fait compromis par les conditions désordonnées et insolites dans lesquelles le personnel accomplissait son travail et exerçait son droit de grève". L'employeur a donc le droit de fermer son entreprise lorsqu'il craint des dégradations de matériel ;
- l'exception d'inexécution : l'employeur peut recourir au lock-out en cas de grève illicite c'est à dire lorsque les grévistes ont des revendications illégitimes ou utilisent des modes d'action prohibés.

Dans les trois cas les salaires ne sont pas dus même si les non-grévistes ont manifestés leur intention de travailler.

¹christophe.wach.free.fr/Cours/Droit/conflits.htm, (consulté le 12 /05/2017 à 18h32)

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 caractérologiques 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
- 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.

On ajoute aussi le manque d'augmenter le salaire et les mauvaises conditions de travail.

Parce que le salaire est un élément impulsif de la part du personnel selon qu'il soit bon ou médiocre. Il peut impulser le personnel à l'émulation d'un bon travail, soit au découragement et au ralentissement des activités de production.

Aussi les bonnes conditions de travail 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 les conditions d'emploi engendrerait d'une manière générale des troubles dans les ressources humaines¹

¹http://www.memoireonline.com/12/13/8289/m_La-gestion-des-conflits-collectifs-du-travail-face-au-climat-social (consulté le 12/05/2017 à 21h10).

2.3. Conséquences des conflits collectifs

La conception des effets 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 entraîne 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
- Perte de temps.
- Destruction de l'outil de travail.
- Baisse de la productivité et du rendement.

On ajoute aussi la perte de l'esprit d'équipe et de la synergie sociale, le climat social devient rouge, la naissance de la haine et de la méfiance, l'arrêt automatique de la franche collaboration entre les humains.

2.4. La gestion des conflits collectifs

Au sens strict, gérer un conflit collectif c'est l'administrer, l'administrer c'est le diriger, le diriger c'est le résoudre. Cette manière de voir les choses suppose qu'il faut nécessairement avoir des méthodes et techniques permettant d'administrer les divergences d'opinions ; cela sous-entend qu'il faudrait avoir des préalables efficients qui pourraient permettre en long ou en large de raisonner sur les faits, les traiter, trouver des solutions favorisant l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Gérer un conflit collectif du travail demande aux décideurs un certain nombre de qualités véritables parmi lesquelles nous énumérons :

¹ http://www.memoireonline.com/12/13/8289/m_La-gestion-des-conflits-collectifs-du-travail-face-au-climat-social (consulté le 13h58)

- **La connaissance des faits et La connaissance des attentes des personnes en tension :**

La connaissance des faits et la connaissance des attentes des personnes en tension exigent de la part des leaders des meilleurs renseignements clairs et précis sur des situations données, leurs causes et aussi surtout leurs visées. C'est pourquoi un bon gestionnaire doit avant de traiter une situation donnée se renseigner d'une manière claire et nette, en vue d'être pragmatique dans l'étude de la dite situation.

- **Le discernement :**

Discerner sur les faits permet de savoir les besoins et les désirs du personnel tout en les confrontant avec la politique économique et financière de l'entreprise afin de trouver des solutions satisfaisantes et durables.

- **La compétence dans la prise de la décision :**

Ce n'est pas le fait d'être au sommet qui traduit la compétence dans la prise des décisions mais le pragmatisme et le tact.

Gérer le conflit collectif permet de créer le climat de confiance mutuelle, l'harmonie des relations entre les hommes, la collaboration et l'adhésion du personnel aux objectifs de l'organisation sont les seuls gages et conditions sine qua non à toute réussite dans la direction des hommes.

- **Etre un bon communicateur :**

La meilleure communication est celle qui séduit, celle qui doit convaincre, celle qui fait comprendre le bien-fondé de ce que l'organisation poursuit, celle qui valorise les personnes concernées et celle qui fait adhérer des personnes en tensions aux plans et à la politique de l'organisation. Les conducteurs des hommes doivent avoir l'art de parler afin d'adoucir les troubles de tensions du personnel pour arriver à initier le dialogue social et mutuel en vue d'une meilleure compréhension humaine.

La gestion de conflit collectif consiste à le bien administrer au cours des trois situations qu'on peut distinguer : la gestion avant le conflit, la deuxième c'est la gestion au moment du conflit et la troisième c'est la gestion de l'après conflit.

2.4.1. La gestion avant conflit

Gérer avant le conflit, c'est être en mesure à se préparer à la gestion d'une crise sociale.

Selon LGALENS, (J) et LOIGNON, (C)¹, la préparation à la gestion d'une crise dépend de :

2.4.1.1. La préparation à la gestion d'une crise sociale

La préparation à la gestion d'une crise sociale dépend de trois stratégies essentielles ; assurer, observer et contrôler la veille sociale pour distinguer les points de faiblesses et se régulariser face aux exigences.

2.4.1.2. Contrôle, observation et veille sociale

La veille sociale peut avoir deux volets : externes et internes. 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, les configurations spécifiques aux bassins d'emploi locaux, les positions politiques des grandes centrales syndicales ou des partis concernant les réformes de l'entreprise.

L'idée de la veille sociale semble d'être celle d'une «*conflictualité latente*» dont symptômes devraient être détectés le plus tôt possible : absentéisme, roulement du personnel, non-qualité, conditions de travail, accident du travail, gestion des crises sociales, décentralisation des tâches ...etc.

L'idée selon laquelle le système d'information, l'interprétation des données sociales et l'analyse des pratiques doivent être exclusivement orientés vers la détection des facteurs de conflictualités 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 de travail.

Différente de la veille sociale, l'observation sociale présente, en revanche, une zone de recouvrement avec les intentions du contrôle de gestion et en particulier du contrôle de gestion sociale. Le contrôle de gestion dans sa vision la plus moderne, envisage le passage du

¹ LGALENS, (J) et LOIGNON, (C) : *prévenir les conflits et accompagner les changements*, édition Maxima, 1997, p.13.

«*contrôle des choses au contrôle des hommes*» c'est-à-dire au contrôle de gestion des activités et des hommes qui les aiment.

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 social 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.

2.4.2. La gestion au moment du conflit

Le véritable travail, et la responsabilité fondamentale des dirigeants, consiste à fixer des règles du jeu acceptables et si possible négociées, afin que chacun puisse définir sa stratégie personnelle et celle du groupe auquel il appartient. Il faut donc envisager la gestion des conflits comme une fonction de régulation, et non comme une fonction disciplinaire.

Pour y parvenir, deux méthodes sont à privilégier, en fonction de la situation rencontrée et des objectifs poursuivis.¹

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.

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.

2.4.2.1.2. : La dissociation

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

2.4.2.1.3. 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.

¹ LGALENS, (J) et LOIGNON, (C) : Op.cit, p.16

2.4.2.2. Les méthodes médiationnelles

Il ne s'agit plus ici d'intervenir sur la structure et l'organisation, donc sur l'organigramme, pour résoudre des situations conflictuelles. Les méthodes «*médiationnelles*» font références aux attitudes, aux conduites et aux procédures mises en œuvre pour «*brasser*» l'information afin de dégager pour chacune des parties un bénéfice mesurable dans la collaboration ou la négociation.

2.4.2.2.1 la coopération

Dans les organisations, il est évident que la plupart des individus souhaitent coopérée. Ils sentent confusément qu'une coopération consiste à unir ses efforts, pour la satisfaction de tous et pour être plus performant, collectivement.

Au sein des organisations, certains modes de fonctionnement pernicieux sont générateurs de conflits : ils particularisent quelques unités, écartant ou marginalisant ainsi certains groupes. Les intérêts particuliers et les luttes pour le pouvoir prennent trop d'importance, et les acteurs ne parviennent pas à conjuguer leur effort. Lorsque ces intérêts sont inconciliables, un conflit éclate dont le différend touche aux valeurs ou aux buts communs du groupe. Celui-ci est fragilisé par -une menace réelle ou imaginaire contre la sécurité du groupe, des intérêts économiques, des avantages politiques,..., une question de prestige, etc.

La coopération naît, lorsque les gains espérés pour un groupe le sont aussi pour les individus mais la coopération, même si elle apporte des résultats probants en matière de prévention des conflits, n'est pas une panacée¹

2.4.2.2.2 La négociation

La négociation est un processus par lequel deux ou plusieurs personnes tentent de réduire ou d'éliminer un conflit entre elles. Le risque dans un conflit c'est la rupture de la communication, le but de la négociation est de parvenir à un compromis par communication. Réussir une négociation passe par le sentiment qu'auront les partenaires d'avoir obtenu quelque chose de tangible.

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

¹ PASTOR (P) et BREARD(R) :Op.cit. p.143

a: La négociation irréaliste

Cette négociation est basée sur la guerre des positions. Elle engendre fortement, voire exclusivement, la personnalité et l'identité des protagonistes. Un protagoniste affronte en face à face son adversaire et veut le faire plier. Il veut vaincre, gagner, être le plus fort, c'est le cas de marchandage entre un vendeur et un acheteur.

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 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.

b. La négociation réaliste

Part du principe que le différend qui « oppose » les parties doit être traité comme un problème, qu'il s'agit de définir ensemble, dans un premier temps. Le premier accord réaliste porte sur la définition et la description commune du différend, des enjeux, et concrétise la reconnaissance réciproque des intérêts de chacun. En fait, c'est reconnaître une légitimité à l'adversaire. La négociation réaliste est donc un apprentissage mutuel de l'autre, de ses intérêts, de ses besoins, de ses incertitudes, de ses craintes et de ses désirs. On n'attaque plus l'autre, on l'invite à participer à une réflexion, à une recherche, presque à une vision commune d'un problème global qui dépasse la simple réalité de chacun.²

¹BREARD(R) et PASTOR(P) :Op.cit. p160.

²Ibid., p161.

2.4.2.2.3. 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 aboutit 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.

2.4.2.2.4. La médiation

La médiation est la procédure par laquelle le responsable d'entreprise et les représentants syndicaux, parties à un différend collectif de travail, font appel à un tiers appelé médiateur qu'elles désignent d'un commun accord pour leur proposer des résolutions nouvelles, tout en respectant les intérêts de chacun.

Le médiateur joue un rôle d'intermédiaire entre les parties. Les parties en conflit gardent le contrôle du processus de prise de décision. La médiation n'est possible que si les deux parties font preuve de bonne volonté pour trouver une solution et acceptent tous les deux le médiateur.

La médiation peut aussi échouer, après avoir essayé à plusieurs reprises de relancer la discussion en évoquant la volonté qui existait au départ et les attentes initiales des participants, le médiateur fait alors un constat oral de la situation et stoppe la médiation.

2.4.2.2.5. L'arbitrage

L'arbitrage est une procédure facultative de règlement du différend à laquelle peuvent convenir la direction et les représentants syndicaux. Il peut être exercé par une personne, par une institution, par un pouvoir, nommée par les parties.

L'arbitrage présente plusieurs avantages .D'abord, ce sont les parties qui choisissent de concert leur arbitre, ou leurs arbitres, en fonction de critères.

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 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.¹

2.4.2.2.6. L'enquête dialectique

L'enquête dialectique pour but de résoudre un problème entre deux. Cependant deux phénomènes contrarient cette résolution : le problème 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.²

2.4.2.2.7. La confrontation

La confrontation permet de rendre un conflit plus important et plus visible. Par exemple, vous pouvez décider d'avoir recours à la confrontation quand l'autre partie maintient qu'elle, « elle ne voit pas de problème ». Si la situation est difficile seulement pour l'une des deux parties, c'est que celle-ci a encaissé les frustrations de manière que l'autre n'en soit pas affectée. Il faudra alors rendre la situation plus difficile pour l'autre, et même à la limite, susciter le conflit ouvert pour être en mesure de le régler. Provoquer l'escalade du conflit peut aussi être utile quand les membres d'un groupe se sont plus ou moins habitués à vivre dangereusement dans l'agressivité.

Dans ces équipes dites conflictuelles, le gestionnaire a parfois intérêt à provoquer l'émergence des luttes larvées qui se jouent dans l'équipe. En somme, la confrontation est utile dans tous les cas où une personne semble ignorer les impacts de comportements suscitant des réactions très négatives dans son entourage. Cette technique concerne la résolution de conflit entre plusieurs groupes travaillent dans une même entreprise. Ces groupes, pris dans une situation émotionnelle, sont prêts à travailler rapidement pour se sortir de cette situation.

¹ BREARD(R) et PASTOR(P) :op.cit.p.173.

²Ibid.p.201.

Cette pratique permet à chaque groupe de se dégager du plan affectif et d'analyser plus objectivement la situation conflictuelle. Elle ne va peut-être pas tout résoudre d'un coup, mais elle facilitera le dialogue et la recherche de solution, si les parties veulent sincèrement sortir du blocage constaté.

2.4.3. La gestion de l'après conflit

La gestion de la période qui suit le conflit aura pour but de réaliser 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 d'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 y 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 prendre 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 liberté par rapport à ce qui avait été longtemps subis en silence.

Enfin, durant la phase de conflit ouvert, le traitement de la situation est limité aux symptômes. Les dirigeants tentent de faire baisser la fièvre en négociant sur les revendications exprimées.

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 celle-ci ne devienne le mode systématique de traitement des dysfonctionnements sociaux et que les canaux de la régulation sociale se remettent en état de fonctionner.¹

¹ CHAREF, (Ahmed), et RIGUET, (Youssef) : Op.cit, p.53.

Section 03 . La contribution de la communication interne à 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.

.3.1. Les trois règles de la communication en situation de conflit ¹

3.1.1. 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 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.

¹ BREARD(R) et PASTOR(P), op.cit.p.137.

3.1.2. Respecter les règles et valeurs

L'une des caractéristique 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 an 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'emballlement.

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 accroître 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 répartir 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 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.

3.1.3. 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 bancale, et qu'un nouveau rapport de force permettra d'entamer les changements nécessaires,

Nous l'avons dit, le changement crée un 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 affrontements, 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.

3.1.3.1. Sécuriser

Cette démarche se joue sous trois angles : sécuriser pendant les phases du conflit (nous avons vu les rôles à jouer dans les 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.

3.1.3.2. 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.

3.2. Les principes élémentaires de règlement d'un conflit par la communication¹

Ils aident à trouver des solutions efficaces :

- 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

¹ http://gpp.oiq.qc.ca/reglement_d_un_conflit_par_la_communication.htm (consulté le 15/5/2017 à 12h21)

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.

Conclusion du chapitre

Les conflits sont inévitables et sont mêmes souvent facteurs de progrès. Les accepter, c'est abandonner l'idée selon laquelle il faut toujours un gagnant et un perdant, et adopter une stratégie gagnant-gagnant en transformant le conflit en un problème et en utilisant le potentiel créatif des groupes et des individus.

Dans ce cadre, la communication constitue la meilleure solution pour gérer un conflit. 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. Ainsi la communication interne se doit de maintenir dans un climat de confiance et de transparence entre les groupes.

Chapitre 03

Introduction du chapitre

Les chapitres précédents de la théorie nous a permis d’avoir une vision globale sur la communication interne et sa contribution dans la résolution des conflits collectifs au travail.

Cela nous permettra à présent, de passer au cas pratique de ce mémoire. A cet effet ce troisième chapitre sera scindé en trois sections, dont la première nous permettra de présenter l’organisme d’accueil AFRICAVER, la deuxième sera consacré pour la méthodologie de recherche utilisée et la troisième section se déroulera sur l’analyse des résultats obtenus lors de l’enquête de terrain, suivie par les principaux résultats et les suggestions.

Section 1 : Présentation d'AFRICAVER:

Dans cette section, nous allons présenter l'entreprise AFRICAVER sous ses différents volets.

1.1. Historique

La Société Africaine du Verre « AFRICAVER EPE/Spa » est une entreprise publique économique issue de la filialisation de l'Entreprise Nationale des Verres et Abrasifs (E.NA.V.A.).

Elle est spécialisée dans la fabrication du verre et du silicate de soude.

Elle sise à la zone industrielle d'Ouled Saleh dans la Daira de Taher, Wilaya de Jijel, est une société par actions (SPA) avec un capital social de 1.046.440.000,00 DA, et un effectif de 210 agents (au 17/04/2017).

Cet effectif est réparti comme suit :

- * Cadres : sont 23 employés.
- * Maîtrise : 18 employés.
- * Exécution : 169 employés.

La société AFRICAINE DU VERRE est issue de la création de l'unité verre plat de Jijel qui abritait en 1986 : un atelier de production de verre plat (capacité 20.000 tonnes par an) et un atelier de production de pare-brise feuilleté pour véhicules particuliers (capacité de 44.000 unités par an).

Face aux contraintes financières, certains projets ont été abandonnés en cours de réalisation (projet gobeletterie, projet verre culinaire et phare automobile), d'autres projets ont été reconvertis en d'autres activités (les fours gobeletterie et brique de verre sont utilisés actuellement pour la production de silicate de soude).

En 1996, la société nationale des verres et abrasifs (société mère) a été érigée en groupe industriel composé de quatre filiales constituées en sociétés par actions (ABRAS Saida, SOMIVER Thenia, NOVER Chlef, AFRICAVER Jijel).

La création de la filiale « AFRICAVER » date du 05 février 1997. La société africaine du verre « AFRICAVER » actuellement c'est une filiale de groupe « E.NA.VA ».¹

¹ Les documents internes d'AFRICAVER

1.2. Situation géographique

AFRICAVER ; SPA est une filiale du groupe verrier ENAVA .Le siège social ainsi que les unités de production sont basés à seulement 5 km du grand port international de Djen-Djen et a 2.5km de l'aéroport régional *FARHAT Abass*, tous les deux sont situés à 15km de la ville côtière de JIJEL. La société de verre est située dans la zone industrielle d'Ouled Salah –Taher à environ 17 km du chef-lieu de la wilaya de JIJEL.

1.3. Les objectifs d'AFRICAVER ¹

- Répondre aux attentes de l'actionnaire (l'Etat) ;
- Assurer une croissance rentable grâce à la mise en œuvre du programme d'investissement ;
- Satisfaire les segments du marché (gamme variée de produits demandés) ;
- Améliorer le ratio de rendement ;
- Elargir les circuits de distributions et utiliser des formules adaptées au marché ;
- Améliorer la productivité.

1.4. Les principaux produits d'AFRICAVER et leurs domaines d'application²

1.4.1 Verre imprimé

Le verre imprimé est un verre plat obtenu par laminage du verre chaud. Vu le grand nombre de motifs et couleurs qu'on peut obtenir, il confère un caractère esthétique et décoratif irremplaçable.

Le verre imprimé est utilisé dans l'aménagement intérieur des habitations, et dans la décoration des mosquées, bains maures et palais.

1.4.2. Verre trempé

C'est un processus par lequel on donne des caractéristiques particulières à une feuille du verre par un traitement thermique qui va lui conférer des qualités de résistance aux chocs. Un verre trempé est de 3 à 5 fois plus résistant qu'un verre ordinaire

¹ www.africaver.com.dz

² Ibid.

En cas de bris, il a la particularité de se fragmenter en petit morceaux millimétriques inoffensifs. Les domaines d'utilisation sont :

- Le vitrage dans l'habitat et l'architecture (notamment en ce qui concerne les fenêtres et baies vitrées, l'habillement des façades, les abris-bus, les cabines téléphonique).
- Le vitrage pour automobiles camions, avions, transports ferroviaires (pare-brise glaces latérales lunettes arrières - toits en verre).
- Vitrage pour l'électroménager et ameublement : Portes, couvercles, plaques de cuisson et bandeaux cuisinières et fours.

14.3. Verre feuilleté

Le produit peut être obtenu en plusieurs motifs et couleurs et épaisseurs selon le type de demande.

Les différents domaines d'application sont les suivants :

- Le vitrage pour l'habitat et l'architecture (fenêtres, baies vitrées, habillement de façades).
- Le Vitrage automobile pour véhicule légers, lourds et engins..

1.4.4. Verre feuilleté-trempe

Est un processus combiné d'assemblage de vitrage et de trempe , ce type de produit est destinée pour des applications spéciales où il y a forte charge, tels les hublots de piscine , les salles de sport , les séparations de tribunes de stade.

1.4.5. Silicate de soude

Il est utilisé dans diverses industries à titre d'exemple dans l'industrie des détergents, ainsi que pour traiter le borbier qui se produit lors du forage des puits de pétrole ce traitement rentre dans le cadre de la protection de l'environnement.

1.4.6. Traitement de sable quartzeux

Est un processus d'extraction et de concassage de gré, broyage, lavage, séparation et homogénéisation. Le sable quartzeux rentre comme élément essentiel dans la composition des matières premières pour la fabrication du verre, dans l'industrie de la céramique et dans les stations de traitement d'eau comme filtrant.

1.5. Organisation :¹

AFRICAVER est organisée en mono-unité, le siège social étant le centre de toutes les décisions à travers une organisation fonctionnelle représentée par une direction générale, une direction générale adjoint et quatre directions.

1.5.1. La direction générale :

Elle est représentée par un directeur générale qui est placé sous l'autorité du conseil d'administration et qui est chargé de :

- S'assurer de la réalisation des objectifs.
- Arrêter le plan annuel et pluriannuel de la filiale et veiller à son mise en œuvre une fois adopté par le conseil de l'administration.
- Veiller à l'ajustement des moyens par rapport aux résultats.
- Présider le conseil d'administration et veiller à son fonctionnement.
- Rechercher les meilleures conditions d'efficacité dans la mise en œuvre des programmes d'emploi des ressources humaines et financières et techniques.
- Enfin, effectuer dans le cadre de la réglementation en vigueur toutes les opérations financières, industrielles, commerciaux, inhérentes à l'activité de la filiale à lui permettre de réaliser des objectifs de production et de développement.

Les cellules rattachées à la DG sont les suivantes:

1.5.1.1. Le secrétariat : Son rôle consiste à :

- Exécuter les directives, les orientations et les consignes du DG.
- Procéder à l'enregistrement du courrier.
- Dépouiller et expédier le courrier.
- Veiller sur l'accueil et la prise en charge des invitées du DG.
- Veiller à l'enregistrement et la conservation des dossiers relatifs aux offres d'appels nationaux et internationaux.

¹ Document interne de l'entreprise

1.5.1.2. Cellule hygiène et sécurité : Les principales tâches de cette cellule consistent à :

- Elaborer les plannings de contrôles réglementaires des appareils à pressions et appareils à vapeur.
- Collecter, structurer, stocker et analyser les données relatives à tous les incidents.
- Contribuer à la définition de la stratégie et des politiques de l'entreprise.
- Veiller à la protection des travailleurs en matière d'hygiène.
- Veiller à toutes les opérations de nettoyage.

1.5.1.3. Cellule management de qualité : Son rôle consiste à :

- Déterminer les moyens à mettre en œuvre pour assurer convenablement l'article de contrôle technique de qualité.
- Identifier tout problème relatif à la production et au processus et au système qualité.
- Déclencher des actions permettant de prévoir l'application de non conformités.
- Prendre en compte les suggestions émises par le personnel pour l'amélioration de la qualité et promouvoir leurs améliorations.
- Assister et participer à la conception des procédures.
- Initier et superviser la formation du personnel en matière de qualité.

1.5.1.4. Cellule contrôle de gestion : Son rôle consiste à :

- Mettre en place et suivre les indicateurs des performances de l'entreprise.
- Elaborer des instruments nécessaires au suivi des résultats.
- Exercer en permanence une surveillance des indicateurs de gestion mis en place pour évaluer l'activité de l'entreprise.
- Réaliser l'établissement des tableaux de bords, les rapports d'activités journaliers, mensuels, semestriels et annuels.
- Elaborer des plans de financement.

1.5.1.5. Cellule audit interne : Elle est chargée de :

- Contrôler la mise en œuvre des règles et procédures de gestion mise en place.
- Procéder à des investigations sur l'ensemble des opérations de l'entreprise.
- Elaborer et exécuter les programmes d'audit du système de contrôle interne de l'organisation et des structures de l'entreprise.

- Formuler les recommandations pour améliorer le contrôle interne et assurer le respect de la législation et de réglementation.
- Assurer le suivi des décisions arrêtées en matière de gestion lors des réunions de coordination.

1.5.1.6. Cellule informatique Consiste à :

- Veiller au fonctionnement du matériel informatique et son maintenance.
- Assurer et veiller sur la connexion d'internet au niveau de l'entreprise.
- Veiller à mise à jour des logiciels utilisés en collaboration avec le fournisseur des logiciels.

1.5.1.7. Cellule contentieux : Chargée de :

- Préparer les dossiers contentieux et les transmettre à l'avocat conseil.
- Défendre au niveau des tribunaux les dossiers des créances et chèques impayés dont la valeur n'excède pas le 50 000 ,00 DA.
- Transmettre les mises en demeure aux clients et fournisseurs défaillants avant la poursuite judiciaire.
- Etablir le rapport d'activité mensuel.

1.5.2. La direction générale adjoint

Elle est représentée par le directeur générale adjoint qui est chargé de coordonner, d'animer et de contrôler les activités de production, de maintenance des unités ou structure de production sur la base d'une politique générale, d'objectifs annuels ,de programmes mensuels et des normes techniques et technologiques .

Il assure l'utilisation rationnelle des moyens matériels et humains en vue d'accroître la productivité et optimiser la fiabilité et la disponibilité des équipements.

Il assiste le directeur générale dans les fonctions de production et de maintenance. Il assiste aussi la direction commerciale :

- Exerce un suivi et un contrôle permanent de l'activité commerciale.

- Elabore le programme de vente en collaboration avec la structure commerciale et veille à son exécution.
- Il participe à la réalisation et réception des projets

1.5.3. Les directions

1.5.3.1. Direction exploitation : Elle est chargée de :

- Réaliser les plans de production assignés à chaque unité de production aux courts et dans les qualités prés-définies.
- Mobiliser toutes les ressources nécessaires au fonctionnement (ressources humaines, ressources matérielles).
- Veiller à la cohérence des politiques de fabrication et de commercialisation.
- Elaborer toute recommandation concernant la réorganisation de ces services.
- Animer et coordonner les services placés sous son autorité, leur fixer et objectifs et contrôler leur réalisation.
- S'informer de la norme standard de fabrication et des écarts constatés.

1.5.3.2. Direction maintenance et logistique : Elle est chargé de :

- Maintenir en état de bon fonctionnement l'ensemble des équipements, des installations des infrastructures industrielles de l'unité.
- Garantir un taux de disponibilité des équipements de l'unité conforme aux normes établies.
- Etablir, en collaboration avec le chef de la structure chargée des approvisionnements, le plan de renouvellement et d'achat des grosses pièces ou d'éléments importants d'équipements.
- négociation, conclusion de contrats ou passations de commandes.
- préparer et coordonner les opérations d'inventaire ainsi que les opérations de réformes des produits périmés et veiller a la conformité des actes de gestion y afférents.

1.5.3.3. Direction finance et comptabilité : Elle est chargée de :

- Elaborer le budget de l'entreprise et assurer le suivi budgétaire sur la base d'un plan de trésorerie (prévision de dépenses /repérage et analyse des écarts)
- Veiller à un enregistrement régulier (imputation et passation des écritures) des comptes de l'entreprise selon les règles de la comptabilité commerciale.
- Fournir les situations financières périodiques assorties d'analyse pertinentes.
- Organiser, superviser et contrôler les travaux d'élaboration du bilan de l'entreprise finalisés dans les délais réglementaires prescrits.

1.5.3.4. Direction commerciale : Sa mission consiste à :

- Promouvoir l'image de l'entreprise et établir des relations durables avec les clients déjà acquis et conquérir de nouveaux clients.
- Proposer les orientations et les objectifs stratégiques à atteindre sur le marché et les moyens à mettre en place.
- Fixer les plans commerciaux annuels en termes de structuration des gammes de produits.
- Elaborer, organiser, définir et réaliser des actions marketing. Mettre en place un programme de promotion et de publicité.
- Mettre en place et animer un réseau de distribution.

1.5.3.5. Direction des ressources humaines : Sa mission consiste à :

- Déterminer une stratégie de gestion des ressources humaines au service des objectifs globaux de l'entreprise, et mettre en place des dispositifs, systèmes, modèles et procédures pertinents en matière de :
 - Organisation /Effectif
 - Recrutement/Sélection
 - Rémunération
 - Evaluation des performances des salaires et système de stimulation
 - Formation continue
- Définir le projet de système de salaires, régime indemnitaire, indemnité et primes de motivation, primes de rendement, prime de stimulation, autres primes de mérite.

- Mettre à jour le système de qualification de travail (actualisation de répertoires de postes, actualisation des fiches de fonction).
- Développer en permanence des projections prévisionnelles dans le domaine de l'emploi.
- Organiser des élections pour l'émergence de partenaires sociaux légalement habilités.
- Alimenter et entretenir le dialogue social de l'entreprise.
- Appliquer strictement la législation de travail.

SECTION 2: la méthodologie de la recherche

Cette section a pour but de présenter la démarche méthodologique adoptée pour mener notre recherche

2.1. L'enquête par le questionnaire (annexe 01)

Afin de compléter notre travail de recherche qui nous permettra d'obtenir plus d'information concernant la contribution de la communication interne à la résolution des conflits collectifs au sein d'AFRICAVER, nous avons jugé nécessaire de réaliser une enquête par questionnaire.

2.2. Définition du questionnaire

« Technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »¹

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 général 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... .

¹OUACHERINE, (H), CHABANI (S) : **Guide de méthodologie de la recherche en science sociales**, 2^{ème} édition, Taleb Impression, Alger, 2016, P.115.

- La distinction entre les formes de la communication interne existante
- 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.

C'est un outil qui sert d'interface entre celui qui cherche l'information et celui qui la détient. Il permet la collecte de précieux renseignements et de transformer l'information en données statistiques utilisables

2.4. L'échantillonnage

La population concernée par la recherche est l'ensemble des salariés d'AFRICAVER. La population totale s'élève actuellement à 210 travailleurs, dont 23 entre eux sont des cadres, 18 personnes sont des agents de maîtrise et 169 sont des agents d'exécution.

On a choisi 10% de la population d'une manière aléatoire donc notre échantillon est composé de 21 personnes, et pour réduire la marge d'erreur, nous avons enquêté 45 agents sur une population de 210 travailleurs en vue d'avoir des vraies précisions recherchées.

2.5. La rédaction de questionnaire

Pour qu'il soit plus efficace et son étude soit plus pertinente et fiable, le questionnaire doit respecter quelques règles lors de la rédaction :

- Les questions doivent être claires, simples et précises.
- Les mots employés doivent avoir la même signification pour tout le monde
- Les questions doivent être structurées, allant du général au détail, du simple au complexe.
- Les questions confidentielles doivent se situer en fin du questionnaire.
- Tester le questionnaire auprès d'un échantillon réduit,
- Corriger le questionnaire

Notre questionnaire (voir annexe n° 1) se compose de (29) questions et a été élaboré sur la base des hypothèses posées par nous au début, nous avons discuté avec notre encadreur et nous avons apporté des modifications pour l'adopter à la population étudiées.

2.6. Types de questions utilisées : Plusieurs types de questions ont été utilisés dans notre questionnaire, à savoir :

- **Questions fermés :** 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).

- **Questions à choix multiple :** Elles donnent une certaine hiérarchie des réponses pour des sujets juges parfois complexe, il s'agit de poser une série des réponses possibles et de demander à la personne interrogée de côcher 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 10 (voir l'annexe n1).

- **La question sous forme d'échelle :**

Par exemple : question8 (voir l'annexe n:1).

- **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 29(voir l'annexe n:1).

2.7. La pré-enquête

Avant que le questionnaire soit administré, nous avons fait une pré-enquête auprès du personnel de la direction des ressources humaines dont laquelle nous avons testé la cohérence et la qualité des questions posées, et nous avons reformulé quelques-unes avant qu'il soit administré d'une façon définitive auprès de la population étudiées.

2.8. Méthode d'analyse des données

Pour le traitement des données, nous avons utilisé le logiciel SPSS et 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.

SECTION3 : Analyse des résultats

Dans cette section nous allons entamer l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus lors de l'enquête de terrain, ainsi que les principaux résultats et les suggestions.

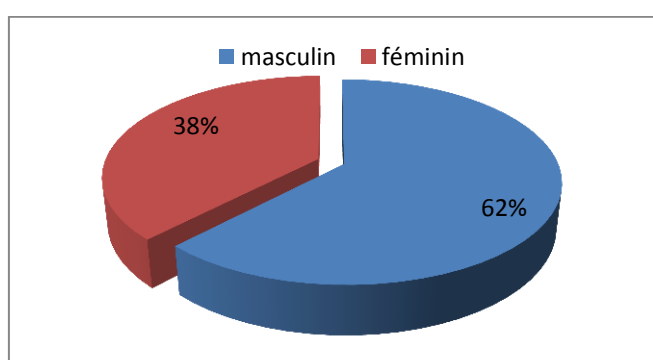
3.1. L'analyse des résultats du questionnaire :

1. Le sexe :

Tableau N°3.1 : la segmentation par sexe

	Effectifs	Pourcentage
masculin	28	62%
féminin	17	38%
Total	45	100

Figure N°3.1 : La segmentation par sexe



Source : élaboré par nous-mêmes d'après SPSS

Commentaire : Après dépouillement du questionnaire nous remarquons la prédominance des hommes au sein de cet échantillon avec 62% pour les hommes et 38% pour les femmes.

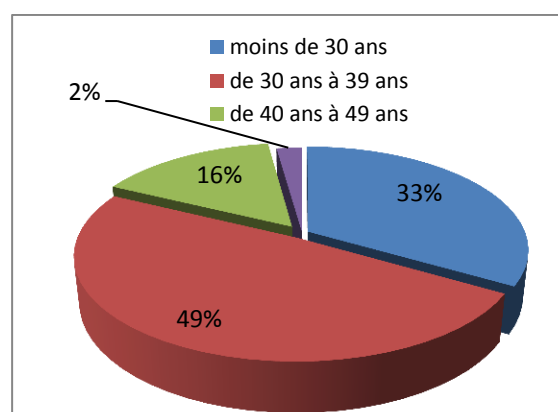
Il faut noter que le choix des personnes a été aléatoire.

2. L'âge

Tableau N°3.2 : la segmentation par âge

	Effectifs	Pourcentage
moins de 30 ans	15	33%
de 30 ans à 39 ans	22	49%
de 40 ans à 49 ans	7	16%
plus 50 ans	1	2%
Total	45	100%

figure N°3.2: segmentation par âge :



Source : élaboré par nous-mêmes d'après SPSS

Commentaire : 49% des personnes interrogées ont entre 30 et 39 ans suivies de 33% de personnes ayant moins de 30 ans et 16% ayant entre 40 ans et 49 ans et enfin 2% ayant plus de 50 ans.

On constate que la catégorie jeune est la catégorie la plus dominante ce qui offre au groupe un atout à long terme car cette tranche est une source de créativité que le groupe doit exploiter.

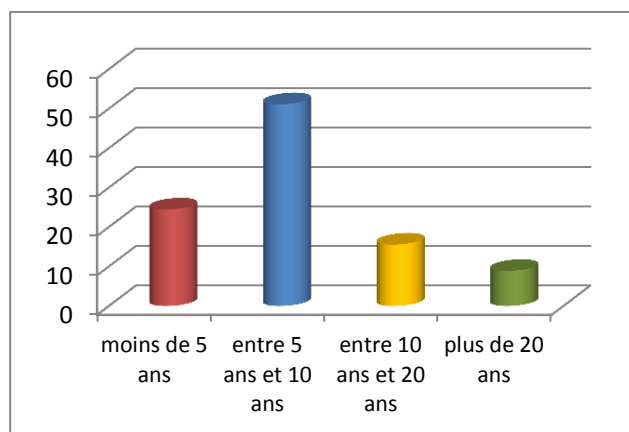
La catégorie la plus âgée est globalement de 2% en raison du départ en retraite d'un nombre considérable de salariés.

3. L'ancienneté

Tableau N°3.3 : la segmentation par ancienneté

	Effectifs	Pourcentage
moins de 5 ans	11	24%
entre 5 ans et 10 ans	23	51%
entre 10 ans et 20 ans	7	16%
plus de 20 ans	4	9%
Total	45	100%

Figure N° 3.3: la segmentation par ancienneté :



Source : élaboré par nous-mêmes d'après SPSS

Commentaire : D'après les résultats obtenus 51% des sondés ont entre 5 et 10 ans d'expérience professionnelle suivis de 24% ayant moins de 5 ans d'expérience, 16% ont une expérience professionnelle entre 10 et 20 ans, et enfin 9% ont une expérience plus de 10 ans.

On peut dire aussi que la population recrutée récemment est relativement forte.

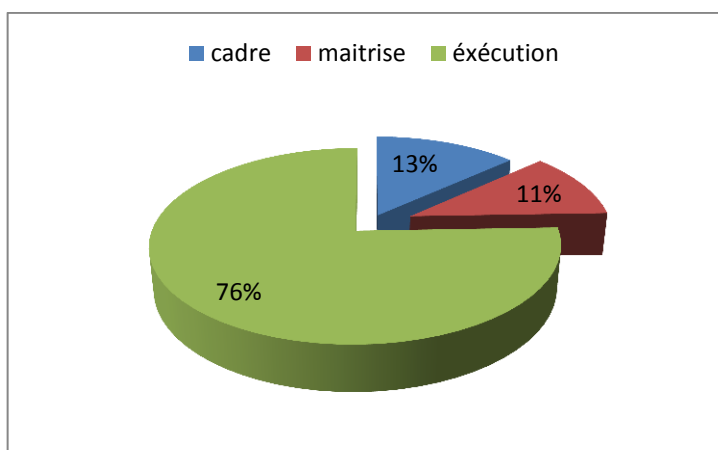
Il s'agit ainsi d'une population fidèle. Ceci nous amène à dire, à priori, que la plupart des travailleurs ont mené leur carrière professionnelle dans cette entreprise.

4. La catégorie socioprofessionnelle

**Tableau N°3.4 : la segmentation par
catégorie socioprofessionnelle**

	Effectifs	Pourcentage
Cadre	6	13%
maitrise	5	11%
exécution	34	76%
Total	45	100%

**FigureN°3.4 : la segmentation par catégorie
socioprofessionnelle**



Source : élaboré par nous-mêmes d'après SPSS

Commentaire : Le tableau nous a permis de déterminer l'ensemble des personnes ciblées par le questionnaire et qui représentent les différents niveaux professionnels selon le chiffre global de l'échantillon qui est de 45 personnes. Donc notre échantillon est composé de 76% exécution 13% cadres et 11% maitrise.

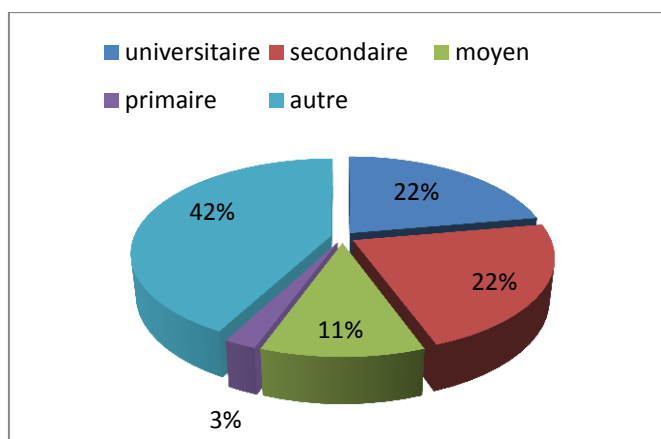
Nous remarquons que l'effectif des exécutants dépasse en grand nombre celui des cadres et celui des maitrises en raison du domaine d'activité de groupe, du fait que notre enquête s'est déroulée au sein de la société africaine du verre qui a pour mission principale la production du verre, d'où le besoin des exécutants dans l'accomplissement des tâches plus que les cadres et la maitrise

5. Le niveau de scolarité :

Tableau N°3.5: la segmentation par le niveau de scolarité

	Effectifs	Pourcentage
universitaire	12	22%
secondaire	10	22%
Moyen	5	11%
primaire	1	2%
Autre	17	42%
Total	45	100%

Figure N° 3.5_: la segmentation par le niveau de scolarité



Source : élaboré par nous-mêmes d'après SPSS

commentaire : D'après les résultats présentés dans la figure, la majorité des employés interrogés 42% ont d'autres niveaux de qualification suivie par un taux important des universitaires 22% , et le reste 36% ont suivi des formations après leur recrutement par la société.

Nous rappelons que l'autre niveau de qualification renvoie à la formation de technicien supérieur diplômé de l'institut de formation CHABOUNI BADIS à Jijel.

Cette segmentation est expliquée par les exigences de poste qui demande une main d'œuvre pour exploiter des machines spécialisée.

- Lors de cette première étape nous avons identifié notre échantillon selon les critères suivants :
 - Age
 - Sexe
 - Catégorie socioprofessionnelle
 - Ancienneté

Ce qui nous a permis de mieux cerner notre échantillon, de cela, est ressorti :

- Le sexe masculin est prédominant le sexe féminin.
- L'ensemble des catégories d'âge sont présentes au sein d'AFRICAVER mais on remarque que la catégorie d'âge (30ans à 39 ans) est la plus présente.

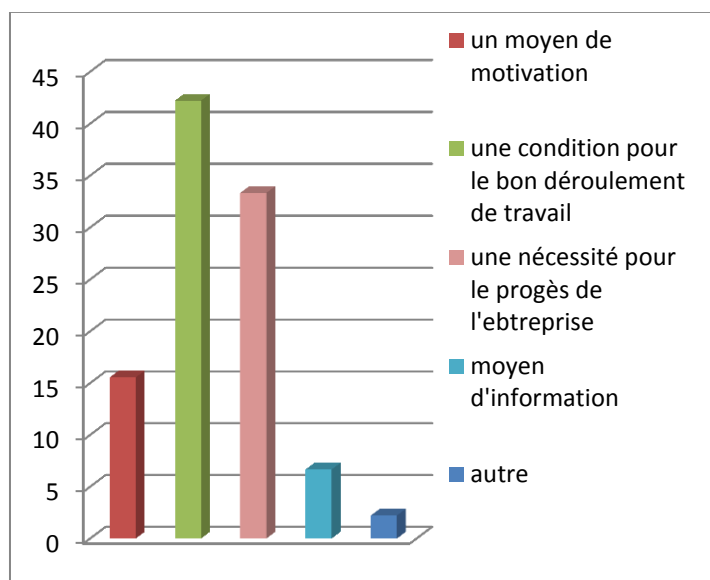
Nous observons que presque la moitié des interrogés ont une fonction exécutant.

Question 06: Que représente pour vous la communication interne ?

Tableau N° 3.6 : la signification de la communication interne aux yeux des employés

	Effectifs	Pourcentage
un moyen de motivation	7	16%
une condition pour le bon déroulement de travail	19	42%
une nécessité pour le progrès de l'entreprise	15	33%
moyen d'information	3	7%
Autre	1	2%
Total	45	100%

Figure N° 3.6: la signification de la communication interne aux yeux des employés



Source : élaboré par nous-mêmes d'après SPSS

Commentaire : A travers cette question introductive nous cherchons à connaître la vision des employés vis-à-vis la communication interne dans l'entreprise. D'après les résultats, 42% des répondants ont affirmé que la communication interne est une condition pour le bon déroulement de travail, 33% la considère comme une nécessité pour le progrès de l'entreprise, 16% disent qu'elle constitue un moyen de motivation, 7% pense que la communication interne est un moyen d'information et pour le reste 2% elle présente autre chose.

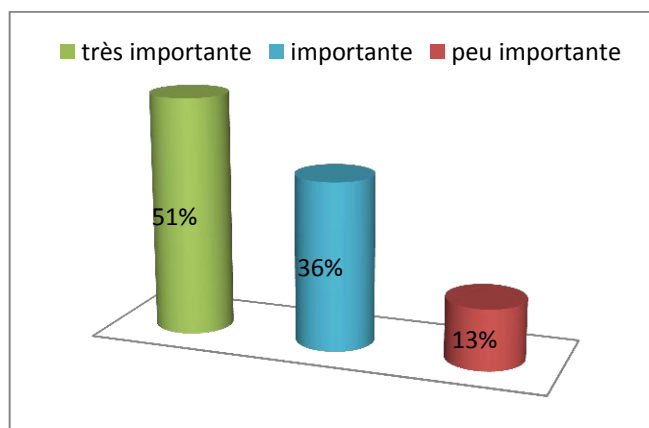
Il apparaît que les employés sont conscients de l'importance et de l'utilité de la communication interne.

Question07: quelle importance donnez-vous à la communication interne ?

Tableau N°3.7 : l'importance de la communication interne

	Effectifs	Pourcentage
très importante	23	51%
Importante	16	36%
peu importante	6	13%
Total	45	100%

Figure N°3.7: l'importance de la communication interne



Source : élaboré par nous-mêmes d'après SPSS

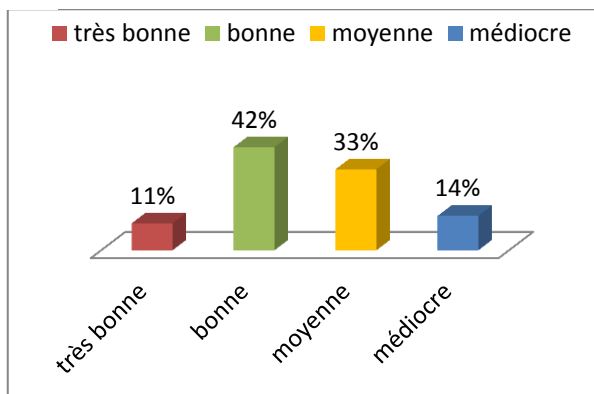
Commentaire : Cette question soulève l'importance de la communication interne dans l'entreprise et il en ressort que 51% soit plus de la moitié des sondés la trouvent très importante, contre 36% qui pensent qu'elle est importante, seulement 13% des sondés trouvent qu'elle est peu importante, ce qui représente une tendance plutôt positive quant à la perception du concept de la communication interne par les ressources humaines de AFRICAVER. En conséquence, la société AFRICAVER doit donc donner plus d'importance à ses actions de communication, afin d'impliquer son personnel et le fidéliser.

Question08: Comment évaluez-vous la communication interne au sein de l'entreprise ?

Tableau N°3.8 : l'évaluation de la communication interne au sein de l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage
très bonne	5	11%
Bonne	19	42%
Moyenne	15	33%
Médiocre	6	14%
Total	45	100%

Figure N° 3.8 : l'évaluation de la communication interne au sein de l'entreprise



Source : élaboré par nous-mêmes d'après SPSS

Commentaire : Pour la question concernant l'évaluation de la communication interne au sein de l'entreprise, les employés interrogés ont plus tendance à répondre qu'elle est bonne avec 42%, et 33% pensent qu'elle est moyenne, tandis que 14% la considère médiocre, et 11 % la trouvent très bonne.

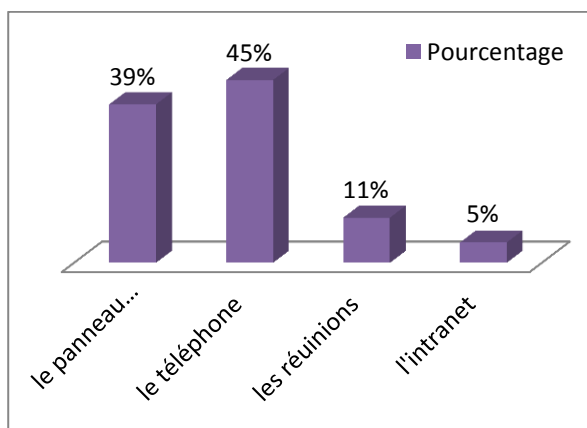
D'une manière général, on peut dire que la communication interne au sein d'AFRICAVER elle est bonne.

Question 09 : quel l'outil de communication interne le plus favorable pour vous ?

Tableau N° 3.9 : L'outil d'information le plus adéquat selon les employés

	Effectifs	Pourcentage
le panneau d'affichage	18	39%
le téléphone	20	45%
les réunions	5	11%
l'intranet	2	5%
Total	45	100%

Figure N°3.9: l'outil d'information le plus adéquat selon les employés



Source : élaboré par nous-mêmes d'après SPSS

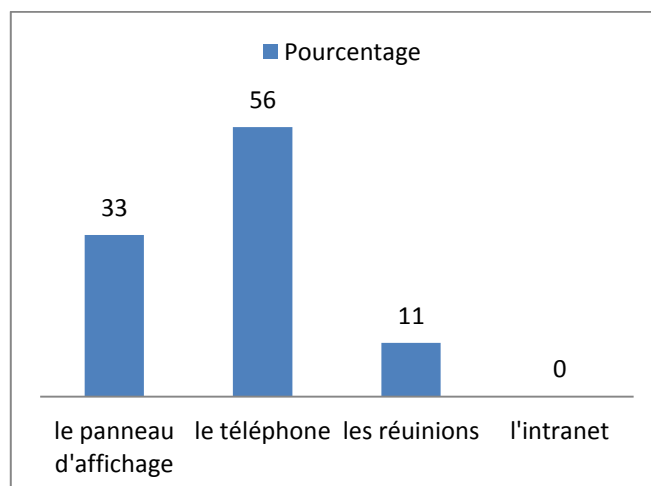
Commentaire : Au regard des informations dans le tableau ci-dessus et son graphique, nous pouvons conclure que les moyens les plus favorables pour le personnel sont par ordre : le téléphone avec un taux de 45%, le panneau d'affichage avec un taux de 39%, les réunions avec un taux de 11% et en dernier l'intranet avec un taux de 5%.

Question10 : Quel est l'outil d'information le plus pratiqué dans AFRICAVER ?

Tableau N° 3.10: l'outil d'information le plus pratiqué dans AFRICAVER

	Effectifs	Pourcentage
le panneau d'affichage	15	33%
le téléphone	25	56%
les réunions	5	11%
l'intranet	0	0%
Total	45	100%

Figure N°3.11: l'outil d'information le plus pratiqué dans AFRICAVER



Source : élaboré par nous-mêmes d'après SPSS

Commentaire : Au regard des informations recueillies dans le tableau ci-dessus, les moyens de communication interne utilisés dans la société sont : le téléphone avec un taux de 56% suivi par le panneau d'affichage avec un taux de 33%, les réunions avec un taux de 11%, enfin l'intranet avec un pourcentage de 0%.

D'après les résultats de cette question l'outil, le plus utilisé est le téléphone.

L'intranet reste en retrait, malgré l'évolution et la modernisation considérable des outils de communication dans les entreprises. La société AFRICAVER n'a pas encore un réseau intranet qui peut lier l'ensemble des employés et l'échange d'informations rapidement

D'après les résultats des deux questions 09 et 10, nous remarquons une adéquation entre les moyens de la communication offerts par la société et ceux préférés par les employés.

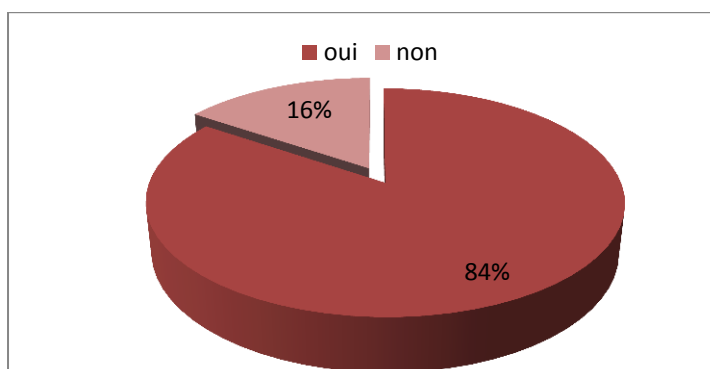
- Ceci nous amène à déduire que les pratiques de la communication d'AFRICAVER répondent aux exigences et aux attentes de ses salariés en matière d'information et nous permettent de dire qu'AFRICAVER a donné une importance pour la communication interne en général.

Question 11 : y'a-t-il un échange d'idées, d'informations entre le personnel du même service ?

Tableau N°3.11: l'échange d'informations entre le personnel

	Effectifs	Pourcentage
Oui	38	84%
Non	7	16%
Total	45	100%

Figure N°3.11 : l'échange d'informations entre le personnel



Source : élaboré par nous-mêmes d'après SPSS

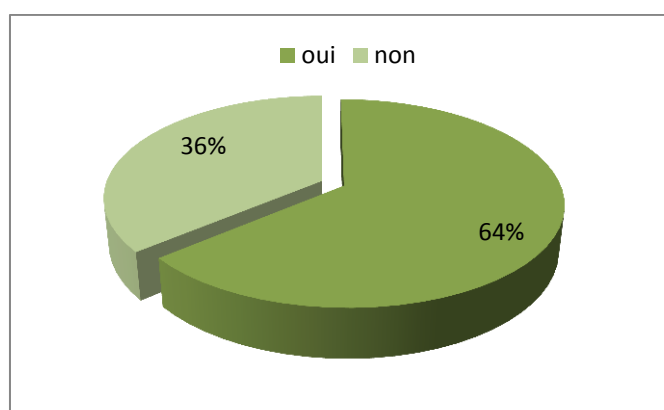
Commentaire : D'après les résultats la majorité des sondés 84% trouvent que les échanges d'informations et d'idées sont fréquents entre eux et suffisants du fait qu'ils travaillent en groupe et qu'ils vivent les mêmes problèmes, et partagent les mêmes sentiments et opinions sur l'organisation, et 16% estiment qu'il y'a pas d'échange entre les personnes de leur service.

Question 12: Et avec le personnel des autres services ?

Tableau N° 3.12: les échanges des informations avec le personnel des autres services

	Effectifs	Pourcentage
Oui	29	64%
Non	16	36%
Total	45	100%

Figure N° 3.12: les échanges des informations avec le personnel des autres services



Source : élaboré par nous-mêmes d'après SPSS

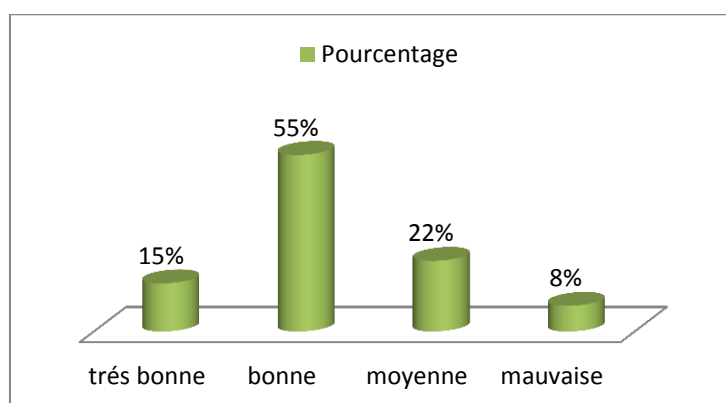
Commentaire : Pour la seconde question qui cette fois-ci traite les échanges d'informations avec les ressources humaines des autres services, nous remarquons que les employés d'AFRIVAVER sont moins divisés et plus à confirmer qu'il y'a bien un échange d'information des ressources humaines avec les autres services avec 64% qui votent « oui » et 36% qui l'infirmement.

Question 13 : Avec vos collègues, diriez-vous que la communication est ?

Tableau N°3.13 : l'évaluation de la communication interne avec les collègues

	Effectifs	Pourcentage
très bonne	7	15%
Bonne	25	55%
moyenne	10	22%
mauvaise	3	8%
Total	45	100%

Figure N°3.13: l'évaluation de la communication interne avec les collègues



Source : élaboré par nous-mêmes d'après SPSS

Commentaire : Le graphe montre que la majorité des interrogés 55 % estiment que la communication entre eux est bonne, et 22% disent qu'elle est moyenne suivis de 15% l'estiment très bonne, tandis que 8% la trouvent mauvaise. Cela prouve que la relation entre les employées est bonne.

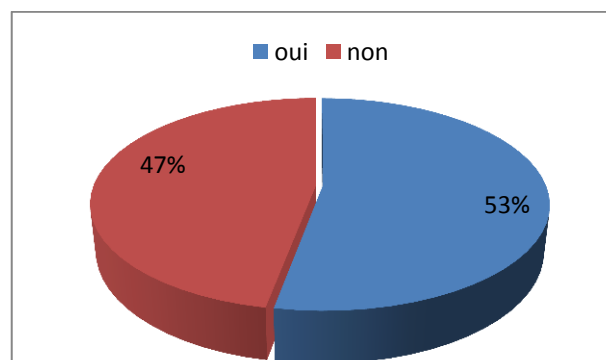
- On peut conclure des questions précédentes que la communication interpersonnelle au sein d'AFRICAVER est bonne.

Question 14: éprouvez-vous de l'appartenance envers votre entreprise ?

**Tableau N°3.14: le sentiment
d'appartenance à l'entreprise**

	Effectifs	Pourcentage
Oui	28	53%
Non	17	47%
Total	45	100%

**Figure N°3.14: le sentiment
d'appartenance à l'entreprise**



Source : élaboré par nous-mêmes d'après SPSS

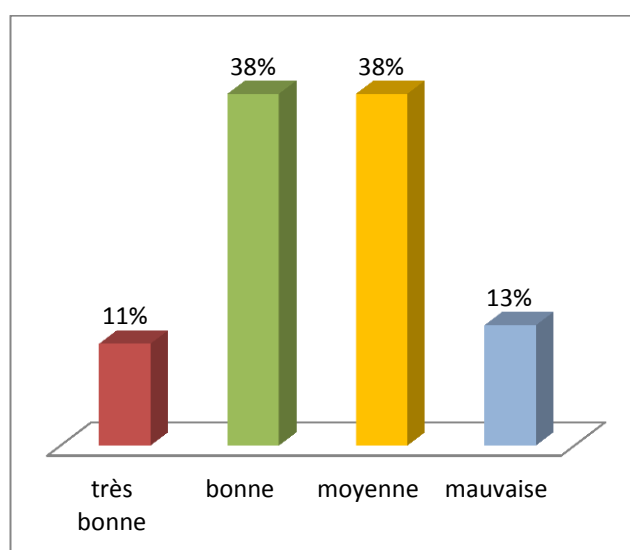
Commentaire : Plus de la moitié 53% des questionnés éprouvent le sens de l'appartenance envers l'entreprise tandis que 47% des questionnés nient leur appartenance à l'entrepris. Globalement l'entreprise doit renforcer l'implication de ses employés dans le travail pour développer leur sentiment d'appartenance.

Question 15 : Avec vos supérieurs hiérarchiques, diriez-vous que la communication est ?

**Tableau N°3.15 : l'évaluation de la
communication interne avec le supérieur
hiérarchique**

	Effectifs	Pourcentage
très bonne	5	11%
Bonne	17	38%
moyenne	17	38%
mauvaise	6	13%
Total	45	100%

**Figure N°3.15: l'évaluation de la
communication interne avec le supérieur
hiérarchique**



Source : élaboré par nous-mêmes d'après SPSS

Commentaire : Le tableau montre que seulement 11% des sondés estiment que la communication avec leur hiérarchie est très bonne, 38% disent qu'elle est bonne, et c'est égal à ceux qui la considèrent moyenne, 13% la considère mauvaise, la majorité a attribué sa réponse à l'utilisation insuffisante des moyens de communication.

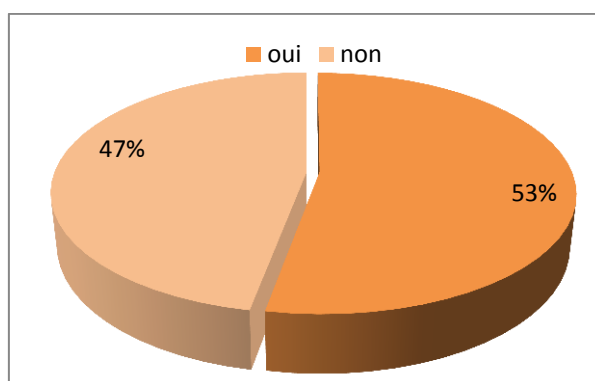
D'une manière générale, on peut dire que les employés au sein d'AFRICAVER communiquent plus au moins facilement avec leur hiérarchie. Ceci nous mène à déduire que la relation entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique est plus au moins satisfaisante.

Question 16 : Etes-vous satisfaits du poste que vous occupez ?

Tableau N°3.16: la satisfaction du poste occupé

	Effectifs	Pourcentage
Oui	24	53%
Non	21	47%
Total	45	100%

Figure N°3.16 : La satisfaction du poste occupé



Source : élaboré par nous-mêmes d'après SPSS

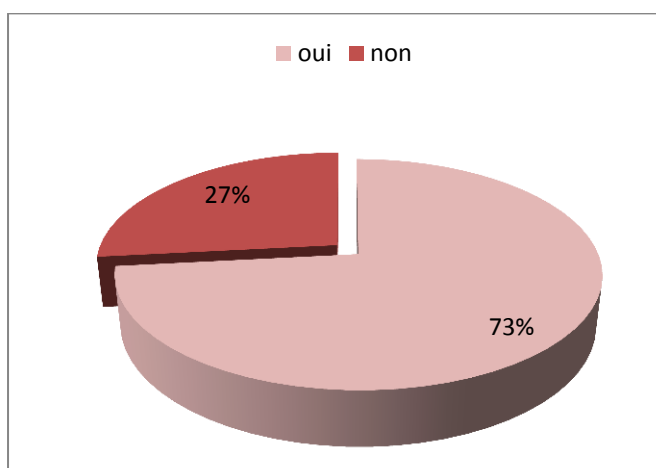
Commentaire : D'après les résultats obtenus on remarque que 53% des sondés sont satisfaits du poste occupé et 47% des sondés sont pas satisfaits du poste occupé. L'insatisfaction du poste de travail influence négativement le rendement des travailleurs et mène à des dysfonctionnements sociaux.

Question 17 : Avez-vous des problèmes pendant le travail ?

Tableau N°3.17: Les problèmes pendant le travail

	Effectifs	Pourcentage
Oui	33	73%
Non	12	27%
Total	45	100%

Figure N°3.17 : les problèmes pendant le travail



Source : élaboré par nous-mêmes d'après SPSS

Commentaire : La majorité des sondés soient 73% affirment qu'ils trouvent des problèmes pendant l'élaboration de leur travail contre 23% qui affirment le contraire. L'existence des problèmes dans le travail influence négativement l'état psychologique des employés et peut engendrer des conflits entre eux et les supérieurs.

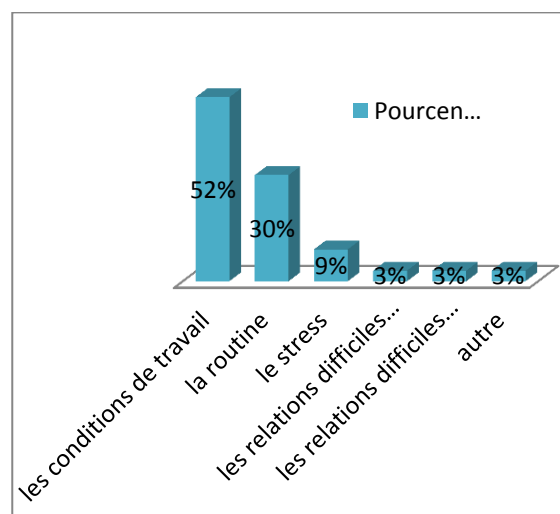
Pour ceux qui ont répondu « oui » nous avons essayé de connaître les raisons et les sources de leurs problèmes à travers la question qui suit.

Question 18 : Les problèmes que vous rencontrez sont-ils liés

Tableau N°3.18: Les causes des problèmes au travail

	Effectifs	Pourcentage
les conditions de travail	17	52%
la routine	10	30%
le stress	3	9%
les relations difficiles avec les collègues	1	3%
Les relations difficiles avec les responsables	1	3%
Autre	1	3%
Total	33	100%

Figure N°3.18: les causes des problèmes au travail



Source : élaboré par nous-mêmes d'après SPSS

Commentaire : Nous remarquons que 52% des enquêtés ont attribué leurs problèmes aux conditions de travail, 30% de l'échantillon estiment que ceci revient à la routine, 9% trouvent que c'est à cause de stress, tandis que 6% attribuent leurs problèmes aux mauvaises relations de travail avec leurs collègues ou avec leurs supérieurs.

De cette question nous déduisons que la plupart des employés qui ont des problèmes travaillent dans des mauvaises conditions de travail et souffre de la routine et cela due à la nature de leur activité qui est la fabrication du verre.

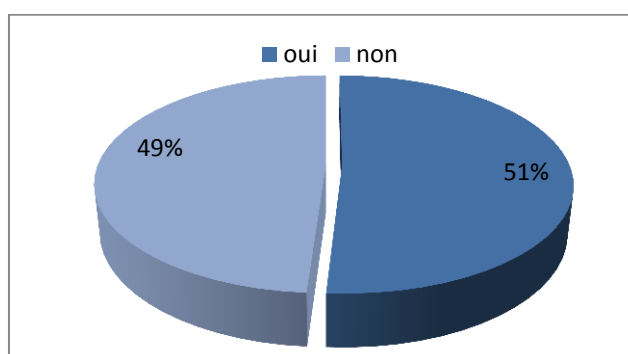
Parmi ces conditions on cite la chaleur, le risque et le dépassement des machines.

Question 19 : pensez-vous que votre supérieur hiérarchique direct prend en compte vos préoccupations et les difficultés que vous rencontrez lors de l'élaboration du travail ?

Tableau N°3.19.: niveau d'entente

	Effectifs	Pourcentage
Oui	23	51%
Non	22	49%
Total	45	100%

Figure N°3.19 : niveau d'entente



Source : élaboré par nous-mêmes d'après SPSS

Commentaire : Les résultats de cette question viennent confirmer les résultats de la question 15.

L'avis des enquêtés est plus au moins partagé lorsque nous avons posé la question, 51% qui trouvent que leurs responsables hiérarchiques prennent en considération leurs difficultés de travail un peu moins de la moitié des employés ne sont pas convaincus de la résolution des problèmes rencontrés lors l'accomplissement de leur travail avec 49% qui est assez conséquent.

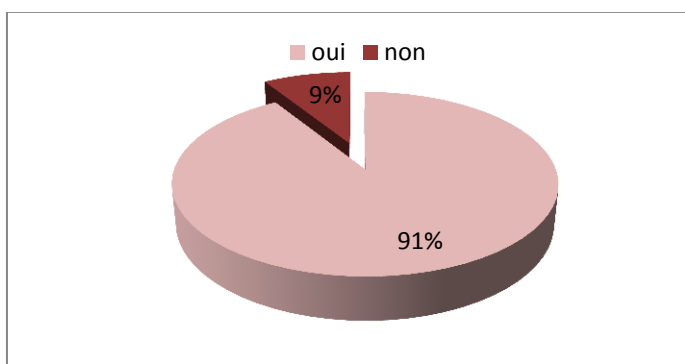
La mauvaise communication entre les salariés et la hiérarchie mène toujours à la détérioration des relations de travail et par la suite une dégradation du climat social qui génère des dysfonctionnements sociaux imprévus comme le stress et les conflits.

Question 20 : Est-ce que le phénomène des conflits collectifs existe à l'entreprise ?

Tableau N°3.20 l'existence des conflits collectifs

	Effectifs	Pourcentage
oui	41	91%
non	4	9%
Total	45	100%

Figure N°3.20 : l'existence des conflits collectifs



Source : élaboré par nous-mêmes d'après SPSS

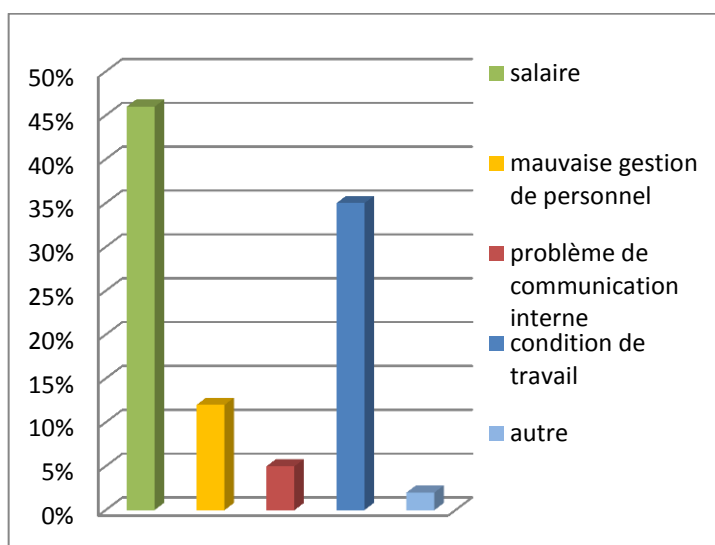
Commentaire : D'après les résultats obtenus on remarque que 91% des sondés déclarant l'existence du phénomène des conflits collectifs au sein de l'entreprise, contre 9% qui nient l'existence des conflits. Nous avons essayé par la suite de connaître les causes de ces conflits et leur gravité.

Question 21 : Quels sont les différents causes de ces conflits collectifs?

Tableau N°3.21 : les causes des conflits collectifs

	Effectifs	Pourcentage
salaire	19	46%
mauvaise gestion de personnel	5	12%
problème de communication interne	2	5%
condition de travail	14	35%
autre	1	2%
Total	41	100%

Figure N°3.21 : les causes des conflits collectifs



Source : élaboré par nous-mêmes d'après SPSS

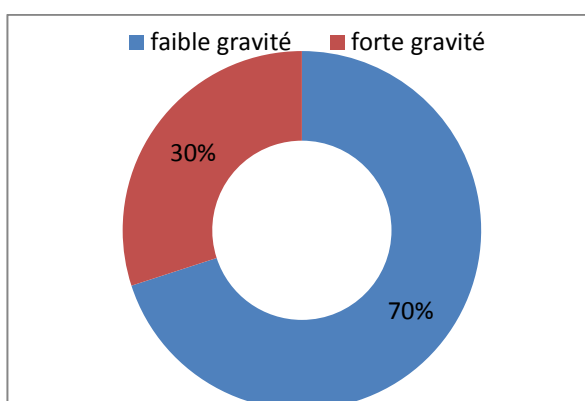
Commentaire : Au regard de résultat, la cause majeure des conflits c'est le salaire avec un pourcentage de 46%, suivie par les conditions de travail avec un pourcentage de 35%, la mauvaise gestion de personnel avec un taux de 12%, les problèmes de communication interne avec un taux de 5%.

Question 22 : S'il y a des conflits collectifs quel est leur niveau de gravité ?

Tableau N°3.22: Le niveau de gravité

	Effectifs	Pourcentage
faible gravité	29	70%
forte gravité	12	30%
Total	41	100%

Figure N°3.22 : le niveau de gravité



Source : élaboré par nous-mêmes d'après SPSS

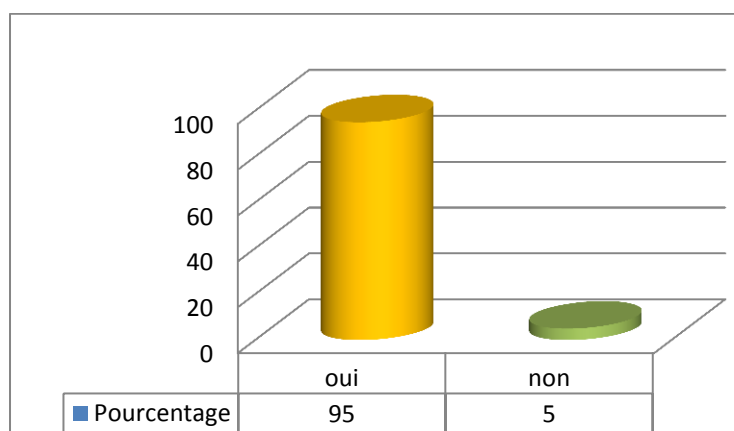
Commentaire : 70% des sondés affirment qu'il existe des conflits collectifs au sein de l'entreprise qui sont de faible gravité, tandis que 30% affirment que les conflits sont de forte gravité.

Question 23. Lors des conflits collectifs, va-t-il y avoir des mouvements de grève ?

Tableau N°3.23: les mouvements des grèves

	Effectifs	Pourcentage
oui	39	95%
non	2	5%
Total	41	100%

Figure N° 3.23: les mouvements des grèves



Source : élaboré par nous-mêmes d'après SPSS

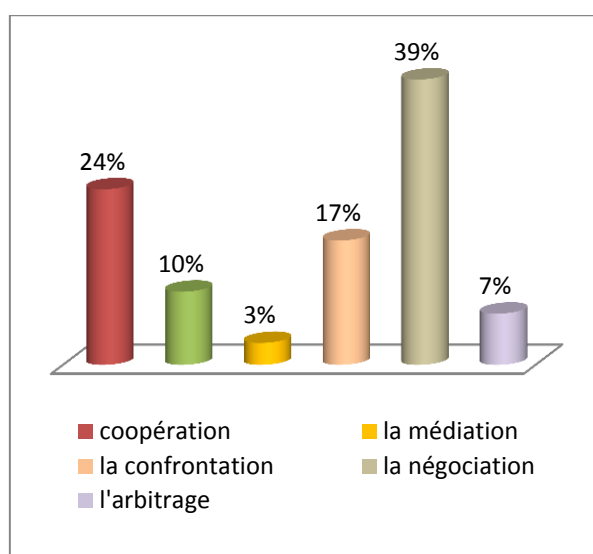
Commentaire : 95% des travailleurs reconnaissent les mouvements de grève et d'arrêt des activités lors des conflits collectifs et 5% n'ont jamais vécu la grève. Il faut noter que le dernier mouvement de grève à AFRICAVER remonte à 2013.

Question 24. Quels sont les outils utilisés par les représentants des travailleurs pour résoudre ces conflits ?

Tableau N° 3.24 : les outils utilisés pour résoudre les conflits

	Effectifs	Pourcentage
coopération	10	24%
La consultation intergroupe	4	10%
la médiation	1	3%
la confrontation	7	17%
la négociation	16	39%
l'arbitrage	3	7%
Total	41	100%

Figure N°3.24 : Les outils utilisés pour résoudre les conflits



Source : élaboré par nous-mêmes d'après SPSS

Commentaire : les résultats obtenus montrent que les outils de résolution des conflits collectifs au sein de AFRICAVER sont : la négociation pour un pourcentage de 39% suivie par la coopération avec un taux de 24%, la confrontation pour un taux de 17%, la consultation intergroupe pour un taux de 10% et enfin l'arbitrage pour un taux de 7%.

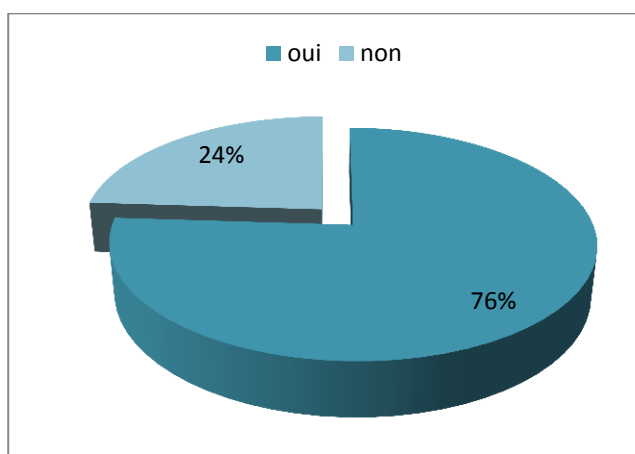
Nous déduisons donc que l'outil de résolution des conflits collectifs le plus utilisé c'est la négociation.

Question 25. Est-ce que ces outils ont remédié à la situation du conflit collectif ?

Tableau N°3.25: l'efficacité des outils de résolution des conflits

	Effectifs	Pourcentage
oui	31	76%
non	10	24%
Total	41	100%

Figure N°3.25 : l'efficacité des outils des résolutions des conflits



Source : élaboré par nous-mêmes d'après SPSS

Commentaire : La majorité des enquêtés soient 76% ont affirmé que les outils utilisés pour résoudre les conflits ont remédié aux conflits, contre 24% qui ont déclaré leur inefficacité.

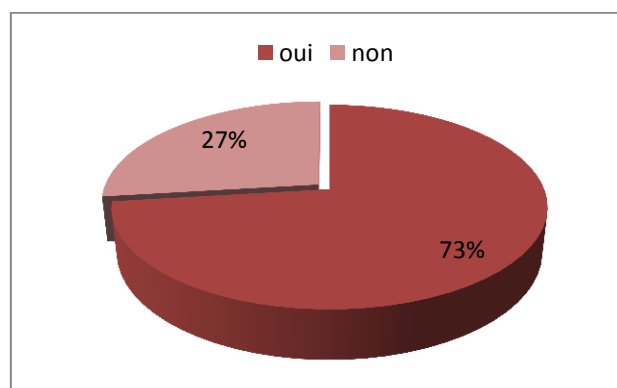
Les résultats de cette question viennent confirmer que la négociation collective est l'outil le plus efficace en cas de conflits collectifs

Question 26. Est-ce que vous pensez que la communication interne de l'entreprise aide à la résolution des conflits collectifs au sein de l'entreprise ?

Tableau N°3.26 : la communication interne comme outil de résolution des conflits

	Effectifs	Pourcentage
oui	30	73%
non	11	27%
Total	45	100%

Figure N°3.26: la communication interne comme outil de résolution des conflits



Source : élaboré par nous-mêmes d'après SPSS

Commentaire : Le constat que nous faisons à partir de ce tableau nous montre que la majorité des employés soient 73% des employés considèrent la communication interne comme outil de résolution des conflits, contre 27% qui estiment le contraire.

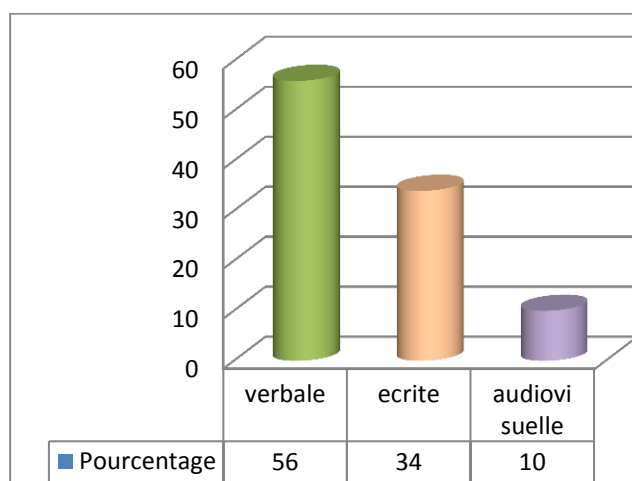
Cela nous mène à dire qu'en situations conflictuelles et en périodes de tension la communication interne est primordiale et reste la meilleure solution pour régler les conflits.

Question 27. Quelle est la forme de communication interne d'après vous la plus utilisée pour résoudre ces conflits?

Tableau N°3.27: La forme de la communication la plus utilisée

	Effectifs	Pourcentage
verbale	23	56%
écrite	14	34%
audiovisuelle	4	10%
Total	41	100%

Figure N°3.27: la forme de la communication la plus utilisée



Source : élaboré par nous-mêmes d'après SPSS

Commentaire : Plus de la moitié des enquêtés (56%) reconnaît l'efficacité de la communication verbale, contre 34% entre eux qui estiment que la communication écrite est préférable, seulement 10% ont choisi l'audiovisuelle.

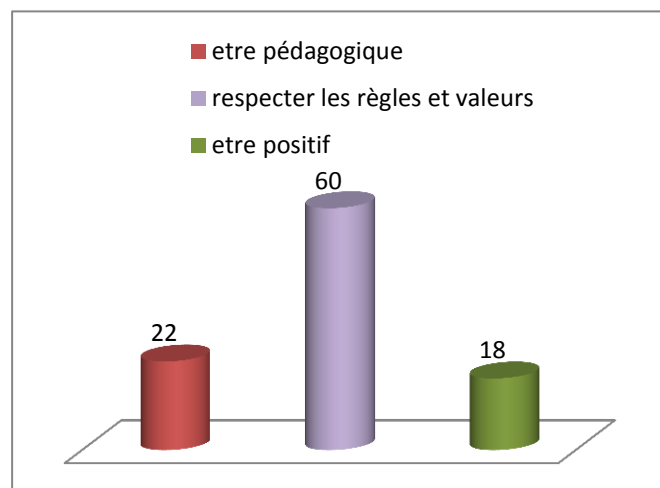
Nous pouvons conclure que le contact direct avec les employés c'est la forme la plus utilisée et la plus adéquate dans les situations conflictuelles.

Question 28. Quelle est la méthode de communication interne la plus utilisée dans la situation des conflits ?

Tableau N°3.28 : La méthode de la communication la plus utilisées

	Effectifs	Pourcentage
être pédagogue	9	22%
respecter les règles et valeurs	25	60%
être positif	7	18%
total	41	100

Figure N°3.28 : la méthode de la communication la plus utilisée



Source : élaboré par nous-mêmes d'après SPSS

Commentaire : au regard des résultats obtenus 60% des enquêtés déclarent que la méthode de la communication la plus utilisée c'est de respecter les règles et les valeurs, 22% ont choisi d'être pédagogue et le reste (18%) estiment que c'est être positif.

Ces résultats montrent l'importance du respect et de la confiance chez les employés d'AFRICAVER et le rôle que joue l'exemplarité surtout pour les responsables.

Question 29. Selon vous, comment on peut gérer un conflit au sein de l'entreprise ?

A cette question ouverte le taux de participation a été assez élevé et les employés ont répondu avec ouverture et simplicité et surtout avec des suggestions récurrentes et parmi les suggestions on trouve :

- L'amélioration de la communication au sein de l'entreprise surtout la communication ascendante
- La valorisation des employés
- Instaurer le sentiment de confiance au sein de l'entreprise.
- Faire adhérer les employés à l'esprit de l'entreprise.

3.2 Les principaux résultats et suggestions

3.2.1. Les principaux résultats

En conclusion et à la lumière de l'évaluation du questionnaire, et de son exploitation nous avons retenu les éléments suivantes :

- Il existe un investissement en matière de communication interne de la part d'AFRICAVER, mais néanmoins il est déficitaire, car il ne s'est pas concrétisé sur le terrain, il en ressort que l'organisation demeure communicante, mais elle reste d'ordre opérationnelle est dominé par une logique administrative.
- moyens de communication interne existants à la société AFRICAVER sont :
 - Les réunions.
 - Le téléphone.
 - Le panneau d'affichage.
- La plus grande partie du personnel d'AFRICAVER trouve que les moyens de communication interne mis à sa disposition sont plus ou moins satisfaisants et répondent à ses besoins en matière d'information..
- La communication interpersonnelle au sein de l'entreprise est bonne tandis que la relation subalterne-supérieur n'est pas assez satisfaisante.
- les causes majeures des conflits collectifs s'expliquent par le salaire et les conditions d'emploi.
- La méthode la plus utilisée et la plus efficace pour résoudre les conflits collectifs c'est la négociation.
- Au cœur des situations conflictuelles et en périodes de tension, la communication interne est primordiale et reste la meilleure solution pour régler les conflits.
- La satisfaction, le respect au travail, l'existence d'une flexibilité permettent de créer un climat de travail favorable et de diminuer les conflits au travail.

3.2.2. Les suggestions :

A travers notre analyse sur la communication interne et la résolution des conflits collectifs au sein d'AFRICAVER, et après avoir dressé un constat nous apportons quelques suggestions et recommandations :

- L'instauration de feed-back avec la hiérarchie
- La création d'une cellule d'audit de communication
- La création d'un site intranet malgré son coût pour l'entreprise mais, elle permet de communiquer en ligne l'information pertinente au moment opportun et de la mettre à jour régulièrement.
- Installez une boîte à idées pour permettre aux salariés de la société d'exprimer leur point de vue et leurs idées concernant les méthodes de travail et de gestion de l'entreprise qui conviennent.
- Appliquer des techniques de fidélisation du personnel, gestion de carrière, promotion, la formation professionnelle continue.
- Utiliser les méthodes de motivation, motivation par les salaires, soutien psychologique, et moral des salariés.
- Satisfaire les besoins du personnel (accomplissement personnel, estime de soi, estime des autres, appartenance, sécurité)
- améliorer les conditions de travail.
- Pratiquez l'écoute active.
- la mise en place de véritables tableaux de bord sociaux et d'une veille sociale opérationnelle, qui permettront d'anticiper et de régler un maximum de problèmes dès la perception de la dégradation du climat social et de choisir les moments et les dates de négociations sensibles.
- Encouragez une culture ouverte, fondée sur la confiance, le respect et la collaboration.

.

Conclusion du chapitre

Sur la base des éléments développés lors de ce dernier chapitre, on peut conclure que le rôle d'une bonne communication interne dans la gestion des conflits collectifs à AFRICAVER est perçu comme capital.

Conclusion générale

Conclusion générale

Le phénomène des conflits est l'un des mouvements sociaux les plus connus dans les entreprises. Les conflits sociaux au travail peuvent naître à cause d'un échec dans l'optimisation des relations de travail.

Le conflit représente une des préoccupations fondamentales des organisations contemporaines. Il pose un défi complexe, omniprésent et universel à tous ceux et celles qui évoluent dans l'entreprise. Ce phénomène organisationnel est central et présente un point tournant des relations en entreprise.

La gestion des conflits n'implique pas nécessairement la réduction, l'élimination ou la suppression du conflit. C'est plutôt de trouver des stratégies pour diminuer les éléments destructeurs du conflit et augmenter les fonctions constructives et ainsi encourager l'apprentissage et l'efficacité des organisations.

La communication est au cœur des relations humaines aussi bien dans l'entreprise. La communication demeure une compétence interpersonnelle essentielle pour un gestionnaire dans la gestion des conflits au travail.

Nous avons essayé à travers notre travail de recherche, de montrer l'apport de la communication interne dans le processus de résolution des conflits collectifs. De ce fait, nous avons mené une recherche bibliographique appuyée par une enquête sur le terrain au sein d'AFRICAVER.

Après avoir étudié le phénomène de conflits chez l'entreprise AFRICAVER, nous avons dégagé des résultats pour mieux vérifier nos hypothèses de recherche.

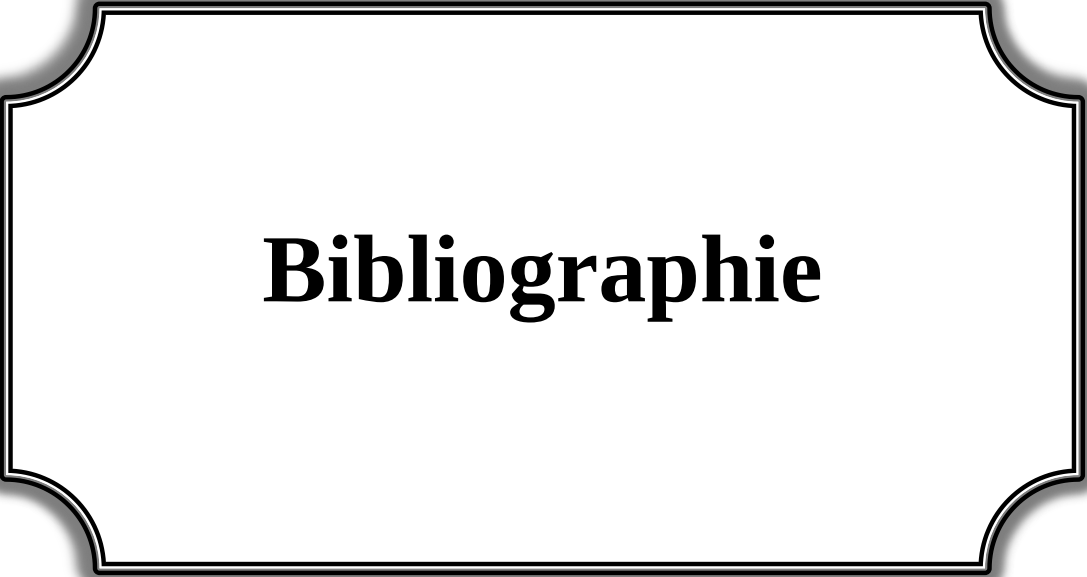
D'après les recherches effectuées dans l'entreprise AFRICAVER nous concluons que l'iniquité de salaire et les mauvaises conditions de travail sont les sources des conflits collectifs, en effet, le salaire est un élément impulsif de la part du personnel selon qu'il soit bon ou médiocre. Il peut impulser le personnel à l'émulation d'un bon travail, soit au découragement et au ralentissement des activités de production, aussi si les conditions de travail 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 des troubles

dans les ressources humaines, ce qui **confirme** notre première hypothèse, qui stipule que : « *Les conflits de travail se produisent à cause d'une iniquité dans la rémunération et de mauvaises conditions de travail* ».

En se basant sur les résultats précédents : que la communication verbale et la négociation sont les méthodes les plus utilisées et les plus adéquates en cas des situations conflictuelles, donc on **a confirmé** notre deuxième hypothèse qui stipule que : « *La communication interne est utilisée comme outil pour remédier aux conflits collectifs au travail* ».

Enfin, nous espérons que ce modeste travail a bien atteint ses objectifs et que l'AFRICAINNE DU VERRE prendra en considération nos recommandations.

Ainsi, chaque travail de recherche rencontre des entraves, nous avons rencontré quelques contraintes qui nous ont limités comme le refus de nous procurer quelques documents qui nous auront permis d'approfondir notre recherche.



Bibliographie

Bibliographie

1. ouvrages

- ALECIAN(S), FOUCHER (D) : *Guide du management dans le service public*, les éditions d'ORGANISATION, paris, 1996.
- ALMEIDA, (N) et LIBAERT, (T) : *communication interne de l'entreprise* , édition DUNOD, 3ème édition, Paris, 2002.
- ARCAN, (R) et BOURBEAU (N) : *la communication efficace de l'intention aux moyens d'expression*, les éditions CEC, IIN, paris, 1998.
- BARABEL, (M) et MEIER, (O) : *MANAGEOR : les meilleurs pratiques du management*, édition DUNOD, 2ème édition, Paris, 2010.
- BREARD, (C) : *Régulation des conflits au travail*, éditions d'organisation, Paris, 2002.
- CHALVIN, (D) : *Tensions et conflits dans les relations personnelles. Comment en sortir* Edition ESF, Québec, 1999.
- CORMIER Solange : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, presse de l'université du Québec, canada, 2004.
- GELINIER, (O) : *stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*, édition d'Organisation, Paris, 1993.
- HAINOT, (A): *processus de communication*, édition MONTEREAL .GUERIN, 1978.
- HELLRIEGEL, (D), SOCLUM, (J.W) et WOODMAN, (R.W) : *Management des organisations*, Editions Boeck-WESMAEL, Paris, 1992.
- KOTLER (p) et DUBOIS (B) : *Marketing Management*, 13ème édition , PEARSON, paris 2009.
- LGALENS, (J) et LOIGNON, (C) : *prévenir les conflits et accompagner les changements*, édition Maxima, 1997.
- MARSAN, (C) : *Gérer et surmonter les conflits*, édition DUNOD, 2ème édition, paris, 2005.
- MIRIBEL,(M) : *contribution à la reconnaissance de la fonction communication* , édition ORGANISATION, Paris, 1999.

- MOUCH (O) : *la communication externe des organisations*, l'édition professionnelle, 2013.
- NGUYEN-THANH, (F) : *La communication une stratégie au service de l'entreprise*, édition economica, Paris, 1991.
- OUACHERINE, (H), CHABANI (S) : *Guide de méthodologie de la recherche en science sociales*, 2^{ème} édition, Taleb Impression, Alger, 2016.
- PASTOR (P) et BREARD (R) : *Gestion des conflits : La communication à l'épreuve*, éditions LIAISONS, Paris, 2002.
- PASTOR, (P) et BREARD, (R) : *les treize savoirs clés du manager*, éditions Liaison, Paris, 2003.
- Sekiou, (L) : *gestion du personnel*, édition ISBN, Montréal, 1986.
- SEKIOU,(L) et autres : *Gestion des ressources humaines* ,édition ISBN 4L ,Québec, 2001
- SLEM, (A) et GERARD (M) : *L'information des salariés et stratégie de communication*, édition d'organisation, Paris, 1983.
- THEVENT (M) et DEJOUX (C) : *fonction RH PEARSON*, France, janvier 2007.

2.Dictionnaires

- Le dictionnaire le PETIT ROBERT, *dictionnaire encyclopédique*, Paris
- Le Petit Larousse: *dictionnaire encyclopédie*, édition LAROUSSE, Paris, 2012.
- le Robert, *dictionnaire et encyclopédie*, AUBIN IMPRIMERIE, 1998, Ed , C .F.L

3.Travaux universitaires :

- BEDDA, (Zoulikha), *l'impact de la communication interne sur le climat social de l'entreprise*, mémoire de master, (option MRH), EHEC, 2016.
- CHAREF, (Ahmed), et RIGUET, (Youssef) : *le style des managers algériens dans la gestion des conflits*, mémoire en licence en Sciences commerciales, (option Management), INC, 2009.
- LAKROUT (Sabra) : *La gestion des conflits interpersonnels dans Les organisations comme processus de changement*, mémoire de master en science commerciale, (option management des ressources humaines), EHEC 2016.

4. Web graphie

- christophe.wach.free.fr/Cours/Droit/conflits.htm
- http://gpp.oiq.qc.ca/reglement_d_un_conflit_par_la_communication.htm
- <http://snapest.ning.com/profiles,&logs/qu-est-ce-qu-un-conflit-collectif-de-travail>
- http://www.memoireonline.com/12/13/8289/m_La-gestion-des-conflits-collectifs-du-travail-face-au-climat-social
- www.africaver.com.dz
- www.hpr.polymtl.ca/te/etudiants/CONFLITSINTERPERSONNELS.php

5. Autres

- BOUHAFS, (Abdelkrim) : *La communication dans l'entreprise*, office des publications universitaire, paris, 2013, p.20.
- Les documents internes d'AFRICAVER
- LOUART, (P), cd-rom gestion des ressources humaines.

Annexes

Annexe 1 : le questionnaire

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales

Mesdames, et messieurs,

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle, pour l'obtention d'un diplôme du master en Sciences Commerciales « Option Management des ressources humaines » à l'Ecole des Haute Etudes Commerciales (EHEC), et dont le thème porte sur « **la contribution de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs** », nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire. Par ailleurs, ce questionnaire est anonyme, nous vous assurons que toute information transmise sera confidentielle.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration.

BOUREKOUA Lamis

1. Sexe :

☐ Masculin.

☐ Féminin

2. Âge :

☐ moins de 29 ans.

☐ De 30 à 39 ans.

☐ De 40 à 49 ans.

☐ Plus de 50 ans.

3. Ancienneté :

☐ Moins de 5 ans.

☐ Entre 5 et 10 ans.

☐ Entre 10 et 20 ans.

☐ Plus de 20 ans.

4. Catégorie socioprofessionnelle :

- ☐ Cadre.
- ☐ Maîtrise.
- ☐ Exécution.

5. niveau de scolarité :

- ☐ Universitaire
- ☐ Secondaire
- ☐ Moyen
- ☐ Primaire
- ☐ Autre (précisez).....

6. Que représente pour vous la communication interne ?

- ☐ Un moyen d'information
- ☐ Une condition pour le bon déroulement de travail
- ☐ Un moyen de motivation
- ☐ Une nécessité pour le progrès de l'entreprise
- ☐ Autres

7. Quelle importance donnez-vous à la communication interne ?

- ☐ Très importante
- ☐ Importante
- ☐ Peu importante

8. Comment évaluez-vous la communication interne au sein de l'entreprise ?

- ☐ Très bonne ☐ bonne ☐ moyenne ☐ médiocre

9. Quelle outil d'information le plus favorable pour vous ?

☐ Le panneau d'affichage

☐ Le téléphone

☐ Les réunions

☐ L'intranet

10. Quel est l'outil d'information le plus pratiqué dans AFRICAVER ?

☐ Le panneau d'affichage

☐ Le téléphone

☐ Les réunions

☐ L'intranet

11. y'a-t-il un échange d'idées, d'informations entre le personnel du même service ?

☐ Oui.

☐ Non

12. Et avec le personnel des autres services ?

☐ Oui.

☐ Non

13. Avec vos collègues, diriez-vous que la communication est :

☐ Très bonne

☐ Bonne

☐ Moyenne

☐ Assez mauvaise

☐ Très mauvaise

14. éprouvez-vous de l'appartenance envers votre entreprise ?

☐ Oui.

☐ Non

15. Avec vos supérieurs hiérarchiques, diriez-vous que la communication est :

☐ très bonne

☐ bonne

☐ moyenne

☐ Assez mauvaise

☐ Très mauvaise

16 .Etes-vous satisfaits du poste que vous occupez ?

☐ Oui

☐ Non

17 .Avez-vous des problèmes pendant le travail ?

☐ Oui

☐ Non

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

- ☐ Aux conditions de travail.
- ☐ A vos relations difficiles avec vos responsables.
- ☐ Vos relations difficiles avec vos collègues
- ☐ Au stress.
- ☐ La routine
- ☐ Autre (précisez).....

19. pensez-vous que votre supérieur hiérarchique direct prend en compte vos préoccupations et les difficultés que vous rencontrez lors de l'élaboration du travail ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

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

- ☐ Oui
- ☐ Non

21. S'il y a. quel est leur niveau de gravité ?

- ☐ Faible gravité.
- ☐ Forte gravité

22. Quel est l'objet principal de ces conflits collectifs?

- ☐ Salaire.
- ☐ Problème de communication interne
- ☐ Mauvaise gestion de personnel.
- ☐ Conditions de travail
- ☐ Autre (précisez).....

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

- ☐ Oui
- ☐ NON

24. 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).....

25. Est-ce que ces outils ont remédié la situation du conflit collectif ?

- ☐ OUI
- ☐ NON

26. 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

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

- ☐ Verbale.
- ☐ Écrite.
- ☐ L'audiovisuelle.

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

- ☐ Etre pédagogique
- ☐ Respecter les règles et valeurs.
- ☐ Etre positif.

29. Selon vous, comment on peut gérer un conflit au sein de l'entreprise ?

.....

.....

.....

.....

Merci pour votre collaboration



Annexe 02 : l'organigramme

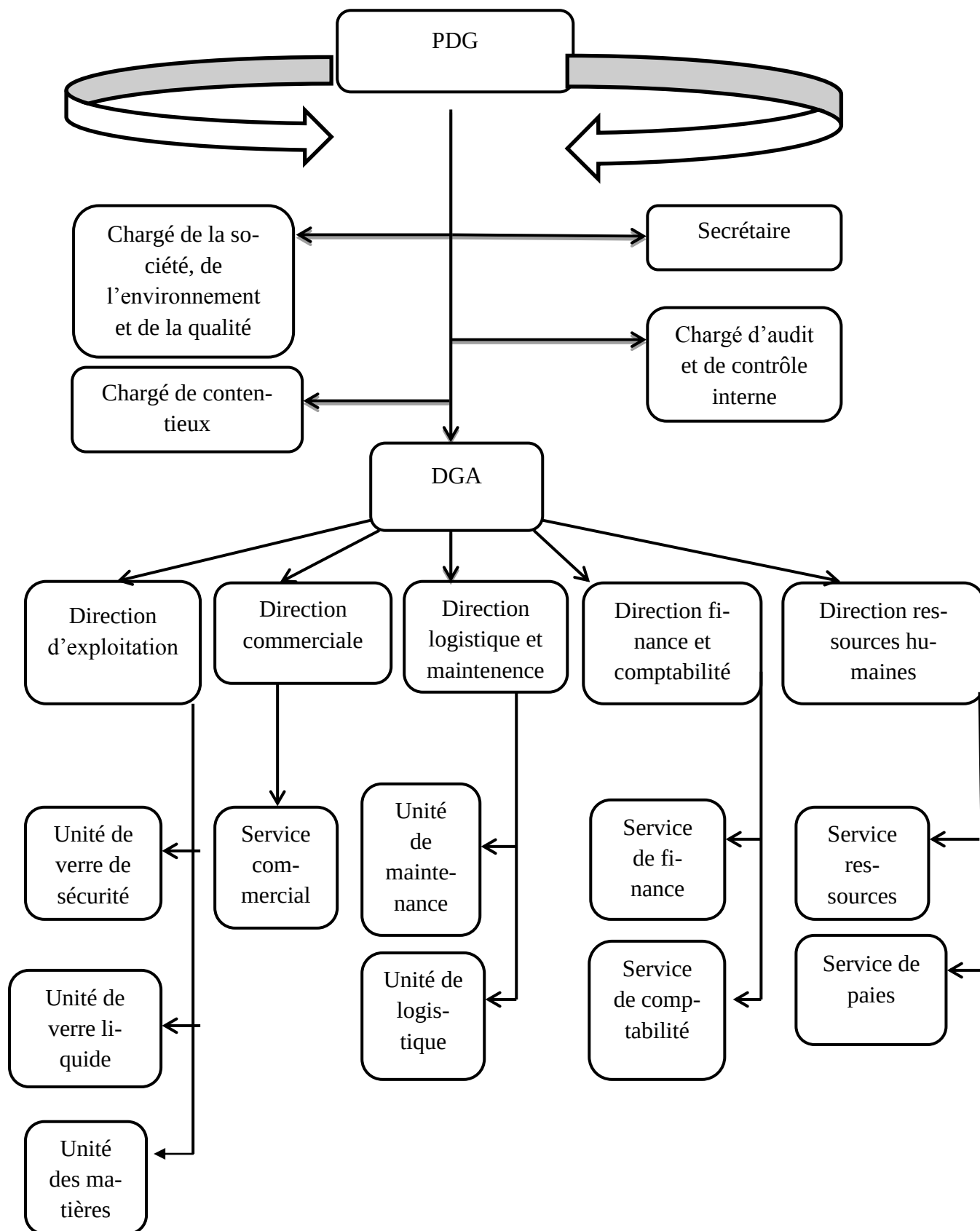


TABLE DES MATIERES

Remerciement

Liste des figures

La liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Résumé

Introduction générale.....1

CHAPITRE1 : Approche théorique de la communication interne.....6

Introduction du chapitre.....7

Section 01 : concept de base de la communication.....8

1.1. Origine du terme communication.....8

1.2. Définition de la communication.....8

1.3. La communication et l'information.....9

1.3.1. Définition de la communication.....10

1.3.2. Définition de l'information.....10

1.3.3. La distinction entre la communication et l'information.....10

1.4. Les processus de la communication.....11

1.4.1. Définition de processus de la communication.....11

1.4.2. Les types de processus de la communication.....12

1.4.2.1. La communication à sens unique.....12

1.4.2.2. La communication à double sens.....13

1.4.3. Les éléments constituant le processus de la communication.....14

1.4.3.1. L'émetteur.....14

1.4.3.2. Le codage.....14

1.4.3.3. Le message.....14

1.4.3.4. Le canal.....14

1.4.3.5. Le décodage.....15

1.4.3.6. Le récepteur.....15

1.4.3.7. Le feedback.....15

1.4.3.8. Le bruit.....15

1.5. Les types de communication au sein de l'entreprise.....16

1.5.1. La communication externe.....16

1.5.2. La communication interne.....17

Section 02: la communication interne dans l'entreprise 18

2.1. Définition de la CI.....18

2.2. Les aspects de CI.....19

2.2.1. Aspect formel.....19

2.2.1.1. La communication descendante.....19

2.2.1.2. La communication ascendante.....19

2.2.1.3. La communication horizontale.....20

2.2.2. Aspect informel.....20

2.3. Les outils de CI.....21

2.3.1. Les moyens écrits.....	21
2.3.1.1. Le journal d'entreprise.....	21
2.3.1.2. La note de service.....	21
2.3.1.3. Les notes flash.....	22
2.3.1.4. La presse revue.....	22
2.3.1.5. Le rapport écrit.....	22
2.3.1.6. Le panneau d'affichage.....	22
2.3.1.7. La boîte à idées.....	22
2.3.1.8. La documentation.....	23
2.3.1.9. Livret d'accueil.....	23
2.3.2. Les moyens oraux.....	23
2.3.2.1. L'entretien individuel.....	23
2.3.2.2. Les réunions.....	23
2.3.2.3. Les séminaires.....	24
2.3.2.4. Les conférences.....	24
2.3.2.5. Les journées portes ouvertes internes.....	25
2.3.3. Les moyens informatiques et audiovisuels.....	25
2.3.3.1. Les téléréunions, visioconférences et web conférences.....	25
2.3.3.2. Le film d'entreprise ou film d'information.....	25
2.3.3.3. L'intranet.....	25
2.3.3.4. Les forums de discussion.....	25

Section 3: Les objectifs et les obstacles de communication interne.....27

3.1. Les objectifs de la communication interne	27
3.1.1. Au service du projet d'entreprise.....	27
3.1.2. Accompagner le management	28
3.1.3. La communication interne relie et unifie.....	29
3.2. Les obstacles de la communication interne	30
3.2.1. Les obstacles d'ordre général.....	30
3.2.1.1. La lenteur.....	30
3.2.1.2. La désinformation	30
3.2.1.3. Les rumeurs	31
3.2.2. Les obstacles d'ordre individuel	31
3.2.2.1. La perception	31
3.2.2.2. Les attitudes	31
3.2.2.3. Le sexe.....	32
3.2.3. Les obstacles d'ordre organisationnel.....	32
3.2.4. Les obstacles d'ordre sémantique.....	33
3.2.5. Le filtrage.....	33
Conclusion du chapitre.....	34

Chapitre 02 : La gestion des conflits collectifs.....35

Introduction du chapitre.....	36
-------------------------------	----

Section 01: Les concepts des conflits.....37

1.1. Définition du conflit.....	37
1.2. Les origines des conflits.....	38
1.2.1. De nature économique.....	38
1.2.2. De nature sociale.....	38

1.2.3. De nature technologique.....	39
1.2.4. De nature psychologique.....	39
1.3. Les caractéristiques du conflit.....	39
1.3.1. Le degré de visibilité du conflit.....	39
1.3.2. Le degré de lisibilité.....	40
1.3.3. La position du conflit.....	40
1.3.4. L'amplitude du conflit.....	40
1.3.5. La location du conflit.....	40
1.4. Les composantes du conflit.....	40
1.4.1. L'objet du conflit.....	40
1.4.2. Le pouvoir.....	41
1.4.3. L'émotion.....	42
1.5. Les influence d'un conflit.....	43
1.5.1. L'influence positive du conflit.....	43
1.5.2. L'influence négative du conflit.....	43
1.6. Les typologies des conflits.....	43
1.6.1. Typologie par localisation.....	45
1.6.2. Typologie par nature.....	46
1.6.3. Typologie par niveau.....	47

Section 02: Les conflits collectifs..... 49

2 .1. Définition	49
2.1.1. Les grève.....	50
2.1.2. Le lock-out.....	51
2.2. Les causes des conflits collectifs	52
2.3. Les conséquences des conflits collectifs	53
2.4. La gestion des conflits collectifs	53
2.4.1. La gestion avant conflit.....	54
2.4.1.1. La préparation à la gestion d'une crise sociale.....	54
2.4.1.2. Contrôle, observation et veille sociale.....	55
2.4.2. La gestion au moment du conflit.....	56
2.4.2.1. Les méthodes structurelles.....	56
2.4.2.1.1. La prévalence de la hiérarchie.....	56
2.4.2.1.2. La dissociation.....	56
2.4.2.1.3. L'intégration au sein d'une unité plus vaste.....	56
2.4.2.2. Les méthodes médiationnelles.....	57
2.4.2.2.1. La coopération.....	57
2.4.2.2.2. La négociation.....	57
2.4.2.2.3. La conciliation.....	59
2.4.2.2.4. La médiation.....	59
2.4.2.2.5. L'arbitrage.....	59
2.4.2.2.6. L'enquête dialectique.....	59
2.4.2.2.7. La confrontation.....	60
2.4.3. La gestion de l'après conflit.....	61

Section 03: La contribution de la communication interne à la résolution des conflits collectifs..... 62

3.1. Les trois règles de la communication en situation de conflit	62
3.1.1. Etre pédagogue.....	62
3.1.2. Respecter les règles et les valeurs	63

3.1.3. Etre positif.....	63
3.1.3.1. Sécuriser.....	64
3.1.3.2. Valoriser.....	64
3.2. Les principes élémentaires de règlement d'un conflit par la communication	64
Conclusion du chapitre.....	66
<u>Chapitre 03: La contribution de la communication interne à la résolution des conflits collectifs</u>	68
Introduction du chapitre	69
<u>Section 01: Présentation d'AFRICAVER</u>	70
1.1Historique	70
1.2. Situation géographique	71
1.3. Les objectifs d'AFRICAVER	71
1.4. Les principaux produits d'AFRICAVER et leurs domaines d'application.....	71
1.4.1. Verre imprimé.....	71
1.4.2. Verre trempé.....	71
1.4.3. Verre feuilleté.....	72
1.4.4. Verre feuilleté-trempé.....	73
1.4.5. Silicate de soude.....	72
1.4.6. Traitement de sable quartzeux.....	72
1.5. Organisation /	73
1.5.1. La direction générale.....	73
1.5.1.1. Le secrétariat.....	73
1.5.1.2. Cellule hygiène et sécurité.....	74
1.5.1.3. Cellule management de qualité.....	74
1.5.1.4. Cellule contrôle de gestion.....	74
1.5.1.5. Cellule audit interne.....	74
1.5.1.6. Cellule informatique.....	75
1.5.1.7. Cellule contentieux.....	75
1.5.2. La direction générale adjointe.....	75
1.5.3. Les directions.....	76
1.5.3.1. Direction exploitation.....	76
1.5.3.2. Direction maintenance et logistique.....	76
1.5.3.3. Direction finance et comptabilité.....	77
1.5.3.4. Direction commerciale.....	77
1.5.3.5. Direction des ressources humaines.....	77
<u>Section 02: La méthodologie de la recherche</u>	78
2.1. L'enquête par le questionnaire.....	78
2.2. Définition du questionnaire.....	78
2.3. Les objectifs de l'enquête.....	78
2.4. L'échantillonnage.....	79
2.5. La rédaction du questionnaire.....	79
2.6. Type de questions utilisées.....	80
2.7. La pré-enquête.....	80
2.8. Méthode d'analyse des données.....	81
<u>Section 03: Analyse des résultats</u>	81
3.1. L'analyse des résultats du questionnaire.....	81
3.2. Les principaux résultats et suggestion.....	101

3.2.1. Les principaux résultats.....	101
3.2.2. Les suggestions.....	102
Conclusion du chapitre.....	103
Conclusion générale.....	105
Bibliographie.....	106
Annexe.....	111