

**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 :**

**Le rôle de la communication interne dans la  
résolution des conflits collectifs.**

**Etude de cas : AMOR BENAMOR**

**Présenté par :**

**MLL Boutheyna TALEB**

**Encadré par :**

**M. Azzedine KERKOUB**

**Maître de conférences**

**À EHEC**

**7ème promotion**

**Septembre 2020**

## Dédicace

*Je dédie ce mémoire*

*À ma douce mère, ma source de tendresse, de patience et de courage.*

*À mon très cher père, ma source de force, l'épaule solide, mon soutien dans cette vie, pour tout son amour et sacrifices.*

*A tous ceux que j'aime, qui m'ont aidé et soutenu tout au long de ce travail*

*Merci d'être toujours là pour moi.*

## **Remerciements**

Tout d'abord, je remercie le bon Dieu qui m'a orienté vers le chemin du savoir et les portes de la connaissance.

Je remercie mon encadrant pédagogique Monsieur AZEDINE KERKOUB pour son aide très utile et efficace, ses précieux conseils ainsi que tous les moments de suivi qu'il m'a accordé tout au long de la réalisation de mon travail de recherche.

Je tiens à remercier l'ensemble des responsables d'Amor Benamor de m'avoir donné la chance d'être avec eux et parmi eux et pour leur accompagnement durant la période du stage.

Mes remerciements les plus profonds s'adressent à ma merveilleuse famille et mes chers amis pour leur encouragement, leur compréhension mais aussi leurs présences

Sans omettre nos remerciements envers tous les enseignants de l'Ecole des hautes études commerciales (EHEC)

Un grand MERCI

## Liste des figures

### Chapitre 01 :

<b>N° de figure</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
<b>1.1</b>	<b>les composantes de processus de communication</b>	<b>10</b>
<b>1.2</b>	<b>Les dimensions de la communication</b>	<b>12</b>

### Chapitre 02 :

<b>N° de figure</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
<b>2.1</b>	<b>les composantes de conflit</b>	<b>35</b>

### Chapitre 03 :

<b>N° de figure</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
<b>3.1</b>	<b>La production Annuelle de CAB</b>	<b>63</b>
<b>3.2</b>	<b>La capacité de production des MAB</b>	<b>64</b>
<b>3.3</b>	<b>la capacité de production de la boulangerie.</b>	<b>65</b>
<b>3.4</b>	<b>Organigramme des MAB</b>	<b>66</b>
<b>3.5</b>	<b>Organigramme du département des ressources humaines</b>	<b>69</b>

<b>3.6</b>	<b>la segmentation par sexe</b>	<b>77</b>
<b>3.7</b>	<b>la segmentation par âge.</b>	<b>78</b>
<b>3.8</b>	<b>la segmentation par ancienneté.</b>	<b>79</b>
<b>3.9</b>	<b>La catégorie socioprofessionnelle.</b>	<b>80</b>
<b>3.10</b>	<b>l'importance de la communication interne.</b>	<b>81</b>
<b>3.11</b>	<b>l'évaluation de la communication interne au sein de l'entreprise.</b>	<b>82</b>
<b>3.12</b>	<b>L'outil d'information le plus adéquat selon les employés.</b>	<b>83</b>
<b>3.13</b>	<b>l'outil d'information le plus pratiqué dans AMOR BENAMOR.</b>	<b>84</b>
<b>3.14</b>	<b>l'échange d'information entre le personnel.</b>	<b>85</b>
<b>3.15</b>	<b>la communication entre les travailleurs et leur superviseur.</b>	<b>86</b>
<b>3.16</b>	<b>La forme de communication au sein de l'entreprise.</b>	<b>87</b>
<b>3.17</b>	<b>la satisfaction du poste occupé.</b>	<b>88</b>
<b>3.18</b>	<b>la satisfaction de salaire.</b>	<b>89</b>
<b>3.19</b>	<b>l'existence des problèmes pendant le travail.</b>	<b>90</b>

<b>3.20</b>	<b>le taux de récurrence des problèmes.</b>	<b>91</b>
<b>3.21</b>	<b>les causes des problèmes.</b>	<b>92</b>
<b>3.22</b>	<b>niveau d'entent.</b>	<b>93</b>
<b>3.23</b>	<b>l'existence des conflits.</b>	<b>94</b>
<b>3.24</b>	<b>l'objet des conflits.</b>	<b>95</b>
<b>3.25</b>	<b>les mouvements des grevés.</b>	<b>96</b>
<b>3.26</b>	<b>les outils utilisés pour résoudre les conflits.</b>	<b>97</b>
<b>3.27</b>	<b>l'efficacité des outils de résolution des conflits.</b>	<b>98</b>
<b>3.28</b>	<b>la communication interne comme outil de résolution des conflits.</b>	<b>99</b>
<b>3.29</b>	<b>le type de communication le plus utilisé.</b>	<b>100</b>
<b>3.30</b>	<b>les méthodes de prévention les conflits par la communication.</b>	<b>101</b>

## Liste des tableaux

### Chapitre 01 :

<b>N° du tableau</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
<b>1.1</b>	<b>les premiers fondements d'un plan de communication</b>	<b>8</b>
<b>1.2</b>	<b>les types de communication formelle</b>	<b>15</b>
<b>1.3</b>	<b>avantages et inconvénients des différents supports</b>	<b>21</b>

### Chapitre 02 :

<b>N° du tableau</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
<b>2.1</b>	<b>différents types de grève, certaines licites d'autres non</b>	<b>40</b>

### Chapitre 03 :

<b>N° du tableau</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
<b>3.1</b>	<b>SOWOT D'AMOR BENAMOR</b>	<b>72</b>
<b>3.2</b>	<b>la segmentation par sexe</b>	<b>76</b>
<b>3.3</b>	<b>la segmentation par âge</b>	<b>78</b>

<b>3.4</b>	<b>la segmentation par ancienneté</b>	<b>79</b>
<b>3.5</b>	<b>La catégorie socioprofessionnelle.</b>	<b>80</b>
<b>3.6</b>	<b>l'importance de la communication interne.</b>	<b>81</b>
<b>3.7</b>	<b>l'évaluation de la communication interne au sein de l'entreprise.</b>	<b>82</b>
<b>3.8</b>	<b>L'outil d'information le plus adéquat selon les employés.</b>	<b>83</b>
<b>3.9</b>	<b>l'outil d'information le plus pratiqué dans AMOR BENAMOR.</b>	<b>84</b>
<b>3.10</b>	<b>l'échange d'information entre le personnel.</b>	<b>85</b>
<b>3.11</b>	<b>la communication entre les travailleurs et leur superviseur.</b>	<b>86</b>
<b>3.12</b>	<b>La forme de communication au sein de l'entreprise.</b>	<b>87</b>
<b>3.13</b>	<b>la satisfaction du poste occupé.</b>	<b>87</b>
<b>3.14</b>	<b>la satisfaction de salaire.</b>	<b>88</b>
<b>3.15</b>	<b>l'existence des problèmes pendant le travail.</b>	<b>89</b>
<b>3.16</b>	<b>le taux de récurrence des problèmes</b>	<b>90</b>
<b>3.17</b>	<b>les causes des problèmes.</b>	<b>91</b>
<b>3.18</b>	<b>niveau d'entent.</b>	<b>92</b>

<b>3.19</b>	<b>l'existence des conflits.</b>	<b>93</b>
<b>3.20</b>	<b>l'objet des conflits.</b>	<b>94</b>
<b>3.21</b>	<b>les mouvements des grevés.</b>	<b>95</b>
<b>3.22</b>	<b>les outils utilisés pour résoudre les conflits.</b>	<b>96</b>
<b>3.23</b>	<b>l'efficacité des outils de résolution des conflits.</b>	<b>97</b>
<b>3.24</b>	<b>la communication interne comme outil de résolution des conflits.</b>	<b>98</b>
<b>3.25</b>	<b>le type de communication le plus utilisé.</b>	<b>99</b>
<b>3.26</b>	<b>les méthodes de prévention les conflits par la communication.</b>	<b>100</b>

## **Sommaire :**

<b>Introduction générale.....</b>	<b>2</b>
<b>Chapitre 01 : la communication interne.....</b>	<b>5</b>
Section 01 : Les concepts de base de la communication.....	7
Section 02 : la communication interne dans l'entreprise.....	13
Section 03 : les objectifs et les obstacles de la communication interne..	23
<b>Chapitre 02 : la gestion des conflits collectifs.....</b>	<b>28</b>
Section 01 : les concepts de conflits.....	30
Section02 : les conflits collectifs .....	38
Section 03 : Le rôle de la communication interne dans la gestion des conflits collectif.....	51
<b>Chapitre 03 : le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs au sein d'AMOR BENAMOR..</b>	<b>61</b>
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil Amor Benamor..	62
Section 02 : Le cadre méthodologique de l'enquête.....	73
Section 03 : Analyse et résultats de l'étude.....	76
<b>Conclusion.....</b>	<b>105</b>

## **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 AMOR BENAMOR, 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, AMOR BENAMOR.

## ملخص

ان النزاعات الجماعية تعتبر حالة معقدة و صعبة والتي تنطوي علي اغلب ممثلي المؤسسات , تظهر هذه النزاعات نتيجة لفشل مسؤولين العمل في تلبية متطلبات عمالهم و التي تكون غالبا في: تحسين الراتب, تحسين ظروف العمل, ... الخ

الهدف من هذا البحث هو تسيير النزاعات الجماعية في العمل, كيفية فهمها وتسييرها بفعالية باستعمال الاتصال الداخلي.

من اجل هذا قمنا بدراسة ميدانية علي مستوى شركة عمر بن عمر, تحليل النتائج المتحصل عليها سمح لنا الاستنتاج بان الاتصال الداخلي يستعمل كوسيلة لحل هذه النزاعات .

**الكلمات الدالة:** تسيير النزاعات, الاتصال الداخلي.

## **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 AMOR BENAMOR,

the analysis of its results prove that the outcome of internal communication can be the cure for such as situation, it's 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

---

## **Introduction générale.**

Dans le monde du travail, la communication est devenue un enjeu important. En effet, elle intéresse de plus en plus les dirigeants et les gestionnaires des organisations qui voient en elle un moyen de consolider l'esprit d'entreprise nécessaire à la productivité.

La communication est au cœur de toutes les controverses, de tous les débats. Dans les organisations, la communication est très souvent vue à la fois comme la cause de tous les maux, et le remède susceptible d'apporter une solution à tout problème : il est devenu courant (et commode) de ramener tout dysfonctionnement organisationnel à un "problème de communication". On parle de « manque de communication », de « mauvaise communication », de « problème de communication ». La communication touche tous les domaines de la vie, qu'il s'agisse des relations personnelles, des échanges commerciaux ou, encore, du travail.

La communication a aujourd'hui acquis une place de choix dans l'entreprise, il convient de bien informer afin de mobiliser les énergies et motiver les salariés en générale, pour atteindre les objectifs communs.

Comme dans la vie sociale existe des rapports parfois difficiles, dans la vie professionnelle aussi nous sommes confrontés à des rapports si difficiles. Cette dernière est encore plus délicate du fait de la complexité du facteur humain et la relation de travail, car l'entreprise est le terrain propice aux échanges et interactions. Ainsi, à l'intérieur de l'entreprise, l'individu peut vivre plusieurs situations le menant aux conflits avec les collègues ou unités avec lesquelles il entretient des liens d'interdépendance.

Le conflit peut apparaître comme une manifestation de l'échec de la politique de régulation des relations sociales. De là à dire que le conflit doit être évité toujours et à tout prix ce n'est pas possible car le conflit peut être à l'origine d'un changement de la situation de l'entreprise.

Le conflit est un élément positif de la vie de tout groupe, comme il peut être négatif s'il n'est pas pris en charge d'une manière constructive. Et c'est pour cela qu'il existe différentes stratégies de gestion de conflits.

Le conflit est présent au quotidien dans la vie de chaque organisation. Sa gestion est toujours extrêmement difficile, et laisse souvent démunis les responsables privés ou institutionnels. Peu d'outils sont en effet mis à leur disposition pour les aider dans cette charge.

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

- D'abord le thème est original ; et il a une relation avec notre spécialité.

# Introduction générale

---

- Puis nous visions l'attraction de l'attention des dirigeants des entreprises algériennes en général, et l'entreprise AMOR BENAMOR en particulier, sur l'importance et le rôle de la communication interne dans la prévention et résolution des conflits collectifs.

Pour développer notre étude, nous avons jugé utile de poser la problématique suivante : «**Que peut apporter la communication interne dans le processus de la résolution des conflits collectifs au travail**».

Nous pouvons subdiviser notre problématique en trois questions :

- Quelles seraient les sources des conflits collectifs du travail dans une entreprise ?
- Quels sont les formes de communication interne les plus utilisées pour gérer les conflits collectifs ?
- Comment utiliser la communication interne dans la section des conflits collectifs au sein d'AMOR BENAMOR?

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

**H1:** les conflits de travail produisent à cause d'une iniquité dans la rémunération.

**H2:** la communication interne utilisé comme outil d'aide pour prévention et résolution des conflits collectifs au sien de l'entreprise.

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'AMOR BENAMOR.
- Une enquête par questionnaire qui a été diffusé sur un échantillon de 45 employés au sein de l'entreprise AMOR BENAMOR.

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.

# Introduction générale

---

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 01 : 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 types 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 AMOR BENAMOR, la deuxième sera consacrée 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 interne est l'un des facteurs clé de réussite et de pérennité d'une entreprise. Elle regroupe l'ensemble des actions de communication mises en place au sein de votre société à destination des salariés. Il est donc primordial qu'elle soit optimisée afin de favoriser le partage d'informations, de renforcer la motivation et la productivité des salariés et d'améliorer leur bien-être.

Nous essayerons dans ce chapitre 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 01 : Les concepts de base de la communication.**

La communication a un rôle primordial dans la gestion d'une entreprise. Sa maîtrise est essentielle au développement de l'entreprise et à son image. Néanmoins, il convient de distinguer les concepts fondamentaux de la communication.

### **1.1. Définition de la communication**

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

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

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»<sup>3</sup>

La communication d'une manière générale est une mise en commun et partage des informations permettent de travailler, dans un contexte donné à des objectifs communs. C'est un processus dynamique par lequel, des idées, sentiments, faits, opinions, signaux, images...etc., d'une personne ou d'une organisation sont transmis à une autre personne ou organisation dans un contexte donné en vue de modifier ses connaissances, attitudes ou comportement vis-à-vis d'une variable bien indiquée.

### **1.2. Le processus de la communication et ses dimensions**<sup>4</sup>

#### **1.2.1. Définition de processus de communication :**

Un processus de communication est un processus réciproque dans lequel le message est transmis sous forme d'idées, de pensées, de sentiments, d'opinions ou d'une combinaison de ceux-ci, entre deux ou plusieurs personnes, afin d'atteindre une compréhension commune.

---

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

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

<sup>3</sup> Le dictionnaire le PETIT ROBERT, *dictionnaire encyclopédique*, Paris, p468.

<sup>4</sup> OMRAN et AMINA: *Oser se découvrir pour s'épanouir: guide des méthodes et outils de développement personnel*, éditions EMS, 2019, P153.

# Chapitre 01: la communication interne

Harold D. Lasswell, psychiatre américain est à l'origine de la modélisation de la communication de masse. Lasswell conçoit la communication comme étant un processus d'influence et de persuasion, il dépasse ainsi la simple transmission du message. Selon lui, on peut décrire convenablement une action de communication en répondant aux 5 questions suivantes:

Qui, dit Quoi, à Qui, par quel Canal et avec quels Effets ?

**Tableau 1.1-** les premiers fondements d'un plan de communication

Qui ?	Qui doit s'exprimer ?
Dit quoi ?	Quel doit être le contenu du message ?
A qui ?	Quelles sont les cibles de cette communication ?
Comment ?	Par quel canal faut-il communiquer ?
Avec quel effet ?	Quelles sont les conséquences de cette communication ?
Où ?	Quel est le lieu géographique de cette communication ?
Quand ?	A quel moment faut-il communiquer ?
Dans quel but ?	Quel est l'objectif de cette communication ?

**Source :** LIBAERT(Thierry), *Le plan de communication, définir et organiser votre stratégie de communication*, 5<sup>e</sup>édition, Dunod, paris 2008, p13

La communication est envisagée comme un processus dynamique, avec une suite d'étapes ayant chacune leur spécificité et leur problématique. Il met l'accent sur la finalité et les effets de la communication.

## 1.2.2. Les types de processus de la communication

Il existe deux types de processus de communication :

### 1.2.2.1. 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.

## 1.2.2.2. 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.

## 1.2.3. Les éléments de processus de communication

Pour communiquer efficacement et éviter les incompréhensions et les problèmes d'interprétation, il est primordial de maîtriser les différents éléments du processus de communication

### 1.2.3.1. L'émetteur

Il est la source du message communiqué. Pour s'assurer de sa bonne transmission et compréhension par le récepteur, il faut que le contenu de son message soit clair. La clarté d'un message est favorisée par la justesse et la précision des informations à disposition. En général, lorsqu'on n'est pas sûr d'une information, on la communique difficilement. Il est donc de la responsabilité de l'émetteur de veiller à la qualité des informations qu'il souhaite véhiculer au travers de son message

### 1.2.3.2. Le message

Il est constitué d'un ensemble d'informations que l'on souhaite véhiculer. Ces informations peuvent être en quantité plus ou moins importante et de plusieurs types. Aussi la transmission sera différente. Il est donc important de savoir comment les regrouper pour mieux les transmettre.

### 1.2.3.3. 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.

### 1.2.3.4. Le canal

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

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

**Le canal indirecte** : C'est des dispositifs techniques (ex : télévision, fax : medias Télégraphe...)

### 1.2.3.5. Le décodage

# Chapitre 01: la communication interne

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

## 1.2.3.6. Le récepteur

C'est celui qui reçoit le message transmis par l'émetteur. Lorsque l'émetteur transmet son message, il prévoit en général la réaction du récepteur à la réception du message. Cependant, dans un auditoire donné, deux personnes peuvent réagir de façon complètement différente au même message. Ceci peut s'expliquer par leur système de valeurs ou encore de leur état d'esprit ou humeur du moment.

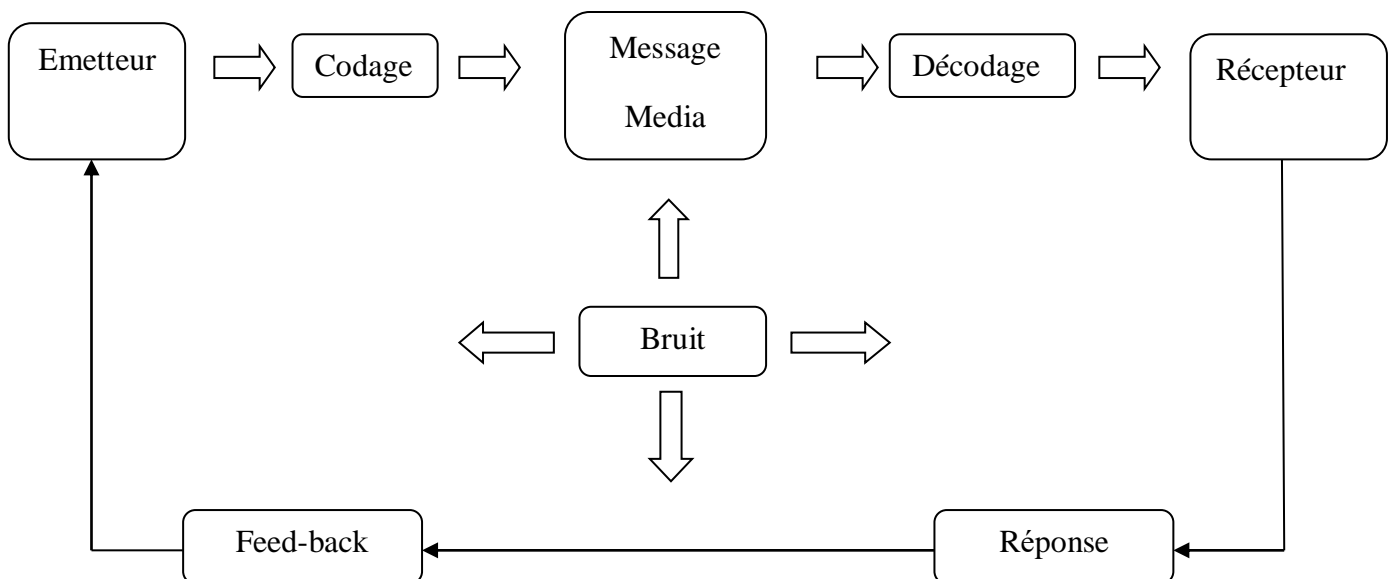
## 1.2.3.7. Le feedback

Lorsqu'un message est transmis, l'auditoire réagit nécessairement par des signes verbaux et/ou non verbaux. L'émetteur doit donc être attentif aux réactions de son auditoire car elles lui permettent de savoir si le message est bien compris ou pas. Il pourra ainsi le cas échéant apporter plus de clarté et de précision à son contenu.

## 1.2.3.8. Le bruit

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

**Figure 1.1: les composantes de processus de communication**



Source : KOTLER, (p) et DUBOIS, (B) : *Marketing Management*, 13<sup>ème</sup> édition, PEARSON, paris 2009, p 609.

Tout processus de communication comprend un émetteur, un récepteur, un message qui est encodé par l'émetteur et décodé par le récepteur, via un canal bien déterminé.

### **1.2.3. Les dimensions de la communication**

#### **1.2.3.1. La communication verbal**

La communication verbale est l'utilisation de la parole pour communiquer. Même s'il ne représente que 7% de notre communication, le langage verbal est la base de l'information de l'adulte.

#### **1.2.3.2. La communication non-verbale**

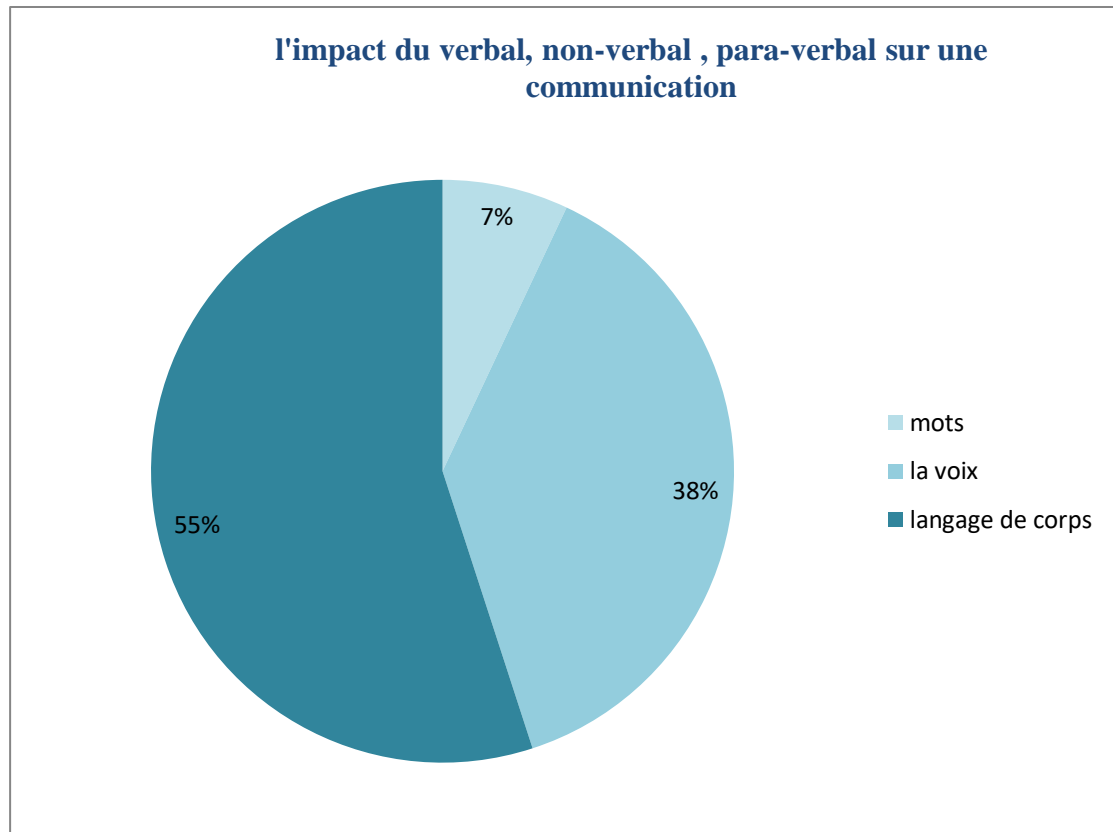
La communication non verbale fait référence à l'étude du langage corporel, qui correspond de manière non exhaustive : aux expressions faciales, aux gestes, aux postures, voir même les distances interpersonnelles... Pour la définition la plus large du non-verbale, c'est un mode de communication qui n'a pas recours aux mots. C'est l'ensemble des moyens de communication existants entre les individus n'utilisant pas du langage parlé.

#### **1.2.3.3. La communication para-verbale**

Le para verbal englobe tout ce qui accompagne directement le langage verbal et qui a rapport avec la voix et l'expression vocale. C'est en fait l'utilisation qui est faite de la voix lors de la communication. Il ne s'agit pas ici des mots ou expressions utilisés et portés par la voix. Il est plutôt question du ton de la voix en communication, le timbre, le débit, la puissance, la diction, les temps de pause...

Pour faire simple, je peux dire la communication para verbale implique tous les paramètres qui sous-tendent la manière dont nous utilisons notre voix pour exprimer nos pensées ou transmettre un message. Savez-vous que le para verbal représente 38% de notre langage contre seulement 7% pour la communication verbale. Il ressort clairement qu'il est l'un des canaux de communication les plus importants.

Figure 1.2 : Les dimensions de la communication



**Source :** OMRAN et AMINA: *Oser se découvrir pour s'épanouir: guide des méthodes et outils de développement personnel*, éditions EMS, 2019, P.157.

### **1.3. Les objectifs de la communication**

Les objectifs de communication correspondent aux réactions que l'on attend du récepteur. Un objectif de communication doit se définir selon 3 dimensions :

- **Au niveau cognitif (faire connaître) :** C'est le niveau de la connaissance. La communication a pour but la prise de conscience, l'attention, la notoriété et l'information de la cible au sujet d'une marque, d'un produit, d'une idée ou d'une entreprise.
- **Au niveau affectif (faire aimer):** C'est le niveau de l'appréciation. La communication agit sur les attitudes. Elle a pour objet d'éveiller l'intérêt, le désir et la préférence des individus.
- **Au niveau comportemental (faire agir) :** C'est le niveau de l'action. Le but est d'entraîner une action se traduisant par un achat ou l'adoption d'un nouveau comportement.

# Chapitre 01: la communication interne

---

## **1.4. Les types de communication au sien de l'entreprise**

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

### **1.4.2. La communication externe**

PASTOR, (P) et BREARD, (R) 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 des stratégies et orientations de l'entreprise – ainsi, à l'aide de journalistes par exemple, elle tache de créer tout évènement dans ce but : lancement d'un nouveau produit, promotion d'une politique sociale, journée portes ouvertes, mécénats...etc<sup>5</sup>.»

La communication externe représente l'ensemble des actions de l'entreprise à destination d'un public extérieur à l'entreprise. Elle a pour but de vous faire connaître auprès de vos consommateurs et futurs clients, de vous constituer une identité et de vous permettre de vous démarquer auprès de vos concurrents. Les cibles principales de cette communication demeurent généralement les consommateurs, les décideurs, les partenaires, les fournisseurs, les investisseurs, l'environnement local et la presse. Elle reste destinée de manière dominante à des actions commerciales.

### **1.4.2. La communication interne**

La communication interne englobe l'ensemble des actions de communication à l'intérieur de la société ou d'une organisation. En synthèse, elle concerne la communication interne de l'entreprise, à destination des employés de l'entreprise et de ses associés. La communication interne consiste à mobiliser les membres de l'entreprise, les informer et développer leur sentiment d'appartenance. L'objectif de la communication interne vise donc à instaurer une gestion optimisée de la relation offre/demande d'informations au sein de l'entreprise.

En bref, la transmission de l'information au sein de l'entreprise se fera de deux façons. Une au niveau interne, c'est-à-dire parmi les membres de l'organisation, les gestionnaires, les départements, les employés, etc. Une autre au niveau externe, avec tous les acteurs externes avec lesquels il est nécessaire d'avoir une relation.

## **Section 02 : la communication interne dans l'entreprise**

La communication interne est un élément clé de la stratégie RH ; elle agit directement sur l'adhésion des collaborateurs à la stratégie de l'entreprise, et l'image d'employeur.

### **2.1. Définition de communication interne**

---

<sup>5</sup>PASTOR, (P) ET BREARD, (R):Op.tic.p.143.

# Chapitre 01: la communication interne

---

La communication interne regroupe l'ensemble des actions de communication mis en œuvre au sein d'une entreprise à destination de ses salariés. Elle détermine qui doit savoir quoi et met ainsi en place les canaux de transmission (réunions, notes de service, rapports, intranet...). Dans un sens plus large, la communication interne regroupe l'ensemble des informations qui circulent au sein de l'organisation.<sup>6</sup>

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»<sup>7</sup>

La définition précédente montre que la communication interne a pour le but d'informer, de renforcer la cohésion, de développer le sentiment d'appartenance afin d'améliorer le fonctionnement et l'efficacité globale de l'entreprise.

## **2.2. Les types de la communication interne**

La communication interne peut être :

### **2.2.1. La communication formelle**

C'est la communication pratiqué au sein de l'entreprise entre ses différents acteurs. Elle permet d'établir un lien entre chaque individu de l'organisation. La communication formelle peut prendre plusieurs formes :

#### **2.2.1.1. La communication descendante**

La communication descendante ou hiérarchique s'adresse à l'ensemble des salariés. Elle part du haut de la pyramide hiérarchique vers les employés et les ouvriers C'est la communication du haut vers le bas. Elle a pour but de diffuser les informations réglementaires (règlement intérieur, mesures de sécurité...), résoudre les conflits internes et informer et expliquer un projet à l'ensemble du personnel.

Les supports utilisés dans ce type de communication sont le journal interne ou la lettre interne, les réunions, les notes de service, les panneaux d'affichage, le serveur internet , le mail ou le fax...

#### **2.2.1.2. La communication ascendante**

La communication ascendante ou salariale, elle part des salariés pour remonter vers la hiérarchie ou la direction. C'est la communication dite du «bas vers le haut». Elle peut être provoquée et organisée par les syndicats ou toute autre comite, comme elle peut être spontanée. La communication ascendante permet de vérifier et de détecter d'éventuelles anomalies en matière de communication interne dans l'entreprise et faire remonter par la suite à la direction les réclamations et les attentes

---

<sup>6</sup> LANDRIEUX-KAROCIA, SOPHIE, JOSIEN, SAMUEL : *Management des entreprises*, 3<sup>e</sup>édition, Gualino, 2017, p.140.

<sup>7</sup> PASTOR, (P) et BREARD, (R): Op.cit, p .443.

## Chapitre 01: la communication interne

des salariés, à travers un dialogue et une écoute active.

Ce type de communication peut passer par la forme des tracts, de dialogue, de boîte à idée, de journal syndical, d'affichage, des lettres ouvertes, des débats, des réunions d'expression, des sondages...

### 2.2.1.3 La communication horizontale

Communication horizontale. Elle favorise l'échange de l'information entre les différents acteurs de l'organisation, elle a pour objectif d'intégrer à la prise de décision et surtout à l'action de partage de connaissance entre les différents acteurs d'une entreprise.

**Tableau 1.2 – les types de communication formelle**

Type de communication formelle		Flux d'information
Descendante ou hiérarchique	D $\Rightarrow$ T	De la direction aux travailleurs
Ascendante ou salariale	D $\Leftarrow$ T	Des travailleurs à la direction
Horizontale ou latérale	T1 $\leftrightarrow$ T2	Echange entre les travailleurs de même niveau ou dans les structures non hiérarchisé

**Source :** LUTIS, VIRGINIE, 50Minutes.fr : *Communiquer efficacement au travail : les étapes clés d'une communication réussite*, 50Minutes.fr, p.24.

### 2.2.2. La communication informelle

La communication informelle correspond à l'ensemble des échanges non officiels, effectués sur le lieu de travail, mais ne traitant pas forcément de problématiques professionnelles. Il peut s'agir de discussions autour de la machine à café, entre deux bureaux, durant le repas du midi, la pause cigarette, etc.

Certains dirigeants se méfient de ce type de communication, car elle est spontanée, affranchie de toutes normes et véhicule des informations souvent non vérifiées (rumeurs, potins, etc.) qui peuvent engendrer des conflits et des malaises.<sup>8</sup>

### 2.3. Les outils de la communication interne

Un outil de communication est un moyen permettant de transmettre une ou des informations afin de véhiculer un ou des messages précis. De même, le choix des outils de communication est étroitement lié aux objectifs fixés par l'entreprise. On distingue généralement trois types d'outils, les outils écrits, les outils oraux et les outils électroniques.

<sup>8</sup> LUTIS, VIRGINIE, 50Minutes.fr : *Communiquer efficacement au travail : les étapes clés d'une communication réussite*, 50Minutes.fr, p.26.

## **2.3.1. Les outils écrits**

Traditionnellement, les administrations, les entreprises ont une culture de l'écrit en ce sens que l'écrit reste alors que les paroles s'envolent. L'écrit est à coup sûr le premier vecteur de communication interne. Ces outils écrits de la communication regroupent :

### **2.3.1.1. Le journal d'entreprise (la newsletter interne)**

Le journal d'entreprise est un outil assez simple à mettre en place et peu coûteux pour une entreprise. Il permet de transmettre de l'information de façon régulière (toutes les semaines ou tous les mois par exemple) à tout le personnel. Ainsi, vous pourrez transmettre l'actualité de l'entreprise rapidement. Le journal d'entreprise doit être représentative de toute l'entreprise, s'adresser à tous, et leur donner la parole. Il ne doit pas être un simple outil de communication pour la direction. Le journal interne. C'est un des outils les plus répandus puisque 94 % des entreprises en disposent<sup>9</sup>.

### **2.3.1.2. Livret d'accueil**

Le livret d'accueil en entreprise est un document précieux pour chaque nouveau salarié. Il le guide dans son nouvel environnement de travail en lui fournissant toutes les informations nécessaires à une intégration réussie, gestion de l'entreprise, règlement intérieur, sécurité, formation, outils, etc. Pour un onboarding réussi, les entreprises ont tout intérêt à prévoir un livret d'accueil. Cet outil RH se révèle être un repère autant pour les derniers arrivés que pour le personnel déjà intégré dans l'entreprise.

### **2.3.1.3. Le compte-rendu de réunion**

Le compte-rendu de réunion sert à rendre compte de ce qui a été dit et décidé en réunion. Il s'agit d'un support de référence pour la suite des opérations. Il doit être concis, clair et factuel et retranscrire les informations suivantes telles qu'elles ont été transmises lors de la dite rencontre.

### **2.3.1.4. La note d'information**

La note d'information est souvent utilisée pour communiquer une information à l'ensemble des salariés d'une entreprise. Le plus souvent, il s'agit d'informations assez générales qui visent juste à tenir les salariés au courant d'un événement, sans forcément attendre de réaction de leur part.

### **2.3.1.5. La note de service**

La note de service est un document qui sert à transmettre des ordres au personnel de l'entreprise, le plus souvent pour lui demander de se soumettre à une nouvelle procédure mise en place dans l'entreprise.

---

<sup>9</sup> LIBAERT, THIERRY: *introduction à la communication*, Dunod, Paris, 2009, p.56.

# Chapitre 01: la communication interne

---

La note de service sera adressée aux personnes d'un même service. Elle est plus restreinte mais aussi plus précise. On attend réellement une réponse de la part des salariés qui la reçoivent.

## **2.3.1.6. 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.

## **2.3.1.7. Boîtes à idées**

Les boîtes à idées où chacun peut anonymement ou pas exprimer et faire remonter des désidératas, des souhaits et informations ou solutions techniques. En effet, elle facilite la communication verticale et permet de recueillir les avis de votre personnel en toute confidentialité. Vous pourrez ainsi trouver des solutions à des problématiques internes à l'entreprise et qui concernent une équipe en particulier voire l'ensemble de vos salariés. La boîte à idées est l'outil idéal pour mettre le doigt sur des préoccupations collectives sur l'organisation ou le travail. En outre, elle prouve que vous prenez en compte l'avis de votre personnel et que vous acceptez les bons comme les mauvais retours dans un souci d'amélioration.

## **2.3.1.8. Les tableaux d'affichage**

Une affiche placée dans les lieux passants de l'entreprise peut informer très facilement. Comme l'affiche va grandement valoriser l'information, il est conseillé de la réserver pour une information importante ou à forte valeur ajoutée. Le contenu de l'affiche doit aussi se retrouver sur d'autres canaux (mail...) pour être vu par tous.

## **2.3.1.9. La documentation**

La documentation a pour rôle majeur de renseigner les salariés sur les activités de l'entreprise ou de lui donner des informations utiles à l'accomplissement de sa mission. De nombreuses entreprises sont dotées d'une salle de documentation, de plaquettes de présentation ou d'un livret d'accueil

## **2.3.2. Les outils oraux**

Le langage est le moyen d'échange le plus naturel. A l'opposé des outils écrits adoptés par les organisations, les outils oraux gardent une certaine place dans la mise en œuvre de sa politique de communication. Ils correspondent à une approche de proximité adaptée par les messages très personnalisés, individuels.

Ils consistent à informer, motiver, et rassembler. Au sein des organisations la communication orale se fait de manière informelle. Mais elle suppose des procédures formalisées comme :

### **2.3.2.1. Les Réunions**

## Chapitre 01: la communication interne

---

Les réunions ou conférences permettent de regrouper les collaborateurs afin de leur remettre de vive voix des informations jugées de grande importance et d'avoir un feedback en direct. Ce sont des moments privilégiés au cours desquels les salariés se sentent généralement plus à l'aise pour s'exprimer et parler de leurs difficultés éventuelles. Ces échanges entre collaborateurs et hiérarchie doivent être organisés régulièrement pour garantir un bon management et une bonne communication dans l'entreprise. S'il n'est pas possible de l'effectuer au sein de l'entreprise, les logiciels de communication à distance comme Skype ou Google Hangout peuvent vous mettre en contact vidéo avec vos salariés et vous permettre de réaliser des web conférences.

### **2.3.2.2. Les Entretiens individuelle**

Un entretien individuel est un entretien annuel d'évaluation. C'est un rendez-vous entre un salarié et son employeur qui permet de faire le point sur ses compétences et ses résultats par rapport aux objectifs fixés.

L'entretien individuelle pas seulement un outil d'évaluation mais elle est une technique utilisée pour motiver individuellement des individus bien définis

### **2.3.2.3. Les journées portes ouvertes interne**

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.

### **2.3.2.4. Les séminaires**

Le séminaire est une sorte de réunion de travail de petite ou grande envergure qui est généralement couplée avec des activités de détente.

Pouvant durer entre une journée et une semaine entière, cet évènement nécessite la participation de tous les salariés ou seulement de ceux d'un département précis. Les séminaires sont devenus particulièrement à la mode dans les entreprises car leur effet est bénéfique pour le développement de la motivation des salariés ainsi que pour le renforcement de l'esprit d'équipe.

### **2.3.2.5. Les conférences**

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

### **2.3.3. Les outils techniques et électroniques**

La communication électronique est devenue le grand dada des responsables de communication ou des agences, toujours à l'affut des dernières nouveautés.

#### **2.3.3.1. Site intranet**

Un intranet est un réseau interne privé au sein d'une entreprise, fonctionnant sur le même principe qu'internet. Il peut être accessible d'à peu près n'importe quel endroit du globe qui dispose d'une connexion internet (via des codes d'accès spécifiques notamment) ou n'être accessible que dans les locaux de l'entreprise.

L'intranet permet de partager des informations de manière beaucoup plus fluide au sein de l'entreprise, et d'optimiser les échanges entre les collaborateurs sans la contrainte de la distance.

### **2.3.3.2. Le réseau social d'entreprise**

Le réseau social d'entreprise est complémentaire à l'intranet. Il confère un aspect plus convivial aux discussions entre employés sur le web. Chacun peut partager des informations utiles à tous, poser des questions à des collègues, proposer une idée... Le réseau social ne doit pas être informatif mais plutôt collaboratif. Un outil permet de créer des réseaux sociaux d'entreprise assez simplement. On le trouve généralement dans les entreprises avec un personnel nombreux ou à forte dissémination géographique.

### **2.3.3.3. Les forums de discussion**

Le forum autorise un échange plus ou moins formel sur Intranet, cet échange peut porter sur un sujet d'actualité et se limiter à un public circonstancié ou bien recueillir l'avis de l'ensemble du personnel ; il favorise avant tout un échange de type transversal et une remontée d'information pour la hiérarchie.

Le forum, source d'échange, favorise l'intégration, la cohésion et la confrontation.

### **2.3.3.4. La téléréunion, Viso-conférence, web-conférence**

Elles permettent 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.

Ces outils mises en œuvre et considérés comme souples complètent sans se substituer à l'indispensable dialogue et contact physique. Le recours à ces solutions technologiques permet des économies de temps et réduit les disparités liées aux distances.

### **2.3.3.5. Le journal lumineux**

Est une modalité beaucoup plus ancienne d'information des salariés. Son utilisation est plus statique et ne permet que d'y inscrire des messages courts. Il est surtout employé dans les halls d'accueils bien qu'il y soit de plus en plus supplanté par les écrans plasma.<sup>10</sup>

### **Tableau 1.3: avantages et inconvénients des différents supports :**

---

<sup>10</sup> LIBAERT, THIERRY: Op.cit, p.61.

## Chapitre 01: la communication interne

	écrits	oral	Audio-visuel
Avantages	<p>Immédiat : n'importe qui peut prendre sa plume et écrire.</p> <p>Traditionnel: dans les pays latins, la diffusion des idées passe traditionnellement par l'écrit.</p> <p>Riche: la démultiplication est aisée pour un nombre important de destinataires ; dans le temps, dans l'espace.</p>	<p>Direct : constat immédiat, dialogue possible.</p> <p>Economique : quand l'audience est limitée (n'excédant pas une centaine de personne.)</p>	<p>Affectif : un media « chaud» agréable pour le récepteur (cela ne nécessite pas une écoute soutenue de sa part).</p> <p>Maniable : les processus de conservation et de démultiplication font partie du dispositif initial.</p> <p>Efficace : bonne mémorisation.</p>
Inconvénients	<p>Traiter : ce n'est pas parce que l'on peut écrire, que l'on sait passer un message.</p> <p>Dangereux : les entreprises ont la tendance à faire crouler leurs salariés sous de nombreux écrits</p>	<p>Imprécis : risque de déformation aux deux stades de transmission du message (émission, réception)</p> <p>Volatil : ne laisse pas de trace.</p>	<p>Long : la préparation est lourde.</p> <p>Complexe: la conception est du ressort de spécialistes.</p> <p>Exigent : un matériel important.</p> <p>Onéreux : le cout est fort.</p>

# Chapitre 01: la communication interne

Bilan	Fondamental : moyen le plus classique, le moins couteux.  Commode: diffusion illimitée, conservation parfaite, consultation souple.  Modulable : utilisé par toutes tailles d'entreprises.	Indispensable : médium convivial, économe mais peu fiable.  A encadrer : tout message oral devrait être accompagné d'une information écrite.	Limité : du fait de son cout  Moderne : technologie d'avenir.  Imposant : convient aux grandes structures.  A suivre : aucune entreprise ne peut aujourd'hui l'ignorer.
-------	--	---	---

**Source :** Hanane BOUDIAB, *L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs*, mémoire de master, (option MRH), EHEC, 2015, pp22, 23.

## **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**

« La communication interne a pour objectif principal de permettre aux acteurs de l'entreprise de disposer de l'information dont ils ont besoin dans l'organisation»<sup>11</sup>. Cet objectif est rendu possible par différents canaux présents au sein de l'organisation. De cet objectif principal découlent d'autres objectifs :

#### **3.1.1. Accompagner le projet socio-économique de l'entreprise**

Grâce aux mécanismes de la communication interne, les acteurs de l'entreprise sont informés sur les projets économiques, sociaux et culturels de leur organisation<sup>12</sup>. Ce rôle de la communication interne offre la possibilité à chacun de définir avec précision son domaine d'intervention et de répondre au besoin de cohésion globale propre à chaque organisation. La communication interne permet de diffuser auprès de tous les salariés la stratégie globale de l'entreprise et d'en assurer sa compréhension.

Une bonne communication autour du projet permet un management optimal des équipes à travers des objectifs clairs, rythmés et partagés. Elle permet de lutter contre le flou et le non-dit, en favorisant les remontées du terrain. Elle permet au final de développer la performance du projet, en identifiant le plus tôt possible les risques.

#### **3.1.2. Accompagner le management**

<sup>11</sup> LETHIELLEUX, LAETITIA: *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*, 13 édition, 2019, p.105.

<sup>12</sup>Ibid. p.105.

L'évolution du management des organisations a conduit à considérer la communication interne comme une fonction à part entière puis à en faire un levier stratégique de management.

La communication interne apporte une valeur ajoutée au management. Celle-ci dépend du style de management que l'on adopte. Dans un style de management « post taylorien », sa valeur ajoutée sera un facteur – clé parce qu'elle devient une condition indispensable de l'efficacité de ce style de management. On comprend qu'une absence de maîtrise de la communication interne puisse conduire à se replier sur un management plus traditionnel.

La valeur ajoutée de la communication interne sera sans doute plus faible dans une entreprise exclusivement taylorienne. Dans une telle entreprise on souhaite faire circuler l'information avant tout pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

On considère que la communication est d'abord descendante pour que les ordres soient exécutés. Il existe encore de nombreuses entreprises qui ont conservé un bureau d'ordres, lieu spécifique où le cadre, l'agent de maîtrise ou l'exécutant vient chercher ses consignes de la journée. La multiplication des niveaux hiérarchiques crée un phénomène bien connu de déformation de l'information. On ne connaît pas les objectifs et la stratégie de l'organisation. Le cloisonnement entre les services est la règle et on ne sait pas ce que font les autres. La remontée d'informations est mal assurée et les initiatives sont rarement le fait des agents.

La valeur ajoutée de la communication interne dans une telle entreprise visera d'abord à assurer une large diffusion de l'information avec le danger d'aboutir à une « surabondance » qui produira l'inverse de l'effet recherché c'est-à-dire un appauvrissement de l'information réellement transmise.

La valeur ajoutée sera plus grande lorsque l'entreprise adopte un management plus centré sur les ressources humaines. La communication interne visera alors à faire partager les valeurs et la culture de l'entreprise. Elle s'appuiera sur un management participatif pour fédérer l'ensemble du personnel autour d'objectifs communs. Elle fera sienne l'objectif d'implication et cherchera à développer le sentiment d'appartenance, à développer un bon climat relationnel.

### **3.1.3. Accompagner la mise en place d'une culture d'entreprise et de valeurs communes**

«Le troisième grand objectif de la communication interne est de mettre en commun un langage, une culture, écouter et comprendre le corps social, élaborer et faire circuler l'information, stimuler la remontée d'informations.»<sup>13</sup>

La communication interne permet de partager des valeurs communes et de faire adhérer toutes les équipes à la culture de l'entreprise.

---

<sup>13</sup> D'AMLIEDA, NICOLE, LIBAERT, THIERRY: *La communication interne des entreprises*, 8 éditions, Dunod, P.26.

# Chapitre 01: la communication interne

---

La direction a ainsi un rôle important dans ce concept. C'est elle qui incarne ces valeurs et permet à tous d'œuvrer dans le même sens.

La communication interne établit une culture commune au sein de l'entreprise en permettant à chaque collaborateur de trouver du sens dans son emploi, de la motivation, de comprendre que quel que soit son niveau hiérarchique, il est un acteur de la réussite de l'entreprise.

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**

La communication est essentielle au sein de l'entreprise et elle permet de travailler en transparence tout en évitant les conflits et parfois les situations de crise. Toutefois, il arrive souvent que la communication soit mal établie et que l'entreprise rencontre des difficultés à transmettre un message clair et compréhensible. On appelle cela : les obstacles à la communication.

### **3.2.1. Les bruits**

Les bruits sont des perturbations qui peuvent altérer la qualité de la communication, dénaturer le message communiqué, rendre difficilement perceptible l'information ou causer sa perte partielle ou totale.

Les bruits peuvent prendre quatre formes :

#### **3.2.1.1. Les bruits techniques**

Ces obstacles font référence à des difficultés dans la transmission précise, fidèle et intégrale des messages. Pour qu'une communication soit efficace, il faut que ces messages ne subissent pas de distorsions excessives. Les obstacles techniques peuvent être à l'origine de facteurs tangibles et/ou intangibles.

- Un facteur tangible constitue un bruit physique qui affecte la capacité technique d'un canal en produisant des interférences pouvant diminuer la visibilité, la lisibilité et ou l'audibilité des messages transmis.
- Un facteur intangible renvoie aux problèmes liés à la perception. Celle-ci peut être définie comme le processus par lequel l'individu choisit, organise et définit le stimulus sensoriel en image sensée et cohérente de la réalité, et qui l'aide à interpréter cette réalité.

Les conséquences de la perception sur la communication se traduisent par des effets suivants :

- Les stéréotypes : sont des catégories cognitives limitées, assimilées et apprises par un individu pour interpréter des réalités complexes. En situation de communication, ils provoquent chez l'individu des réponses apprises et automatiques, des réactions rigides ne favorisant pas la compréhension.
- Les distorsions : constituent un effet de sélection. C'est ce qui fait qu'un message n'est ni interprété ni reconstruit de la même façon par deux personnes.
- La conception : de soi ou l'idée que l'on fait de soi-même qui amène à ne choisir ou à n'intégrer que les messages qui font écho à cette image de soi-même. Cela va affecter aussi bien le contenu de la communication que la relation entre l'émetteur et le récepteur.

### 3.2.1.2. Les obstacles sémantiques

Ces obstacles font référence à des difficultés dans la transmission et la réception du sens des informations. C'est ainsi que le message devra avoir la capacité d'évoquer clairement chez le récepteur le sens des informations véhiculées. La capacité sémantique dans la communication est fonction des caractéristiques personnelles des interlocuteurs (expériences vécues, valeurs, croyances, etc.... Lorsqu'on partage les mêmes caractéristiques, la capacité sémantique est relevée.

Les obstacles sémantiques sont généralement liés aux contraintes inhérentes à notre manière de symboliser ou de penser. Ils affectent, en ce sens, la communication à travers:

- L'abstraction : qui réduit une masse d'informations complexes en unités simples et faciles à réagir. Ce qui rend toujours l'information incomplète.
- La réification : qui consiste dans le fait que les deux interlocuteurs pensent que le sens de messages réside dans les mots. On risque, de ce fait, d'avoir tendance choisir les mots pour partager le sens d'un message.
- La tendance à évaluer : qui consiste à confondre les faits avec les jugements de valeurs. On finit alors par faire passer des inférences subjectives au détriment des faits réels.

### 3.2.1.3. Les bruits pragmatiques

Ces obstacles font référence à des difficultés engendrées par l'environnement socio-économiques où s'exerce la communication. Devant le développement des structures économiques et sociales, la communication devient à la fois nécessaire et plus difficile.

- S'agissant de la structure économique, elle désigne l'arrangement des ressources et les règles qui régissent la production des biens et services. Cette structure se caractérise généralement par une certaine flexibilité pour pouvoir évoluer. Mais, elle suscite un besoin énorme chez les individus en information et communication.
- Quant à la structure sociale, elle regroupe l'ensemble de règles qui régissent les rapports sociaux entre les individus et les groupes. Contrairement à la structure

économique, elle se démarque par la lenteur, la rigidité et la résistance aux changements.

### **3.2.1.4. Les bruits organisationnels**

Les bruits organisationnels sont les perturbations liées automatiquement au fonctionnement des réseaux d'informations.

On mesure alors le temps que prend l'information pour qu'elle soit intégrée et assimilée par le récepteur.

### **3.2.2. Les obstacles culturels et sociologiques**

Certains obstacles sont d'ordre culturel et sociologique : ils touchent les modes de pensée, les valeurs reconnues et acceptées (inconscient collectif), les opinions, les préoccupations, le langage.

Ces obstacles diffèrent en fonction de :

#### **3.2.2.1. La culture de l'émetteur et du récepteur**

La culture de l'émetteur et du récepteur généralement liée à la région ou au pays d'origine ou à une différence d'éducation. La différence culturelle peut, donner lieu une mauvaise interprétation et donc provoquer à un quiproquo qui peut causer une situation conflictuelle.

#### **3.2.2.2. Le milieu socio-économique**

Selon l'origine sociale, l'éducation et les préoccupations peuvent être différentes.

#### **3.2.2.3. Le niveau de connaissance**

Le niveau de connaissance et l'outillage intellectuel très souvent lié aux études, quelquefois au milieu socio-économique, peuvent être aussi un obstacle à la communication.

#### **3.2.2.4. L'âge**

L'âge, les générations, les niveaux de langage peuvent être différents ; il peut être difficile de trouver des sujets de conversation communs.

### **3.2.3. Les obstacles psychologiques et affectifs**

D'autres obstacles sont d'ordre psychologique et affectif. Les interlocuteurs ne communiquent pas vraiment ou communiquent mal. Ces obstacles se traduisent sous formes de :

#### **3.2.3.1. Attitudes subjectives de sympathie ou d'antipathie**

## Chapitre 01: la communication interne

---

La sympathie se voit dans le dialogue : on se comprend, sourire et gestes de sympathie, amitié, bienveillance, cordialité, estime, considération

L'antipathie est marquée par le refus du contact et du dialogue : aversion instinctive, irraisonnée pour une personne.

### **3.2.3.2. Crainte ou mépris de l'autre**

On peut être contraint de garder le silence soit par crainte d'un supérieur hiérarchique soit mépris d'un subalterne.

### **3.2.3.3. Ignorance ou méconnaissance des problèmes mutuels**

Une personne de 50 ans peut avoir du mal à comprendre les problèmes ou les préoccupations d'une personne plus jeune; l'inverse est également vrai. L'empathie peut résoudre ce problème.

### **3.2.3.4. Absence ou insuffisance d'écoute**

Les interlocuteurs ont du mal à s'écouter ; personne ne prête attention à ce que les autres disent. Chacun veut exprimer ses idées sans réellement porter attention à celles de l'autre.

### **3.2.3.5. Peur du silence**

Quand on a peur du silence, on parle pour ne rien dire, le dialogue reste superficiel. Le silence est parfois nécessaire (moments de réflexion, communication non verbale).

### **3.2.3.6. Mauvaise préparation du récepteur à recevoir le message**

État de fatigue, de stress...

### **3.2.3.7. Rapports de force**

Chacun des interlocuteurs va chercher à imposer son point de vue en faisant pression sur son interlocuteur, ce qui entraîne des blocages ou des résistances.

### **3.2.3.8. Peur de l'autre et des jugements**

Les interlocuteurs peuvent hésiter à communiquer réellement, de peur de révéler des aspects de leur personnalité qui donneraient un certain pouvoir à l'autre, ils peuvent avoir peur du jugement de l'autre.

### **3.2.4. Le filtrage d'information**

La personne a cette capacité de percevoir uniquement les informations qu'elle désire entendre et donc à filtrer un message. C'est ce qu'on appelle également l'écoute sélective, cette tendance à faire soi-même et de façon implicite le tri dans les informations que l'on entend.

### **Conclusion du chapitre**

La communication interne est l'un des facteurs clé de réussite et de pérennité d'une entreprise. Elle regroupe l'ensemble des actions de communication mises en place au sein de votre société à destination des salariés. Il est donc primordial qu'elle soit optimisée afin de favoriser le partage d'informations, de renforcer la motivation et la productivité des salariés et d'améliorer leur bien-être.



## Chapitre 02

### **Introduction du chapitre**

Dans tous les secteurs de la vie, les conflits interpersonnels sont non seulement inévitables mais ils sont également nécessaires à la dynamique de travail, et même plus, à la vitalité. Toutefois, si ces conflits ne sont pas gérés convenablement, ils peuvent avoir des conséquences négatives voire dramatiques. Tout d'abord sur l'individu; ensuite sur l'organisation Il est donc nécessaire d'appréhender sérieusement cette gestion des 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 de conflits**

Le phénomène de conflit est l'un des plus complexes problèmes touchant la vie des entreprises, il peut prendre plusieurs formes, car il peut y avoir beaucoup de parties en cause et des intérêts largement divergents. Les conflits sociaux constituent des obstacles gênant la survie de l'organisation, ils naissent à cause des relations informelles.

### **1.1. La 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 <sup>1</sup>»

«Le conflit est la situation dans laquelle deux personnes, deux groupes ou deux ensembles d'individus sont en désaccord par rapport à un objectif commun. Certains de leurs intérêts, enjeux, objectifs, émotions sont incompatibles et peuvent s'opposer<sup>2</sup>».

Le conflit nous renvoie à «un antagonisme, une opposition de sentiment, d'opinion entre des personnes ou des groupes» définition du *Petite Larousse*.

Le conflit peut se définir comme le résultat de la confrontation de comportements, de motivations, de besoins, d'intérêts, d'opinions ou de valeurs antagonistes. Il met en présence un, deux ou plusieurs individus, rassemblés ou non dans un système collectif, et constitue un symptôme qui signale une perturbation, un brouillage dans les relations avec le monde extérieur et les autres.<sup>3</sup>

Le conflit peut alors être défini comme un désaccord, une opposition entre deux ou plusieurs personnes par rapport aux objectifs, aux valeurs, aux méthodes.

### **1.2. Les diverses origines des conflits en milieu professionnel**

Les sources ou les causes des conflits dans les entreprises, les services et les équipes sont innombrables.

Nous allons examiner rapidement ces différentes sources de conflits.

#### **1.2.1. Les causes individuelles et psychologiques**

---

<sup>1</sup> MARSAN, CRISTINE : *Gérer et surmonter les conflits : anticiper, comprendre, dépasser*, édition Dunod, 2<sup>e</sup> édition, Paris, p.14.

<sup>2</sup> Ibid.p.17.

<sup>3</sup> CARRE, CRISTOPHE: *Sortir des conflits: comprendre, gérer, transformer, les affrontements en épisodes constructifs*, Eyrolles édition, 3<sup>e</sup> édition, 2019, p.17.

## Chapitre 02 : la gestion des conflits collectifs

---

Dans une équipe ou un service, les personnes ayant à travailler ensemble peuvent ne pas éprouver de sympathie réciproque et ne pas avoir d'atomes crochus. Des petites maladresses de communication, des réflexions mal venues, des échanges mal compris... seront alors vite sources de tensions psychologiques lesquels mèneront à des conflits mineurs puis, à des conflits de plus en plus importants.

«Des tensions naissent aussi de ce que l'on appelle « des incompatibilités d'humeur », terme général qui désigne des façons de voir les choses différentes et, donc, des façons d'y réagir différentes<sup>4</sup>». Chaque façon différente de réagir entraînant de l'incompréhension réciproque et, ensuite, de l'animosité qui peut se transformer en conflit lors d'une occasion quelconque.

Les relations avec les chefs peuvent aussi être à l'origine de conflits entre les personnels. Les chefs ne sont pas toujours strictement neutres et justes. Ils peuvent avoir des « préférences » pour tel ou tel collaborateur, ils peuvent avoir plus de confiance envers certains. De ce fait, sans s'en rendre toujours compte, ils favorisent les uns au détriment des autres. Des jalousies se forment chez les collaborateurs qui vivent mal ce qu'ils estiment être de l'injustice. Ceux qui se sentent dévalorisés vont devenir agressifs envers les soi-disant « chouchous » du chef. Lorsqu'ils le pourront, et que cela sera sans danger pour eux, ils déclencheront des conflits avec leurs collègues favorisés.

Dans les causes individuelles et psychologiques on classe aussi tous les conflits venant des crises individuelles vécues par les individus. Untel a des problèmes dans sa vie personnelle qui font qu'il ne peut plus supporter ses collègues et devient maladivement agressif ; untel arrive dans une équipe ou dans un service alors qu'il attendait vraiment une autre promotion. Cette mutation le met dans un état de colère rentrée qui retentit sur toutes les relations avec ses chefs et ses collègues. Il crée des conflits incessants.

### 1.2.2 Les causes liées aux oppositions de pouvoir et d'influence

L'entreprise, le service ou l'équipe sont des milieux « structurés ». Cela veut dire que tout le monde n'est pas à égalité de statut, de droits et de pouvoir.

La distribution, par les chefs, des responsabilités, des statuts, des moyens... génèrent des sentiments de frustration et de jalousie. Ces sentiments sont à l'origine de conduites de contestation ou de recherche de compensation comprises comme des tentatives de lutte. Tout le monde cherche à être mieux loti que l'autre. La compétition normale qui est une des bases du travail collectif, dégénère vite en agression et en conflit, car les initiatives des autres sont interprétées comme des atteintes et des mises en cause de ses propres droits et prérogatives.

La nécessité de faire des choix pour orienter les actions, pour sélectionner les moyens, pour répartir les responsabilités... est aussi une des sources des conflits internes. En effet, lorsque ces décisions ne sont pas bien gérées par le management, chacun

---

<sup>4</sup> MUCCHIELLI, ALEX : *Manuel dans la résolution des conflits interpersonnels des équipes et des services*, édition Mucchilli alex, 2018, p.17.

## Chapitre 02 : la gestion des conflits collectifs

---

cherche alors à jouer de son pouvoir et de son influence pour faire passer ses propres idées. Les confrontations arrivent et peuvent se poursuivre en conflits.

### 1.2.3. Les causes liées aux intérêts individuels ou collectifs

Dans l'entreprise les hommes en place n'ont pas les mêmes valeurs, les mêmes enjeux, les mêmes compétences, les mêmes intérêts intellectuels ou professionnels. Ceci est naturel car une collectivité de travail rassemble justement des personnalités différentes pour les mettre en synergie et faire surgir de la création. Mais ces différences peuvent rapidement devenir des divergences qui vont s'exprimer à travers des tensions et des conflits, si le management ne prend garde à maintenir la cohésion.

L'entreprise, le service ou l'équipe sont des entités qui se transforment sous l'impact de l'environnement global ou des instructions venues de plus haut. Le management s'efforce de « conduire » des changements pertinents, car le changement est une des conditions de l'adaptation et des performances collectives améliorées. Mais les changements n'apportent pas forcément des bénéfices à tout le monde. Chaque individu ou chaque groupe va se faire une idée de ce que va lui apporter ou lui faire perdre le changement. De ce fait des groupes ou des personnes vont entrer en conflit pour préserver des avantages, pour améliorer leur situation, pour bénéficier au mieux d'amélioration de leurs conditions...

Dans l'entreprise, il y a une certaine compétition pour les promotions, les affectations à des postes intéressants, les conditions de rémunération, les primes, les congés, les formations intéressantes... Tout le monde ne peut bénéficier, en même temps, de tout. Les chefs font des choix ou quelques uns, plus malins, passent devant les autres... Les intérêts des uns et des autres entrent donc en collision. L'animosité éprouvée envers un collègue jugé moins performant avec lequel on est en compétition, peut être à la source de tensions interpersonnelles qui pourront dégénérer en conflit.

Les conflits d'ambition personnelle, les rivalités, peuvent rarement s'expliquer directement. Ces crispations restent alors, la plupart du temps, rentrées. Ces crispations peuvent se transformer en conflit portant sur d'autres sujets : conflit sur des problèmes techniques, conflit sur des choix de personnes, conflit sur des choix stratégiques... Ainsi le sujet de l'expression directe du conflit, masque la raison profonde du conflit latent des ambitions individuelles<sup>5</sup>.

### 1.2.4. Les causes liées à la structure globale et à l'organisation du travail

La structure de l'entreprise peut être inadéquate. Les postes peuvent être mal définis ou mal adaptés. Les moyens mal distribués et obsolètes... Tout cela peut entraîner des ratés dans la transmission des informations, dans la réalisation des procédures, dans les collaborations nécessaires... Tous ces « ratés » énervent tout le monde<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Ibid, p.19.

<sup>6</sup> Ibid, p.19.

## Chapitre 02 : la gestion des conflits collectifs

---

La mauvaise organisation du travail, ou les mauvaises conditions de travail (bruit, horaire, danger...) génèrent le stress ; le stress génère l'épuisement et la moindre résistance et des capacités d'analyse affaiblies... Les réactions de mauvaise humeur fusent et détériorent l'ambiance et les relations... L'incompréhension s'installe dans une ambiance lourde... Les conditions pour la génération spontanée de conflit en tout genre sont alors présentes.

### **1.3. Les composantes de conflit**<sup>7</sup>

Le conflit se compose de trois éléments :

#### **1.3.1. 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.

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,

Portant 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.

#### **1.3.2. Le pouvoir**

---

<sup>7</sup> CORMIER Solange : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, presse de l'université du Québec, Canada, 2004, pp.10-11.

## Chapitre 02 : la gestion des conflits collectifs

---

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.

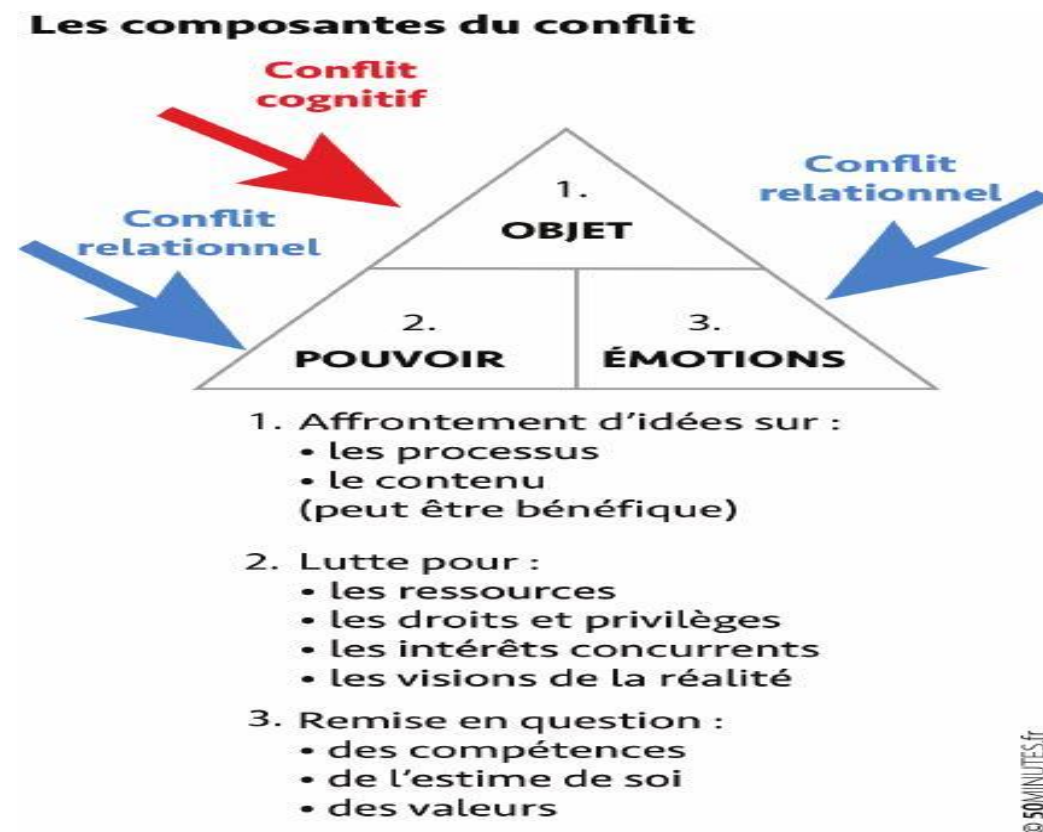
### 1.3.3. L'émotion

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'attirance 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 2.1 : les composantes de conflit



**Source :** MATOUX, CLAUDE, 50 MINUTES.FR : *Désamorcer les conflits professionnels : technique et les solutions pour les relations professionnelles durables*, 50 minutes édition, 2015, p.17.

### 1.4. Les types de conflit

#### 1.4.1. Les conflits interpersonnels

IL 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 comportements. Ainsi nous pouvons en distinguer 6 catégories de conflits interpersonnels:

- **Conflits d'intérêts:** On parle de conflit d'intérêt quand l'enjeu se voit limiter à un objet, un avantage etc.
- **Conflits de pouvoir:** Ce type de conflit apparaît entre des personnes de même rang hiérarchique qui s'oppose suite à l'empiètement par l'un sur les compétences de l'autre. Ceci rappelle immédiatement la nécessité de bien définir les compétences de chacun dès le départ pour éviter ce type de conflit.
- **Conflits de concurrence:** Ils sont principalement perceptibles dans certains métiers où la compétitivité, la recherche du résultat et sa qualification sont rendus

## Chapitre 02 : la gestion des conflits collectifs

---

nécessaires. On parvient dans ce cas à une sorte de jeu qui peut rapidement devenir une drogue où le conflit est banalisé mais jusqu'à un certain point.

- **Conflits culturels:** Il relève des différences de valeurs ou de croyances des antagonistes et est extrêmement difficile à solutionner car chacun est intimement persuadé de son bon droit.- **Conflits d'objectifs:** C'est une situation dans laquelle les buts et les issues préférées par les parties semblent être incompatibles.
- **Le malentendu:** C'est le plus fréquent des conflits et, heureusement, le plus facile à résoudre. Il résulte toujours d'une erreur d'interprétation.

### 1.4.2. Les conflits intrapersonnels

Les conflits intrapersonnels surviennent chez un individu et concerne une forme quelconque de conflit d'objectif ou de conflit cognitif.

Le conflit d'objectifs apparaît quand le comportement d'une personne aboutit à des résultats qui s'excluent mutuellement ou qui comportent des éléments incompatibles (des résultats à la fois positifs et négatifs). Un jeune diplômé, issu de l'ESP, peut avoir à décider s'il prendra un emploi dans le secteur privé ou dans le secteur public. En outre, certains emplois du secteur privé sont mieux rémunérés mais offrent moins de sécurité (éléments incompatibles) que certains emplois du secteur public. Le conflit intrapersonnel d'objectifs impliquent donc une action réciproque des résultats positifs, des résultats négatifs, ou des uns et des à la fois. Nous pouvons en distinguer trois types:

- Conflit entre une acceptation et une autre,
- Conflit entre une chose à éviter et une autre
- Conflit entre une acceptation et une chose à éviter.

### 1.4.3. Les conflits intergroupes

Les conflits intergroupes comprennent des désaccords et des heurts qui surviennent entre deux ou plusieurs groupes. Le type de conflit intergroupe 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 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 souvent caractérisées par la méfiance, la rigidité, des comportements oppressifs, l'autre étant perçu comme un ennemi, soucieux de ses seuls intérêts.

### 1.4.4. Les conflits intragroupes

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 intrapersonnels 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

## Chapitre 02 : la gestion des conflits collectifs

---

affecte souvent le fonctionnement du groupe et les résultats obtenus par celui-ci. La nature de la tâche assignée ainsi que les processus relationnels et émotionnels qui se déroulent au sein du groupe déterminent les causes du conflit intragroupe ou la manière dont celui-ci se résout.

### **1.5. Les conflits constructifs ou destructifs**

#### **1.5.1. Les conflits constructifs**

Dans les organisations, le conflit peut avoir une influence positive. La naissance et 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 engendrent souvent des changements positifs à l'intérieur d'une 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. Les conflits destructifs**

Un conflit peut aussi avoir de graves conséquences négatives sur l'organisation et détourner certains efforts de leur but. À un moment où il faudrait s'efforcer de faire converger 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. L'intensité de conflit**

L'intensité du conflit traduit sa violence pour les parties en présence. Il s'agit bien sûr d'un continuum, mais que l'on peut ramener à trois segments principaux.

#### **1.6.1. Le conflit bête**

Le conflit bête est un conflit accidentel qui n'aurait en fait jamais dû arriver. Personne n'a d'intention de nuire, ni d'enjeux importants, encore moins d'inimitié personnelle. L'objet du conflit porte sur des questions banales, sans réelle importance et sans conséquences. Souvent même l'auteur n'a pas conscience du problème qu'il a créé, est le premier surpris et cherchera rapidement à réparer son faux pas. C'est le conflit de voisinage banal, la personne qui fait du bruit dans le bureau, laisse la porte ou la fenêtre ouvertes, monopolise le temps de l'assistante du service ou occupe les salles de réunion sans les réserver. Ce conflit bête peut se résoudre très vite, encore faut-il ne pas le laisser monter en pression par un émotionnel ou des interprétations non maîtrisées.

### **1.6.2. Le conflit sérieux**

Le conflit sérieux est un vrai conflit, avec une cause réelle et sérieuse, et il est assumé par son auteur. L'émotionnel est présent de manière significative, sans pour autant qu'il y ait encore conflit personnel. Les deux protagonistes campent sur leurs positions et défendent sans aménité leurs intérêts, la recherche d'une solution amiable de type gagnant-gagnant n'est pas à l'ordre du jour. Nous serions plutôt dans le gagnant-gagnant, deux fois gagnant ! Les conflits de mission, de partage de ressources rares, ou de modes de management illustrent bien ces différends. Il n'y a pas nécessairement d'hostilité personnelle, mais les enjeux sont importants et chacun cherche à consolider ses positions. La montée en pression est déjà là, il est important de retrouver rapidement un climat pacifié pour entrer dans une négociation sereine avec écoute active et dialogue constructif.

### **1.6.3. Le conflit dur**

Le conflit dur se distingue essentiellement du précédent en ce qu'il est devenu un conflit de personnes où l'émotionnel a pris le dessus entraînant une dégradation de la relation au-delà du raisonnable, voire du point de non-retour. Les enjeux sont très importants, quelquefois vitaux, et aucune des parties n'envisage de lâcher quoi que ce soit, car donner à l'autre c'est immédiatement perdre dans un jeu à somme nulle. Les questions de promotion, de responsabilités, de position hiérarchique, de visibilité dans l'entreprise illustrent bien ces situations où il est souvent difficile aux protagonistes, hors médiation ou intervention de la Direction, de faire émerger une solution. Personne ne veut perdre la face et les positions se figent dans une guerre de tranchées avec agressivité verbale, démesure, envie de nuire à l'autre et volonté de vengeance.

## **Section02 : 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. La définition de conflit collectif**

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

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-

## Chapitre 02 : la gestion des conflits collectifs

---

dire qu'il porte 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.

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 sentiments <sup>8</sup>

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.

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

### 2.1.1. La grève

«La grève est une cessation collective et concertée du travail de tout ou partie du personnel en vue d'obtenir la satisfaction de revendications d'ordre professionnel<sup>9</sup>.»

Si l'on détaille sa définition, la grève est donc une cessation du travail :

- **Complète** : travailler au ralenti ou dans des conditions volontairement défectueuses, sans interruption véritable d'activité (« grève perlée ») ne constitue pas une grève. Il s'agit donc d'un mouvement illicite, qui peut être considéré comme une faute susceptible d'entraîner des sanctions disciplinaires. Au contraire, aucune indication n'existe sur une durée minimale ou maximale de la grève.
- **Collective** : la grève doit être suivie par au moins deux salariés, mais n'a pas à concerner l'intégralité du personnel ou une catégorie complète de personnel. La cessation du travail peut ne concerner qu'une fraction du personnel (un service, une catégorie de personnel...) même minoritaire. En cas d'arrêt de travail d'un seul salarié, la grève n'est pas caractérisée sauf si son action répond à un mot d'ordre national ou s'il est le seul salarié de l'entreprise.
- **Concertée** : cela suppose une volonté commune du personnel de cesser le travail pour se mettre en grève. La grève peut néanmoins se déclencher sans l'intervention des représentants du personnel.
- **Ayant pour finalité la satisfaction de revendications professionnelles** : il s'agit donc de revendications que l'employeur serait en mesure de satisfaire. Ces revendications porteront par exemple, sur la rémunération (augmentation de

---

<sup>8</sup> THEVENT (M) et DEJOUX (C) : *fonction RH PEARSON*, France, janvier 2007 ,p.368.

<sup>9</sup> CAVAILLE, JEAN-PHILIPPE, LERAY, GWENAELLE : *Le droit du travail 360 questions : Droit et obligation en entreprise*, Ger2so édition, 4 édition, 2014, p.371.

## Chapitre 02 : la gestion des conflits collectifs

salaire, création d'une prime...), les conditions de travail (chauffage des locaux, moyens de transport, installation de matériel...), l'horaire ou la durée du travail, l'emploi (licenciements économiques, création de postes...), etc. La protestation contre des décisions purement politiques (actes du Gouvernement, de l'Administration) n'est pas un motif légitime de grève. Concrètement, si la grève présente plusieurs motifs dont l'un seulement est valable, l'ensemble du mouvement sera néanmoins considéré comme valable.

Cependant, il est préférable d'envisager de manière large la notion de revendication professionnelle. Par exemple, si la grève basée sur des motifs politiques est illicite, toute grève déclenchée en réaction de la politique gouvernementale ne sera pas nécessairement illicite dans la mesure où cette dernière peut directement influencer les conditions de travail des salariés. Enfin, la prudence impose à l'employeur de chercher à comprendre l'intégralité des insatisfactions à l'origine d'un mouvement social dans la mesure où des cessations illicites sont parfois habillées de motifs licites. La grève est un chaos du dialogue social.

Une grève est donc par définition licite. Si l'un des éléments de la définition n'est pas présent, le mouvement social considéré est illicite et ne peut être qualifié de grève.

**Tableau 2.1 : différents types de grève, certaines licites d'autres non**

La grève nationale	Elle a lieu à l'initiative d'une ou plusieurs organisations syndicales nationales.	licite
La grève politique	Elle a pour but de protester contre les décisions gouvernementales sans rapport avec les intérêts professionnels.	illicite
La grève d'avertissement	Elle consiste à effectuer des débrayages de courte durée et répétés, sans volonté d'aboutir à la désorganisation de l'entreprise.	licite
La grève perlée	Elle consiste pour les salariés grévistes à exécuter leur travail au ralenti ou dans des conditions volontairement défectueuses.	illicite
La grève du zèle	Elle consiste à exécuter le travail en appliquant à la lettre tous les règlements, afin d'en ralentir le plus possible l'exécution.	licite
La grève tournante	Elle affecte successivement différents secteurs de l'entreprise sans volonté d'aboutir à la désorganisation de l'entreprise (interdite dans le secteur public).	licite

## Chapitre 02 : la gestion des conflits collectifs

La grève surprise ou la grève sauvage	Elle est déclenchée spontanément à la base sans que les organisations syndicales en soient à l'origine.	licite
La grève avec occupation des locaux	Elle s'accompagne de l'occupation des locaux et éventuellement de piquets de grève destinés à dissuader les non-grévistes de travailler. L'employeur peut saisir le juge des référés (le président du tribunal de grande instance) pour obtenir une ordonnance d'expulsion.	illicite
La grève de solidarité	Elle a pour but de soutenir les revendications d'autres salariés de l'entreprise ou des salariés d'autres entreprises.	licite
La grève d'autosatisfaction	Elle consiste pour les salariés grévistes à faire grève en auto satisfaisant leur revendication (faire grève le samedi pour obtenir la fermeture de l'entreprise le samedi)	illicite

**Source :** GRANDGUILLOT, DOMINIQUE : *L'essentiel du droit de travail : le nouveau droit de travail applicable*, Édition Gualino, 20 éditions, 2020, pp.156-157.

### 2.1.2. Le lock-out

Le lock-out correspond à la fermeture temporaire de l'entreprise à l'initiative de l'employeur en réponse à un conflit collectif déjà existant ou imminent<sup>10</sup>. Le lock-out est illicite s'il n'est motivé qu'au titre de la rétorsion ou de la prévention du conflit par l'employeur.

Le lock-out est au contraire licite s'il correspond précisément à la fermeture contrainte de l'entreprise par l'employeur, qui est, quant à elle licite. L'employeur doit dans ce cas pouvoir justifier sa décision par l'un des cas suivants :

- **Force majeure** : impossibilité absolue de faire fonctionner l'entreprise soit en raison d'une désorganisation importante de l'entreprise, soit en raison de contraintes impérieuses de sécurité des biens ou des personnes.
- **Inexécution fautive de leurs obligations par les salariés** : par exemple en cas de grève illicite ou abusive.

Le lock-out a pour effet de suspendre le contrat de travail. Les salaires ne seront versés que si le lock-out est reconnu illicite (chômage technique).<sup>11</sup>

### 2.2. Les causes des conflits collectifs dans l'entreprise

<sup>10</sup> Ibid, p.376.

<sup>11</sup> Ibid, p.376.

## Chapitre 02 : la gestion des conflits collectifs

---

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

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

- Les mécontentements.
- Les querelles.
- 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 humaines.

### **2.3. Les conséquences des conflits collectifs**

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

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

- La perte de la cohésion et du moral dans le groupe ;
- Mauvais climat de travail ;
- Absence de collaboration franche ;

## Chapitre 02 : la gestion des conflits collectifs

---

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

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**

Les conflits sont inévitables entre des individus qui travaillent ensemble tous les jours. S'ils peuvent être stimulants dans certains cas, ils représentent également **un** danger et nuire à la performance de l'organisation. Il est donc essentiel de les comprendre et de les désamorcer rapidement.

Pour cela, il est utile de suivre les conseils suivants :

- Même si les autres vous énervent soyez conscient que vous ne pouvez pas les changer votre seule possibilité de changer la relation et de modifier votre comportement.

Vous devez donc accepter de vous remettre en question et agir.

- Soyer franc : dès les premières tensions, adresser-vous aux personnes concernées. Cette démarche permettra de clarifier les choses avant qu'elles ne s'enveniment. Cela permettra surtout de ne pas amplifier ou déformer les propos litigieux via personnes interposées, ainsi que d'empêcher les prises de parti et la formation de clans.
- Informez vos collaborateurs de vos attentes, de vos activités, de ce que vous connaissez des changements à venir dans l'entreprise.
- Soyer un élément rassembleur tenant compte de la mission et des objectifs de l'entreprise ainsi que de ses partenaires. Tenez un discours constructif en mettant en évidence les buts communs de toute l'équipe.
- Ne juger pas ! Chercher à avoir une raison ne fait qu'augmenter les tensions Intéressez-vous au point de vue de l'autre pour le comprendre. Restez curieux de l'autre et ouvert à ses idées.
- Soyer attentive a vos émotions : prenez la distance nécessaire pour décider si elles sont proportionnées au regard de la situation objective. Si nécessaire prenez un peu de temps avant de réagir
- Développer une attitude positive. Vous attirerez d'avantage la sympathie et la confiance et vous sentirez vous-même beaucoup bien.

- Soyer votre équilibre personnel et votre humeur en menant une vie saine et agréable. Dès lors que vous serez en bonne santé, détendu et confiant, vous n'aurez aucun raison d'agresser les autres et, de plus, les propos désagréables glisseront sur vous.

### 2.4.1. Les stratégies de la gestion des conflits

Thomas Ruble et Kenneth Thomas ont particulièrement étudié les stratégies adoptées pour traiter les conflits et l'efficacité de ces stratégies. Ils ont identifié cinq stratégies possibles<sup>12</sup>.

#### 2.4.1.1. Stratégie d'imposition

C'est le passage en force de celui qui veut gagner pour satisfaire ses propres besoins sans prendre en compte l'interlocuteur<sup>13</sup>. Avec cette stratégie vous imposez votre solution en vous appuyant sur votre position de force ou votre pouvoir hiérarchique. C'est justifié quand une décision rapide est vitale, quand vous considérez que vous êtes dans le domaine du non négociable. Mais vous créez une situation gagnant/perdant si votre interlocuteur a le sentiment de ne pas être entendu et d'être écrasé. Le perdant n'a pas dit son dernier mot : vous avez là une source de conflits futurs. C'est souvent une erreur de considérer que sa propre solution est non négociable.

#### 2.4.1.2. Stratégie d'accommodation

Vous vous accordez d'une solution qui ne vous convient pas. Vous mettez fin au désaccord en acceptant la solution de l'autre. C'est justifié s'il n'y a pas beaucoup d'enjeu pour vous et si la préservation de la relation avec l'autre est une priorité. Mais c'est une logique où l'autre gagne et où vous êtes perdant avec un risque de ressentiment. Vos besoins n'ont pas été pris en compte et si la question est importante, rien n'est réglé : les sources du conflit demeurent.

#### 2.4.1.3. Stratégie de collaboration

C'est l'approche la plus constructive : elle prend en compte les besoins des uns et des autres dans une logique gagnant/gagnant. « Je veux comprendre son point de vue et son besoin et qu'il fasse de même pour moi. Je crois que nous sommes capables de trouver un terrain d'entente.<sup>14</sup> »

Cette démarche est la plus riche ; elle prend du temps et suppose une attitude constructive de la part de chacun. Comme la solution doit convenir à tous, il faut faire

---

<sup>12</sup> NOYE, DIDIER: *Résolution des conflits : 45 fiches opérationnelles*, Eyllor édition, 1 édition, Paris, 2019, p.55.

<sup>13</sup> Ibid, p.55.

<sup>14</sup> Ibid, p.55.

preuve de créativité ; c'est une dépense d'énergie qui ne convient pas à toutes les situations où les relations sont directes et relativement égalitaires. Elle nécessite une très grande focalisation sur la qualité du résultat et sur l'équité du processus de décision.

### **2.4.1.4. Stratégie d'évitement**

Là vous renoncez à traiter le problème et ignorez le conflit. C'est justifié si l'objet du conflit est dérisoire. C'est aussi une démarche provisoire de prise de recul si vous considérez que ce n'est pas le lieu ni le moment de traiter la question, si vous pensez qu'il vaut mieux laisser les esprits se calmer pour l'instant. Mais si le problème est important, la stratégie de l'évitement devient la stratégie de l'autruche, et tout le monde y perd car il y a une accumulation de la pression.

### **2.4.1.5. Stratégie de compromis**

On négocie, on marchandé donnant/donnant. « Tu voulais 6 %, je te proposais 2%. Tombons d'accord sur 4 % » ; « Une semaine on fera selon ton idée, une semaine selon la mienne. » On lâche un peu et on se met d'accord à mi-chemin de ce que chacun voulait<sup>15</sup>. Le compromis peut être une solution quand les ressources à partager sont limitées, quand les buts divergent et que les parties ont un pouvoir comparable.

Parmi celles-ci figurent des stratégies la stratégie de collaboration est la plus efficace, mais elle n'est pas toujours possible. Elle suppose un environnement favorable, ouvert.

## **2.4.2. La gestion avant conflit**

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

### **2.4.2.1. 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

### **2.4.2.2. 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.

---

<sup>15</sup> Ibid, p.56.

## Chapitre 02 : la gestion des conflits collectifs

---

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 « *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.

### 2.4.3. 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

#### 2.4.3.1. La méthode DESC

Cette méthode recommande d'agir rapidement, sans laisser traîner la situation et de traiter un seul problème à la fois même s'il y a plusieurs aspects qui posent problème ; il convient aussi de communiquer au bon moment, quand la personne est réceptive et de le faire en privé, sans témoins. C'est une démarche à adopter d'entrée de jeu. Elle peut aboutir rapidement ou être le début d'un processus de gestion du conflit constructif.

#### **D : Décrire les faits**

Dites ce qui s'est passé de façon précise et factuelle. Qui, quoi, combien de fois, quand, comment ? Montrez ce qui pose problème sans généralisation ni interprétation ou déduction hâtive. Il n'y a pas de jugement, on parle d'une situation observée.

#### **E : Exprimer votre émotion**

Dites ce que vous ressentez en constatant ces faits : insatisfaction, déception, gêne, colère, inquiétude, dévalorisation, crainte... Parlez de vous et non pas des autres. Prononcez des phrases qui commencent par « Je », comme : « Je suis énervé quand je constate... » Exprimer son émotion n'est pas perçu comme une attaque. Surtout, évitez les remarques commençant par « Tu ... » ou « Vous... » : « Tu m'agaces quand tu... » On s'abstient de mettre en cause l'interlocuteur.

#### **S : Suggérer une solution**

## Chapitre 02 : la gestion des conflits collectifs

---

Proposez une façon de solutionner le problème : soit une façon de faire qui élimine la cause du problème (une règle du jeu entre les individus, un changement de comportement), soit des modalités pour examiner le problème ensemble et construire une solution. Il s'agit d'être simple et précis en proposant les suites à donner, de façon réalisable. Faites preuve d'ouverture en indiquant que l'interlocuteur peut faire des propositions.

### **C : Citer les conséquences positives**

De la proposition Montrez l'intérêt mutuel que représente cette proposition, les avantages pour votre interlocuteur, pour vous-même, pour l'organisation. En parlant du problème, votre propos avait une coloration négative ; maintenant vous créez une image positive dans l'esprit de votre interlocuteur. On mobilise plus facilement l'énergie pour un but constructif

La méthode DESC c'est une bonne approche pour les conflits bêtes ou modérément sérieux, où chacun est d'accord pour y mettre du sien afin de sortir vite du conflit et passer à autre chose.

### **2.4.3.2. 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.

#### **2.4.3.2.1. La négociation**

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

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

#### **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:<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> PASTOR (P) et BREARD (R) : *Gestion des conflits : La communication à l'épreuve*, éditions LIAISONS, Paris, 2002, p.160.

## Chapitre 02 : la gestion des conflits collectifs

---

- 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 ces 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.

<sup>17</sup>

#### **2.4.3.2.2. La coopération**

Dans les organisations, il est évident que la plupart des individus souhaitent coopérer. 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 panacée.<sup>18</sup>

#### **2.4.3.2.3. La conciliation**

---

<sup>17</sup> Ibid., p161.

<sup>18</sup> Ibid, p143.

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.

### **2.4.3.2.4. 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.

### **2.4.3.2.5. 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<sup>19</sup>.

### **2.4.3.2.6. 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

---

<sup>19</sup> Ibid, p173.

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.<sup>20</sup>

### **2.4.3.2.7. La confrontation**

La confrontation permet de rendre un conflit plus important 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 intérêts 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.

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 de dialogue et la recherche de solution, si les parties veulent sincèrement sortir du blocage constaté.

### **2.4.4. 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 évènement plutôt rare dans la vie de la plupart des entreprises.

La grève va prendre souvent la forme d'un évènement 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

---

<sup>20</sup> Ibid, p201.

## Chapitre 02 : la gestion des conflits collectifs

---

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.

### **Section 03 : Le rôle de la communication interne dans la gestion conflits collectifs.**

La communication est un levier important, à la fois pour prévenir les conflits quand il en est encore temps, et aussi pour en sortir et les résoudre quand ils sont déclarés. Vous trouverez dans ce module des orientations pour cultiver les compétences relationnelles permettant une bonne entente. En cas de désaccord, il est vraiment préférable de chercher à apaiser plutôt qu'à écraser. On y parvient par un dialogue de qualité qui s'attache à prendre en compte les besoins des uns et des autres.

#### **3.1. Faire preuve d'empathie**

En situation de conflit, vous êtes généralement focalisé sur ce que vous ressentez vous-même. Vous n'êtes pas très disposé à être en empathie avec votre interlocuteur. Et pourtant cela peut être très utile pour trouver une issue au conflit.

##### **3.1.1. Définition de l'empathie**

L'empathie est la capacité à se mettre à la place d'autrui, à ressentir ses émotions, ses sentiments. C'est une compréhension affective de l'autre.<sup>21</sup>

Plus précisément, il s'agit de ressentir une émotion appropriée en réponse à celle exprimée par l'interlocuteur, sans être fusionnel, en distinguant sa propre personne d'autrui. Être en empathie, c'est comprendre ce que ressent l'autre ; c'est aussi lui faire comprendre que vous avez compris ce qu'il ressent. Vous lui montrez que vous vous intéressez à ses états affectifs et émotionnels.

En empathie, vous régulez votre propre émotion en évitant d'avoir vous-même une réaction trop forte ; votre réaction est pourtant à l'opposé d'une réaction froide et distante.

##### **3.1.2. Intérêt en situation de conflit<sup>22</sup>**

En situation de conflit, chacun est d'abord focalisé sur ce qu'il ressent ; on est très peu préoccupé par le vécu de l'autre. C'est humain de se préoccuper en premier lieu de ses

---

<sup>21</sup> NOYE, DIDIER: Op.cite, p.135.

<sup>22</sup> Ibid, p.135.

## Chapitre 02 : la gestion des conflits collectifs

---

propres besoins. Donc en cas de tension, vous avez du mal à éprouver de l'empathie pour l'autre ; lui-même a beaucoup de mal à être en empathie avec vous. Vous avez intérêt à être le premier à manifester de l'empathie pour plusieurs raisons :

- Vous allez calmer le jeu, freiner l'escalade.
- Vous allez mieux comprendre ce qui se passe et vous serez plus à l'aise pour faire évoluer la situation.
- En étant centré sur l'autre, vous le poussez à être plus attentif à ce que vous ressentez vous-même ; nous avons dans le cerveau des neurones miroirs qui favorisent un certain mimétisme.

Une atmosphère d'empathie favorise la confiance. Cela incite chacun à dire calmement ce qu'il veut et à s'ouvrir à une discussion d'adulte à adulte.

### **3.2. Communiquer de façon efficace**

La communication est non seulement un moyen de prévention des conflits ; mais c'est aussi le moyen de gérer proprement une situation conflictuelle pour parvenir à une solution commune.

#### **3.2.1. Le fondement de la communication**

Le fondement d'une communication efficace est l'écoute. Une véritable écoute signifie que vous reconnaissez que l'autre est une personne unique qui a besoin d'être entendue. Une bonne écoute est le ciment de la relation. Le conflit révèle souvent le besoin d'être entendu.<sup>23</sup>

Les signes qui manifestent une posture d'écoute sont les suivants :

- Vous avez l'air d'écouter ; cela se voit à votre regard, votre attitude physique.
- Vous laissez parler l'autre sans l'interrompre.
- Votre visage exprime de l'empathie. Vos questions concernent ce que votre interlocuteur vient de dire.

L'écoute suppose une attitude profonde d'attention bienveillante.

#### **3.2.2. Les formes d'expressions**

Pour prononcer des paroles qui portent, il est essentiel de distinguer différentes formes verbales. Quand des personnes communiquent, il est très fréquent que des opinions, des jugements soient exprimés, et encore plus lorsque les relations commencent à être tendues.

Malheureusement on ne peut pas convaincre en exprimant des opinions, car seule une personne qui les partage déjà sera d'accord ; et avec des jugements critiques on va probablement blesser ou braquer la personne.

Nous soulignons ci-dessous trois formes d'expression efficace et trois autres formes qui ne permettent pas d'avancer dans le dialogue.

---

<sup>23</sup> Ibid, p.138.

### 3.2.2.1. Les formes efficaces

- L'expression de faits prouvés, tirés de notre expérience ou d'une expérience collective, permet de faire avancer le débat. Cela correspond à l'appréhension des phénomènes par un esprit adulte.
- L'expression de sentiments correspond à ce que vous éprouvez : découragement, confiance, contrariété, colère, impatience, satisfaction, déception... Les sentiments, mêmes négatifs, sont recevables car ils n'agressent pas l'interlocuteur. L'expression de sentiments est le fruit d'un bon contact de la personne avec elle-même ; elle sait ce qui se passe en elle et peut le manifester.
- Expression d'intention d'action. Cela indique la volonté d'agir sur les situations pour les modifier. « Comme vous ne le faites pas, je vais le faire moi-même. »

### 3.2.2.2. Les formes peu efficaces

Les formes d'expression peu efficaces sont des formes dégradées des formes efficaces qui leur sont proches. Les velléités expriment une intention d'action qui se dégrade. Les souhaits correspondent aussi à une intention d'action qui se dégrade, ou à une contemplation rêveuse des faits.

Les opinions sont très présentes dans les conversations mais elles ne font pas avancer les choses car elles perdent la référence aux faits ; ou bien elles correspondent à des sentiments qui ne savent pas s'exprimer et qui se transforment en jugements.

### 3.2.3. Le choix des mots

Il est important de faire attention au choix des mots, Il y a des phrases à éviter et des phrases préférables.

Dans une controverse, vous devez veiller à critiquer les idées, les prises de position, mais pas la personne elle-même. Cette distinction est essentielle.

L'expression « oui mais » signale d'emblée que vous êtes en train d'argumenter, ce qui ne va convaincre personne. Si vous êtes en face de quelqu'un qui exprime des objections à ce que vous dites, vous devez d'abord comprendre sa position avant de répliquer. Aussi devant une objection, plutôt que de réagir au quart de tour, est-il préférable de répondre de façon exploratoire.

Dans une controverse vous devez accepter que des points de vue soient exprimés et défendus. Chacun peut avoir de bonnes raisons. Il vous faut aussi envisager d'évoluer dans vos positions et faire preuve d'ouverture, sinon il est inutile de dialoguer.

Pour convaincre, la première chose à faire est de se mettre dans la peau de l'autre pour voir la situation avec ses yeux, prendre en compte ce qui le motive. Qu'est-ce qui est important pour lui ? Qu'a-t-il à y gagner ? Quel est son besoin ? Les mots n'ont pas une signification absolue. Assurez-vous que vos interlocuteurs donnent le même sens que vous aux mots employés.

Les postures physiques et les gestes sont plus éloquents que les paroles. La communication non verbale en dira plus long sur vos intentions que votre discours. Évitez donc d'avoir le regard fuyant, de croiser les bras, de vous reculer... Faites le contraire ! Regardez l'interlocuteur dans les yeux et penchez-vous vers lui.

### **3.3. Pratique les coutes active**

L'écoute active est une attitude relationnelle qui consiste à s'intéresser à son interlocuteur en respectant sa personnalité. Plus précisément, il s'agit de recueillir le véritable point de vue ou la demande réelle de son interlocuteur en faisant preuve de curiosité à son égard.<sup>24</sup>

Écouter activement, c'est avant tout laisser parler votre interlocuteur, donc vous taire ! C'est, également pour ce temps d'écoute active, mettre de côté vos propres préoccupations ou urgences et vous assurer de n'être pas, par exemple, dérangé par le téléphone.

En écoute active, vous centrez votre attention et votre concentration sur ce qu'exprime votre interlocuteur de façon verbale mais aussi de façon non verbale.

#### **3.3.1. Intérêt de l'écoute active**

L'écoute active nécessite des efforts et ses gains sont immenses ; dans un contexte d'urgences permanentes, d'inquiétudes sociales et professionnelles, d'incertitudes multiples, de transformations continues, prendre le temps d'écouter activement est un défi gagnant.

Votre écoute active est à renforcer pour plusieurs raisons ; elle vous permettra notamment :

- d'anticiper les tensions, car elle est un régulateur relationnel puissant.
- de mieux comprendre les besoins de votre interlocuteur et instaurer ou renforcer un climat de confiance, porteur de négociation efficace et d'engagement.
- de favoriser la responsabilisation, la mobilisation de vos équipes ou de vos interlocuteurs et leur donner une chance de réussir.

L'écoute active favorise également la créativité, le développement de soi, les ajustements réciproques pour la résolution des problèmes réels. Cela incite votre interlocuteur à oser être force de proposition et à faire preuve de proactivité. Enfin, cela vous permettra d'asseoir vos décisions.

### **3.4. Créer une relation de confiance**

La confiance contribue à prévenir les conflits. Elle maintient les possibilités de dialogue. Elle évite qu'un conflit d'intérêts divergents devienne un conflit de personnes. Quand la confiance est détruite il devient très difficile d'apprivoiser le conflit qui devient peu contrôlable.

---

<sup>24</sup> Ibid, p.142.

### **Les fondements de la confiance** <sup>25</sup>

On peut considérer que les trois fondements de la confiance sont les suivants :

Le premier est l'attention aux autres, l'écoute, la prise en compte des attentes. Il est indispensable de créer la relation.

Le deuxième fondement est l'authenticité avec une communication ouverte. Il s'agit de parler avec franchise, partager les informations avec transparence, dire la vérité, communiquer sur les sentiments éprouvés et sur ses intentions.

Nourri par cette communication le troisième fondement en résulte, c'est un sentiment de fiabilité et d'intégrité. Parce que l'on sait que les engagements sont tenus. La personne est prévisible, elle agit avec constance, en cohérence avec elle-même. Et si un problème survient, il y aura une volonté de le traiter.

Créer la confiance demande du temps et des efforts, cela vient progressivement. On ne la crée pas directement, elle est le résultat de plusieurs comportements. Ce n'est pas tout ou rien ; il existe différents degrés entre avoir confiance et ne pas avoir confiance.

Faire confiance est une prise de risque ; cela revient à créer une interdépendance où l'on risque d'être déçu. Faire confiance revient à faire le premier pas en espérant une certaine réciprocité.

La confiance contribue à la prévention des conflits ; elle aide à amortir les réactions émotionnelles qui sont parfois très fortes. Et quand le conflit est là, une solution constructive nécessite un minimum de confiance pour se développer.

### **3.5. Savoir donner de feedback**

Quand vous êtes en interaction avec des personnes, partagez-vous du feedback avec elles ? C'est une bonne façon de communiquer qui renforce les comportements constructifs à condition d'apporter ce feedback correctement, au bon moment.

#### **3.5.1. Définition de feedback**

Le feedback est une information en retour qui vous renseigne sur l'effet que vous produisez sur votre environnement par votre comportement<sup>26</sup>. Lorsque quelqu'un qui écoute votre exposé dit : « Parlez plus fort, on ne vous entend pas du fond de la salle », c'est du feedback. Vous souriez à un collègue que vous croisez dans le couloir et cette personne passe en vous ignorant. C'est une forme de feedback. En voiture, vous prenez un virage un peu trop vite et vous terminez dans le fossé. Vous venez de recevoir un feedback sur votre conduite.

---

<sup>25</sup> Ibid, p.148.

<sup>26</sup> Ibid, p.154.

### 3.5.2. L'influence de feedback

Dans les relations entre les personnes, on distingue :

- **Le feedback positif** : La personne a fait quelque chose de bien et on le lui dit. Ce retour sur une contribution positive a un effet d'encouragement et de renforcement.
- **Le feedback négatif** : La personne a fait quelque chose qui ne convient pas, la conséquence n'est pas bonne et on le lui dit. C'est une critique du comportement qui ne propose pas de solution. Généralement cela vient couper la relation.
- **Le feedback constructif** : La personne a également fait quelque chose qui ne convient pas, mais on fait le retour critique de façon constructive. On indique les faits constatés et non des jugements, on suggère comment mieux s'y prendre la prochaine fois. Cet échange prend appui sur des observations factuelles mais se tourne vers l'avenir pour progresser.

### 3.5.3. Le feedback pour prévenir le conflit

Nous avons tous une zone aveugle. Par exemple lorsque vous agissez, vous savez ce que vous avez fait mais vous connaissez mal les effets de votre action sur les autres.

Quand vous recevez du feedback vous apprenez des informations vous concernant que vous ignorez et que l'autre connaît. Inversement, quand vous donnez du feedback vous fournissez des informations que vous détenez et que l'autre ignore. En procédant ainsi vous améliorez considérablement la relation à l'autre.

Faute d'échanger du feedback on ne se rend pas compte de l'effet produit. Plus vous échangez du feedback avec quelqu'un, plus vous améliorez la relation, ce qui évite les malentendus, les sources de conflits. Au contraire, l'absence de feedback provoque des incompréhensions.

Le feedback peut mal se passer, et ce, même si vous donnez un feedback constructif, bien formulé, pour aider un individu à progresser. Dans votre esprit vous le faites pour l'aider ; mais cet individu peut le vivre comme une situation désagréable.

## **3.6. Rendre les relations humaines plus humaines.**

Humaniser les relations, c'est s'attacher à une éthique de la communication où se manifeste le souci de l'autre. C'est donner un fondement solide à la prévention des conflits. Il y a des progrès collectifs à faire dans de nombreuses organisations.

### 3.6.1. Les ressources d'éthique.

L'éthique est un questionnement individuel qui concerne notre propre conduite. Conduite envers les autres, conduite envers nous-mêmes, conduite dans la situation de conflit.

- **Le rapport aux autres personnes** : Suis-je assez attentif et assez attentionné envers l'autre, de telle sorte que la confiance se développe ?
- **Le rapport avec soi-même** : Suis-je en cohérence avec moi-même, avec mes valeurs ? Ma conduite permet-elle de renforcer l'estime de soi ?
- **Le rapport à une situation conflictuelle** : Suis-je en mesure de canaliser mes émotions ? Suis-je attentif au respect de l'autre et au respect de moi-même ? Ma communication est-elle exemplaire ?

En mobilisant vos ressources éthiques, vous contribuez à prévenir les conflits ; et si vous êtes impliqué dans un conflit, vous limitez les dérapages pour trouver une voie de conciliation.

### 3.6.2. L'orientation de comportement <sup>27</sup>

Les orientations qui suivent vont dans le sens d'une humanisation des relations.

- Communiquez avec intégrité et authenticité. Communiquez en prenant appui sur l'écoute active et l'expression constructive. Exprimez vos vues et recevez celles des autres en acceptant le débat.
- Communiquez dans le respect de l'autre. Efforcez-vous de convaincre sans manipuler, aider sans assister, stimuler sans stresser, recadrer sans humilier, reconforter sans plaindre.
- Privilégiez l'expression des faits réels et des sentiments personnels. Évitez de formuler des jugements. Faites part de vos intentions et abstenez-vous de prêter des intentions aux autres.
- Donnez du feedback constructif. Faites savoir aux autres comment vous ressentez leurs actions. Réciproquement, veillez à vous enquérir de l'effet de vos actions sur les autres.
- Attachez-vous à la réciprocité dans la relation. Mettez-vous en position de donner et de recevoir. Restez attentif aux conséquences de vos décisions pour les autres. Tenez compte des effets que vous provoquez.

Le questionnement éthique est un appel à améliorer vos comportements en vous reliant à des principes et à vos valeurs personnelles.

---

<sup>27</sup> Ibid, p.159.

### **Conclusion de 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

# **Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR**

---

## **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 AMOR BENAMOR, 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 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR**

---

### **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil Amor Benamor.**

Dans cette section, nous allons commencer par une présenter l'organisme d'accueil en commençant par un petit historique, son organigramme et ses différentes directions et enfin nous terminons par la communication digitale de l'entreprise.

#### **1.1.Présentation du groupe Benamor.**

Groupe BENAMOR, l'un des acteurs majeurs de l'industrie agroalimentaire à travers la production de pâtes alimentaires et de semoules ainsi que la conservation de tomate, c'est une entreprise de dimension internationale, il exerce sous la forme juridique de SARL (société à responsabilité limitée), se divisent en plusieurs filiales qui proposent de différents produits comme semoules, pâtes, couscous, concentré de tomate, confiture de fruits, aides culinaires, épices, sauces tomates et harissa. Appartements...

Le groupe comporte plus de 2000 salariés avec un chiffre d'affaire de 200 millions d'euros enregistré sur l'exercice 2015-2016.

#### **1.2.Historique.**

**1986** : Création de la conserverie CAB à Bouati Mahmoud, à 17km de Guelma.

**2002** : La mise en place des Moulins Amor Benamor pour la production de pâtes alimentaires et semoule.

**2004** : Engagement dans le développement agricole : passage du d'une méthode traditionnelle de production de plants racinaires aux plants en motte, 1100 agriculteurs accompagnés.

**2005** : Création du réseau d'amélioration du blé dur.

**2009** : La mise en place de BENAMOR Promotion Immobilière : Une nouvelle vision stratégique basée sur l'excellence en marquant son entrée dans le marché de l'immobilier.

**2013** : Création de la société Méditerrananean Mills Company.

#### **1.3 Les filiales du groupe.**

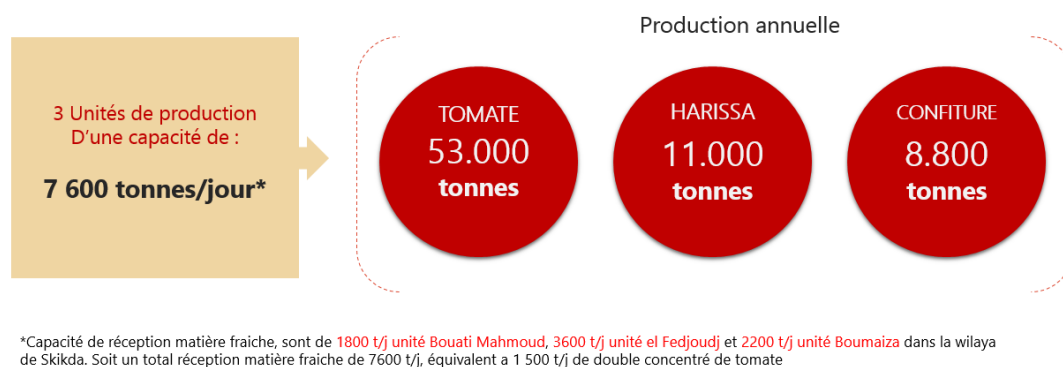
##### **1.3.1 La conserverie Amor Benamor (CAB).**

## Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR

En 1984, le Groupe Benamor naît à partir d'une petite unité de transformation de concentré de tomates, deux décennies plus tard, la filiale CAB est devenue le leader algérien tant en capacité de production (réception de 7 600 tonnes/jour pour produire 1 500 tonnes/jour) qu'en parts de marché (50 %). Ses produits, conserves de tomates, harissa, épices et confitures, sont largement adoptés par les consommateurs algériens.

La production totale de la Conserverie Amor Benamor a été multipliée par plus de 20 entre 1986 à et 2011 passant de 3 000 à 67 000 tonnes. Elle est assurée par trois unités situées à : Bouati Mahmoud et El Fedjoudj (wilaya de Guelma), et Boumaiza (wilaya de Skikda).

**Figure 3.1 La production Annuelle de CAB**



**Source :** Document interne de l'entreprise.

### 1.3.2 Les moulins Amor Benamor

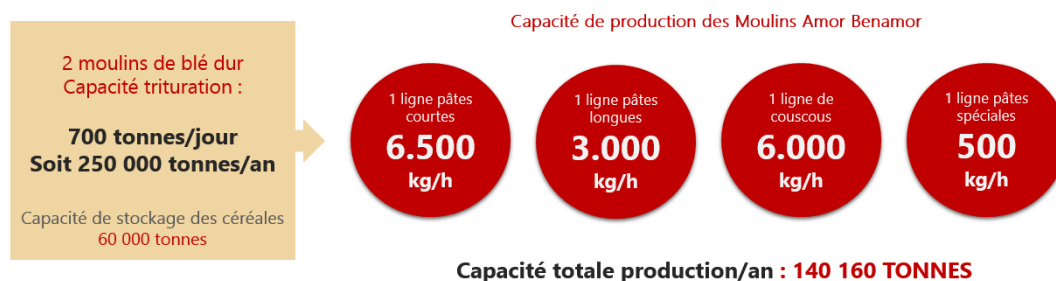
En 2000, le Groupe Benamor entame sa première diversification, dans la céréaliculture, avec le lancement des Moulins Amor Benamor (MAB) pour la production d'aliments de base dérivés du blé dur.

Au fil des ans, MAB a enrichi ses activités de transformation pour proposer une offre variée répondant aux besoins de consommation du marché national : semoules et couscous, pâtes alimentaires, auxquels s'ajoute une boulangerie industrielle.

Avec une capacité de trituration du blé dur de 700 tonnes/jour, la production annuelle en 2011 était de 273 000 tonnes, faisant des Moulins Amor Benamor un acteur incontournable de ce secteur en Algérie et un leader avec 55% de parts de marché. Certifiée selon la norme internationale ISO 22000, relative à la sécurité alimentaire.

## Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR

Figure 3.2 La capacité de production des MAB



Source : Document interne de l'entreprise.

### 1.3.3 AMOR BENAMOR promotion immobilière

Benamor souhaite agir au plus près de la vie quotidienne des Algériens, en capitalisant sur son expertise dans la conduite de projet.

Ainsi, en 2009, il fait son entrée sur le marché immobilier avec la création de la filiale Benamor Promotion Immobilière, dont il l'enregistre dans le cadre de sa stratégie de diversification hors du secteur agro-alimentaire.

### 1.3.4 AMOR BENAMOR Promotion Touristique

Allant toujours plus loin dans la diversification, le Groupe Benamor souhaite aussi jouer un rôle dans le secteur touristique haut de gamme.

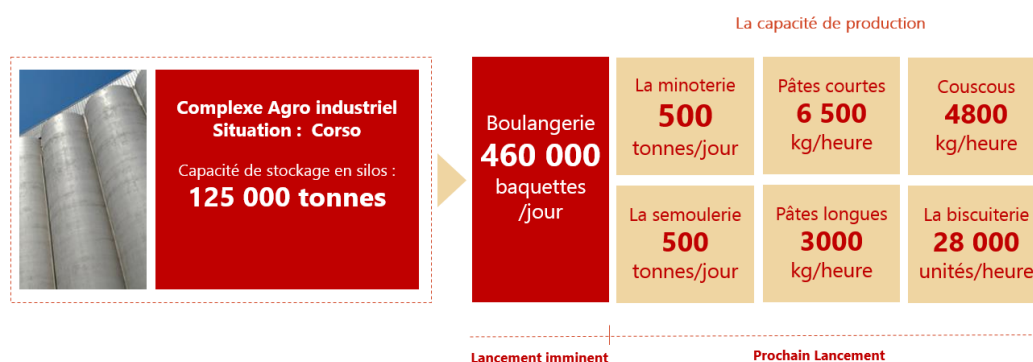
« Dreamland » est le premier projet de la toute jeune filiale Benamor Promotion Touristique. Actuellement à l'étude, il va consister en un vaste complexe d'appartements et d'hôtels, sur un site exceptionnel en bord de mer.

### 1.3.5. La SPA mediterranean mills company

Le projet développé avec le groupe Eriad Alger est un bel exemple de partenariat public/privé réussi puisqu'il a permis la réouverture, début 2014, d'un complexe agroalimentaire fermé depuis plus de 15 ans. L'enjeu était économique, mais aussi social puisque ce projet participe à la redynamisation du bassin d'emploi de Boumerdes. Au sein de ce complexe, une boulangerie industrielle ultra-moderne permet de satisfaire partiellement la demande en pain avec des produits de qualité supérieure.

# Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR

Figure 3.3 la capacité de production de la boulangerie.



Source : Document interne de l'entreprise.

## 1.4. Valeurs, vision et missions de l'entreprise.

### 1.4.1. Valeurs.

- Privilégier la proximité
- Marquer le respect
- S'engager pour son pays
- Perpétuer l'histoire familiale

### 1.4.2. Vision

- Développer et croître le business local
- Développer le business international
- Développer la responsabilité sociale et sociétale

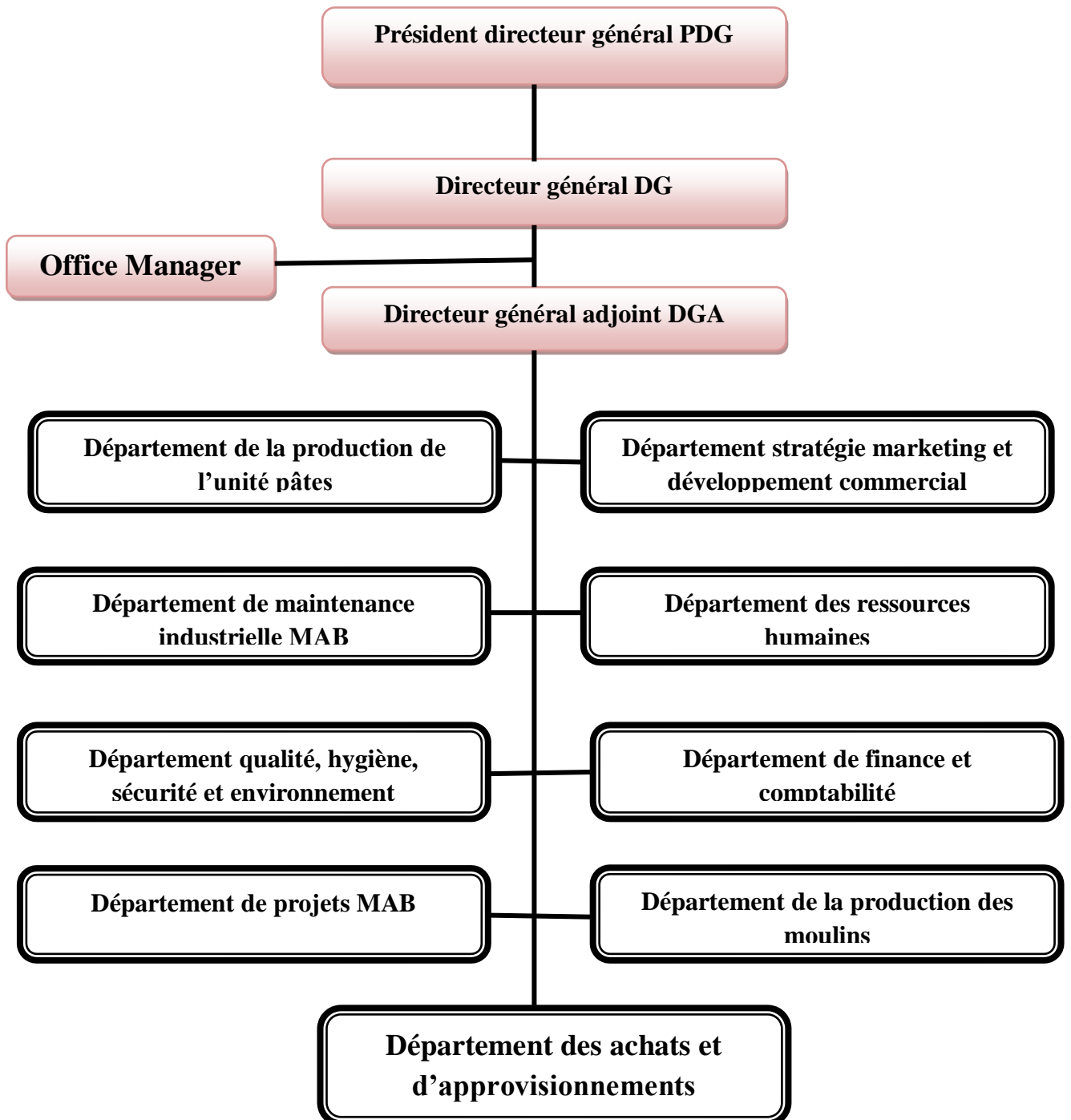
### 1.4.3. Missions

- Innovation et lancement de nouveaux produits
- Connaitre le marché afin de bien le segmenter et de mieux répondre à la demande avec des offres adaptées
- Connaitre le profil des consommateurs pour mieux les satisfaire
- Être proche des consommateurs

## 1.5. Organigramme des MAB

# Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR

Figure 3.4 : Organigramme des MAB



Source : Document interne de l'entreprise

## 1.6. Présentation des différents départements.

### 1.6.1. Direction générale

## **Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR**

---

C'est une structure centralisée assurant le commandement, l'animation, la détermination des champs d'action, la coordination, le contrôle et la gestion homogène des différentes fonctions et ressources matérielles et humaines.

Cette structure comprend le Président directeur général (PDG), le directeur général (DG), le directeur général adjoint (DGA), les directeurs des différents départements et l'office manager.

### **1.6.2 Département des finances et comptabilité**

Le département des Finances et de la Comptabilité a pour mission l'animation, la coordination et le contrôle de l'ensemble des activités Financières et Comptables de l'Entreprise.

### **1.6.3 Département matériels et maintenance**

La Direction matériels et Maintenance a pour mission la gestion du matériel de production de l'entreprise, la dotation des directions Opérationnelles et son maintien en bon état de fonctionnement.

### **1.6.4 Département des ressources humaines**

La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonctions et de mesures ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité, au profit de la stratégie d'une organisation.

### **1.6.5 Département des achats & approvisionnements**

Ce département aide les autres départements à déterminer leurs besoins, gère le processus de demande d'approvisionnement, repère des prix concurrentiels et, de manière générale, agit comme contrôleur pour s'assurer que les budgets sont respectés.

### **1.6.6 Département Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement**

Ce département est le garant des conditions de travail optimales pour les employés et de l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement.

### **1.6.7 Département de projets MAB**

L'analyse des besoins techniques des nouveaux projets, les coordonner et les optimiser afin d'atteindre les objectifs fixés grâce à un contrôle permanent et à l'organisation d'une équipe de travail cohérente et qui saura travailler ensemble, influencer immédiatement sur le résultat final et éviter les échecs en respectant les délais fixés de chaque projet.

## **Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR**

---

### **1.6.8 Département stratégie marketing et développement commercial**

L'élaboration et la mise en œuvre de la politique et la stratégie de croissance marketing et de communication corporate et commerciale de l'entreprise, la fonction se partage en deux ensembles :

- ❖ La direction commerciale, qui réunit des cadres de direction chargés de :
  - Définir la place des canaux de vente.
  - Piloter et manager les équipes afin de développer le chiffre d'affaires de l'entreprise et sa marge.
  - L'augmentation du chiffre d'affaire en valeur et en volume, des parts de marché .
  - Analyser les composants du marché.
  - Définir les actions commerciales à mener.
  - Mettre en place un réseau de distribution.
  - Fixation des objectifs de vente.
  - Contrôler les performances commerciales.
  - Faire un suivi commercial.
  - Concevoir le circuit d'information du service communication.
  
- ❖ La direction marketing, qui regroupe les cadres de direction dont les priorités sont de :
  - L'élaboration des plans marketing en cohérence avec la vision de l'entreprise
  - Définir le positionnement de la marque et des différents produits,
  - Définir le marketing mix
  - Élabore une politique et stratégie de communication corporate.
  - Pilote les études marketing
  - Déterminer les objectifs et les moyens pour développer la notoriété de la marque, la position concurrentielle de l'entreprise et la connaissance client.
  - Connaître et satisfaire les besoins de la clientèle à travers une organisation adaptée et un réseau de distribution efficace

## Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR

---

- Analyser le marché afin d'améliorer son positionnement et conquérir de nouvelles parts de marché
- Organiser la force de vente et coordonner l'activité des commerciaux

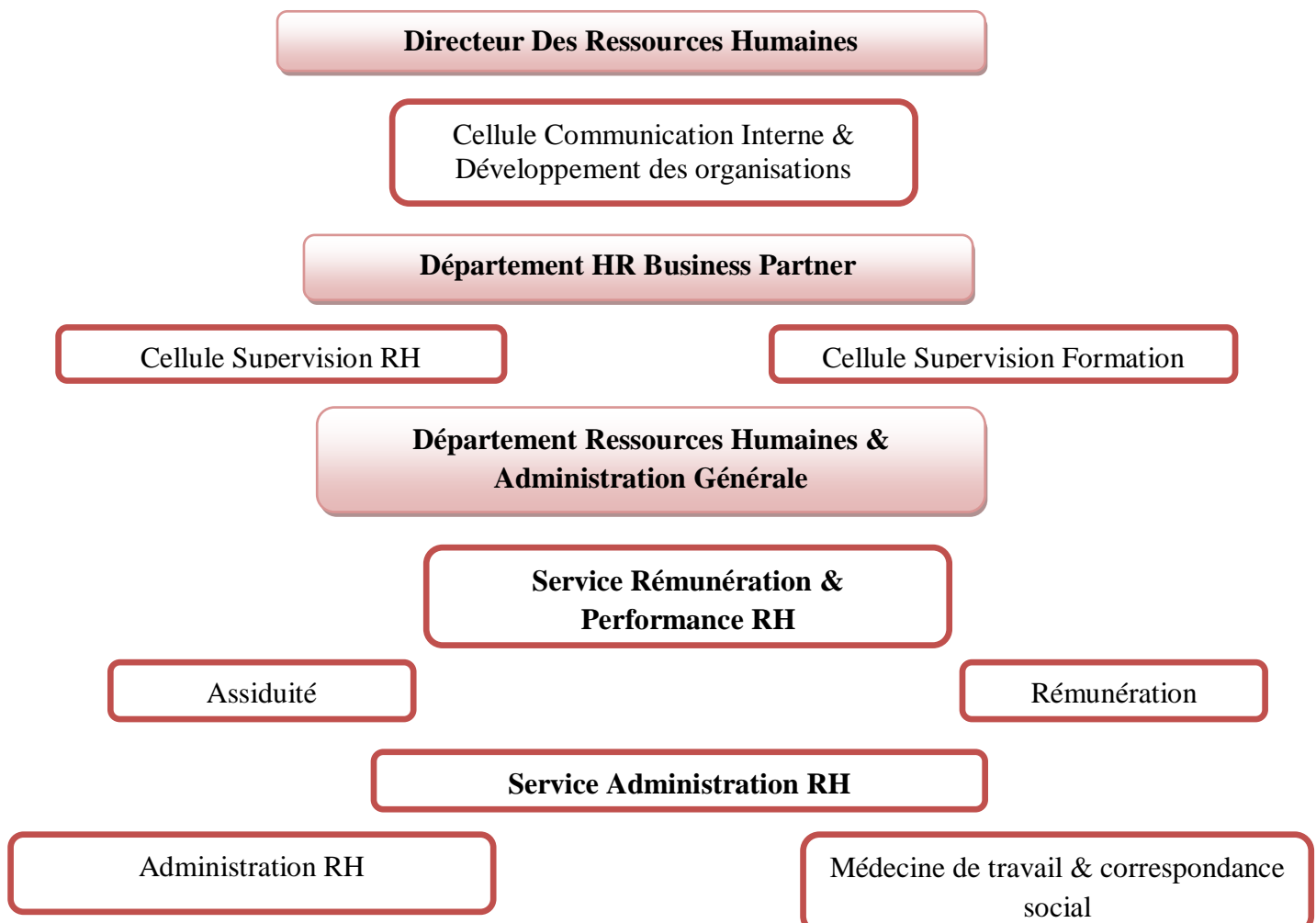
### 1.6.9 Département de production des moulins et de l'unité pâtes

Dans l'objectif de satisfaire les commandes commerciales en quantité et en qualité, la maîtrise des pertes et l'optimisation de l'outil de production, le département de production est chargé de définir et contrôler les normes de production, gérer l'ensemble des ressources matérielles et humaines, coordonner l'organisation de la production et mettre en place les évolutions organisationnelles.

### 1.7. Le management des ressources humaines de MAP

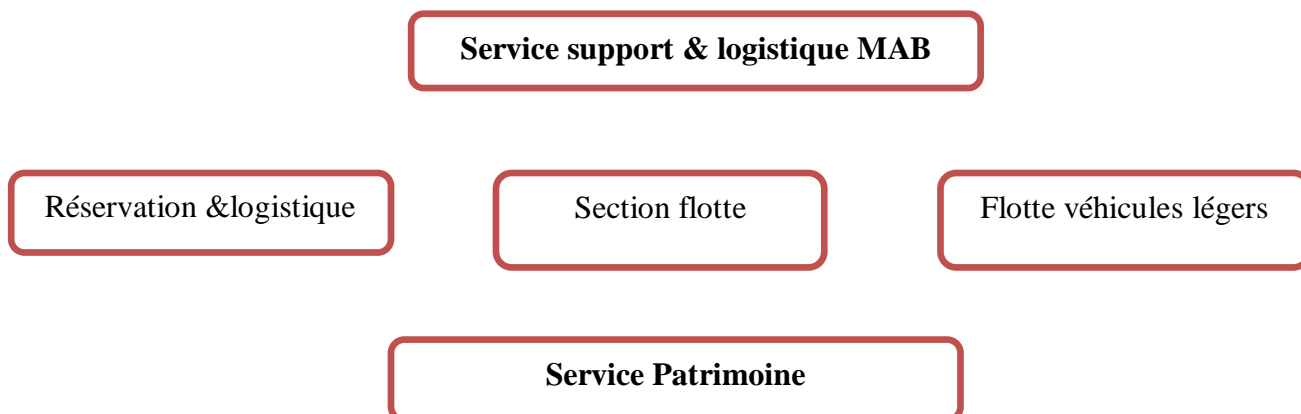
#### 1.7.1. L'organigramme du département des ressources humaines.

Figure 3.5 : Organigramme du département des ressources humaines



## Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR

---



Source : document interne de l'entreprise

### 1.7.2. La politique RH

Les moulins AMOR BEN AMOR transforment leur processus de recrutement en stratégie d'acquisition de talents, cette démarche globale et stratégique qui vise à identifier, attirer, recruter et accueillir les meilleurs profils pour répondre aux besoins dynamiques de ses organisations.

Ils ont convaincus que chaque individu apporte et son potentiel dans la manière de conduire sa carrière.

Ils croient en cette philosophie et le pouvaient au quotidien en permettant à leurs collaborateurs d'exprimer leur potentiel et de se développer de façons unique. Ils prennent plaisir à révéler les talents et à accompagner la réussite de chacun par le développement des compétences.

#### 1.7.2.1. Leadership

Le leadership est une Préoccupation majeur de leur groupe ils voulaient des leaders à chaque niveau de l'organisation et ils considéraient disposer d'un vivier de futurs .leur efforts se poursuivirent en termes d'investissement en matière de développement du leadership.

#### 1.7.2.2. Le digital RH

Plus qu'une évolution une révolution ils font du digital Rh de l'industrie 4.0 une des principales priorités des Rh pour les trois prochaines années.

#### 1.7.2.3. La formation

## **Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR**

---

Les apprenants aux commandes leur groupe adapte les programmes de formation à l'acquisition des compétences nécessaires ils ont dans une approche de proposition d'expérimentations et de formations action.

### **1.7.2.4. Le recrutement**

Le recrutement dans l'entreprise AMOR BEN AMOR est basé sur la présence des postes vacants et après que le chef de service a soumis la demande de recrutement en suit ce dernier ce fait par l'ANEM ou par les CV placés directement dans l'entreprise ou bien par site internet (emploitic, emploi Partner ...) exemple d'offre de recrutement ANNEXE 02 et le recrutement prend une à deux semaines ou plus, selon l'importance du poste par exemple un poste de cadre ou bien cadre supérieur ce prend un temps par rapport au poste d'exécution à cause des entretiens qui peuvent avoir jusqu'à à trois entretiens.

### **1.7.3. La communication au sein d'Amor Benamor**

La communication joue un rôle prépondérant dans le fonctionnement de l'entreprise Amor Benamor, qui assure une présence sur les différents canaux de communication à savoir la communication média et hors média.

#### **1.7.3.1 La communication média**

Cette stratégie de communication regroupe les médias traditionnelle, à savoir la télévision, la presse, l'affichage la radio, et internet.

- **La Télévision** : Considérée comme étant le média de masse le plus puissant. L'entreprise est présente sur différentes chaîne de la télévision algérienne sur lesquelles l'entreprise publie ses différentes publicités concernant ses produits.
- **La presse** : l'entreprise l'utilise pour toucher les cibles qui ne sont pas présentes sur les autres canaux.
- **L'affichage** : est d'une importance primordiale pour l'entreprise car il permet d'attirer un très grand nombre d'audience.
- **Internet** : L'entreprise accorde une importance particulière à ce canal, elle est présente sur des différents réseaux sociaux à savoir Twitter, LinkedIn, Instagram, YouTube et principalement Facebook ; sur lesquelles elle partage son actualité, et informe ses internautes sur les différents produits, cela lui permet de créer un lien de proximité avec ses abonnés.

#### **1.7.3.2 La communication hors média**

## Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR

---

Regroupe l'ensemble des actions de communication qui ne passent pas par les médias, on parle de la communication traditionnelle.

Le sponsoring est le moyen de montrer que le groupe s'ouvre sur le monde et s'intéresse à des sujets qui sortent de son champ d'action. Amor Benamor parraine divers événements. On cite à titre d'exemple le Sponsoring de La FAF (fédération algérienne du football) en 2013 et de la Fédération Algérienne de Handball en 2014, le Sponsoring de l'événement WikiStage hippone et pleins d'autres événements culturels.

### 1.8. SWOT.

Swot est l'indispensable outil stratégique pour analyser la situation d'une entreprise dans son environnement en détectant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'entreprise.

**Tableau 3.1 : SWOT d'Amor Benamor**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>-Produit premium avec une qualité supérieure</li><li>- Matériels et équipements</li><li>- Leader sur le marché</li><li>- L'utilisation des dernières technologies</li><li>- Réseau de distribution actif et couvre tout le territoire national</li><li>- Une marque connue et reconnue au niveau national et international</li><li>- Une énorme capacité de production</li><li>- Une position financière confortable</li><li>- Innovation produit et rénovation des produits déjà existants.</li><li>- Fidélisation, proximité (Marketing relationnel)</li><li>- Extension de marque et de gammes</li><li>- L'ancienneté du groupe</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- La lenteur de l'exécution des tâches</li><li>- Problème de classement des informations selon le niveau de confidentialité</li></ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>

## **Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR**

-L'encouragement de l'état de l'investissement et de la production locale - L'encouragement de l'état pour le développement des exportations	-L'Entrée de nouveaux concurrents - Des consommateurs de plus en plus exigeants
---	--

### **Section 2 : Le cadre méthodologique de l'enquête**

Après avoir présenté le cadre théorique de la recherche ainsi que l'objet de notre étude, à savoir le cas d'Amor Benamor, nous allons voir dans cette section la méthodologie utilisée pour mener à bien notre enquête. A partir de laquelle nous pourrions confirmer ou infirmer les hypothèses préalablement établies. À cet effet, la présente section est consacrée à la présentation de la démarche méthodologique relative au déroulement de notre enquête.

#### **2.1. La méthodologie de recherche.**

Afin d'étudier le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs au sein de l'entreprise Amor Benamor, nous avons adopté une étude quantitative sous forme d'un questionnaire permettant de collecter des données sur un échantillon représentatif de la population. « C'est une 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 ». <sup>41</sup>

##### **2.1.1 Objectifs de l'étude**

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... .
  - 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

<sup>41</sup> CHABANI (S), OUACHERINE (H): *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 2e, Taleb impression, Alger, 2013, p.77

## **Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR**

---

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.

### **2.1.2 L'échantillonnage :**

La méthode d'échantillonnage repose sur la construction d'un groupe étroit d'individus (appelés échantillon), qui fait l'objet d'une enquête, sélectionner au sein d'une population et qui doit être représentatif de cette dernière. Comment choisir les personnes représentatives pour l'étude ? Et quelle sera la taille de cet échantillon ? Ces deux questions sont très importantes dans l'enquête par sondage, afin d'avoir des résultats fiables et représentatifs de la population.

#### **2.1.2.1. La méthode d'échantillonnage choisie**

Plusieurs méthodes d'échantillonnage permettent la réalisation d'un sondage au sein d'une population. La méthode d'échantillonnage utilisée pour extraire notre échantillon de la population ciblée, est la méthode d'échantillonnage non probabiliste (empirique), plus précisément la méthode de convenance, car nous avons sélectionné notre échantillon en fonction de leur disponibilité, de la facilité à les joindre ou à les convaincre de répondre à notre questionnaire.

#### **2.1.2.2. Taille de l'échantillon et population cible**

Souvent il est difficile de déterminer un échantillon représentatif de la population mère, cela dépend des moyens disponibles et des conditions de déroulement de l'enquête. En raison de quelques contraintes liées aux moyens et de temps, nous avons pu sélectionner un échantillon composé de 150 personnes. Concernant notre cible, la population ciblée pour la réalisation de notre enquête, elle a été choisie de manière aléatoire.

### **2.1.3 La conception du questionnaire :**

L'élaboration du questionnaire semble l'étape la plus délicate, il doit donc être rédigé avec une grande attention et les questions devront être choisies avec précision, cela afin d'assurer par la suite de collecter les données répondants aux objectifs fixés.

Il existe différents types de questions constituant un questionnaire, nous pouvons les citer comme suit :

- ❖ **Questions ouvertes :** ce sont des questions où le répondant est libre de donner la réponse de son choix qui peut être courte ou longue, tout comme elle peut être numérique ou littéraire.
- ❖ **Questions fermées :** ce sont des questions dans lesquelles on impose au répondant une liste de choix et un nombre limité de sélections.

## **Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR**

---

- Questions dichotomiques : Ces questions n'offrent que deux choix de réponses, celle-ci devrait être unique.
- A choix multiples : ces questions offrent un éventail de réponses à la personne interrogée, on distingue trois types : à une seule réponse, à plusieurs réponses, à énumération d'items.
- ❖ Les échelles : ce sont des questions destinées à évaluer des prises de position des individus sur des variables psychologiques, se sont généralement des échelles d'attitude.

### **2.1.3.1 La structure du questionnaire :**

Généralement tout questionnaire se compose de trois principales parties, L'introduction, le corps du questionnaire et la conclusion. D'après cette démarche, le questionnaire de notre étude contient 27 questions, et il est réparti comme suit :

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

### **2.1.3.2 Le pré-test :**

Le pré-test d'un questionnaire est une étape fondamentale qui ne doit pas être négligée, elle consiste à tester le questionnaire auprès d'un mini-échantillon avant de l'administrer définitivement. Dans cette perspective, et avant de valider notre questionnaire nous l'avons testé sur une dizaine d'individus (entre nos amis et nos proches), de manière à :

- Contrôler le niveau de compréhension des questions par les personnes interrogées.
- Assurer la cohérence et un ordre logique des questions.
- Vérifier si les termes utilisés ne sont pas ambigus et compris dans le bon sens.
- Et enfin, le plus important est de savoir si on a bien posé toutes les questions répondant aux objectifs définis auparavant. Cette étape, nous a été très utile dans la mesure où nous avons apporté quelques corrections, telles que des reformulations pour quelques questions et des améliorations nécessaires.

### **2.1.3.3 Le mode d'administration :**

## **Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR**

---

Concernant le mode de recueil des données, plusieurs méthodes existent, cela dépendra de quelques contraintes liées à l'enquête. Dans le cas de notre étude, nous avons adopté:

La méthode est l'enquête par internet, nous avons donc créé notre questionnaire via Google Forms. Ça nous a permis de toucher un large nombre de personnes. Cette méthode nous a permis de collecter (170 réponses). Durée de l'enquête : notre enquête a duré 58 jours (du 22/06/2020 au 24/08/2020).

### **2.1.4 Méthodes de traitement des résultats**

Une fois toutes les informations collectées, on passe ensuite à l'analyse de l'ensemble de ces données après dépouillement du questionnaire. Le dépouillement du questionnaire a été fait par le logiciel EXCEL, Ce qui nous a permis de présenter les réponses sous forme de tableaux, graphiques et diagrammes permettant par la suite leurs interprétations, en fonction de deux types de tris:

- Tri à plat : cette opération consiste à réorganiser l'ensemble des valeurs prises suivant une seule variable.
- Tri croisé : appelé aussi « analyse bi variée », c'est une opération qui permet d'analyser les relations entre deux ou plusieurs variables.

## **Section 03 : Analyse et résultats de l'étude**

Après avoir présenté le cadre général du déroulement de l'enquête, nous allons présenter à travers ce qui suit les résultats issus des réponses du questionnaire que nous avons effectué. La présente section, est consacrée à l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus.

### **3.1. L'analyse des résultats du questionnaire :**

#### **1. Le sexe**

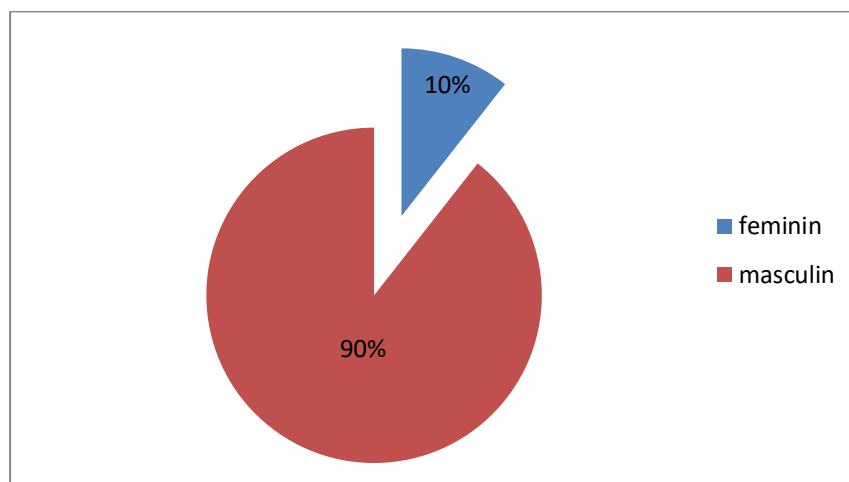
**Tableau 3.2: la segmentation par sexe.**

	Effectif	Pourcentage
Féminin	16	10%
Masculin	135	90%
Total	150	100%

## Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR

---

Figure 3.6 : la segmentation par sexe



### Commentaire :

Les données du tableau ci-dessus qui représente la répartition de la population selon le sexe, montrent que l'effectif de l'entreprise AMOR BEN AMOR est composé d'hommes à raison de 90 % contre 10 % de femmes.

Cette différence entre le sexe masculin et féminin est due à plusieurs raisons :

-Il y a des métiers réservés aux hommes : la majorité des hommes, même les femmes considèrent que certains métiers sont réservés aux hommes, cela cadre avec le secteur d'activité d'AMOR BEN AMOR qui œuvre dans l'industrie agro-alimentaire.

- L'organisation de travail adoptée par AMOR BEN AMOR est inadaptée pour les femmes, le système de 3\* 8. Ce mode de travail favorise beaucoup plus les hommes en fonction de leur qualification de base (production, maintenance, mécanique...) et en fonction des horaires de travail plus particulièrement le travail de nuit. Rappelons que la législation du travail, plus précisément l'article 29 du code de travail .interdit à l'employeur de recourir au personnel féminin pour des travaux de nuit.

- Par ailleurs, le travail des femmes se résume aux tâches administratives.

### 2. l'âge :

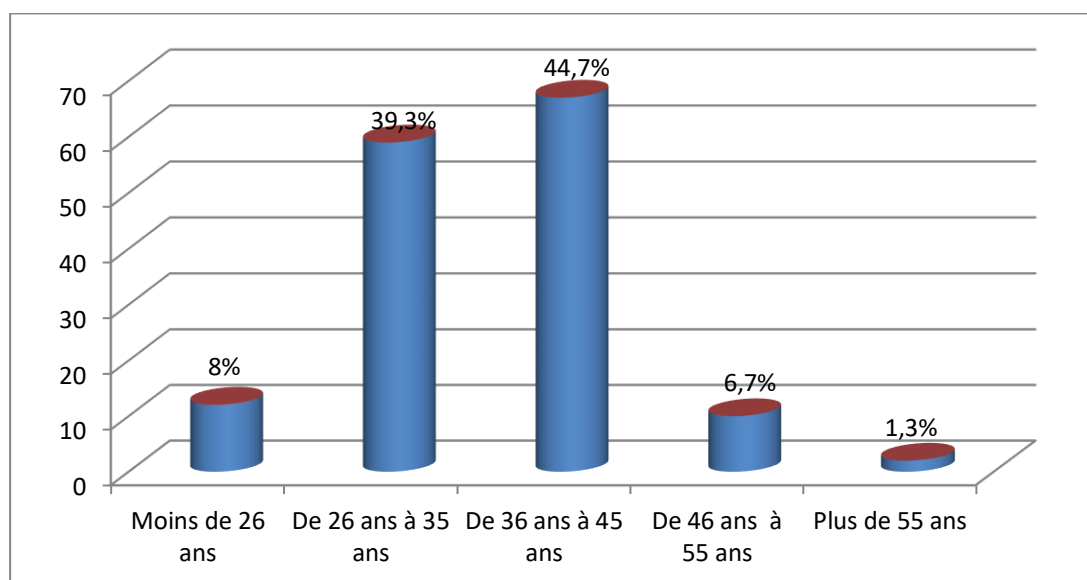
## Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR

Tableau 3.3 : la segmentation par âge.

	Effectifs	Pourcentage
Moins de 26 ans	12	8%
De 26 ans à 35 ans	59	39,3%
De 36 ans à 45 ans	67	44,7%
De 46 ans à 55 ans	10	6,7%
Plus de 55 ans	2	1,3%
Total	150	100%

Source : réalisé par nous même.

Figure 3.7 : la segmentation par âge.



Source : réalisé par nous même.

### Commentaire :

A partir du tableau nous remarquons que les tranches d'âge dominantes sont celles entre 36 et 45 ans avec un taux de 44,7% et celles entre 26 et 35 ans avec un taux de 39,3 %.

Le ciblage de cette tranche d'âge peut être expliqué par le fait que l'entreprise AMOR BEN AMOR s'appuie sur des personnes ayant acquis de l'expérience, développé des compétences, capable d'assumer les exigences des postes immédiatement sans passer par un temps d'adaptation ceci permet à l'entreprise de gagner en terme de temps de formation et de parrainage et en terme de couts relatifs à la formation et à l'apprentissage. Également les personnes appartenant à cette tranche d'âge entre 26 et 45 ans sont plus productives et plus susceptibles d'être motivée surtout qu'elles sont encore éloignées de l'âge de retraite.

## Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR

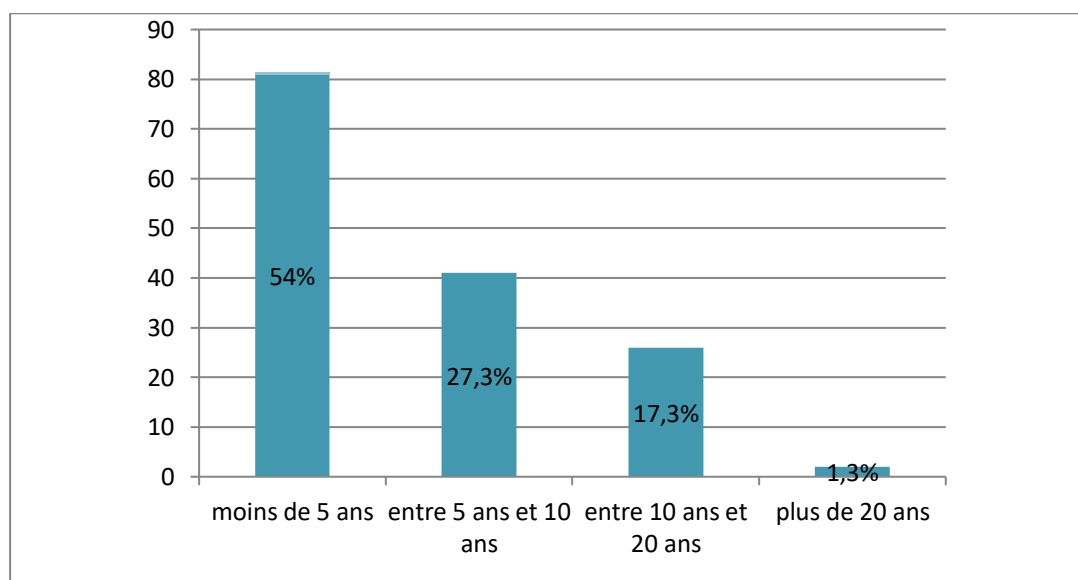
### 2. L'ancienneté.

Tableau 3.4 : la segmentation par ancienneté.

	Effectifs	Pourcentage
Moins de 5 ans	81	54%
Entre 5 ans et 10 ans	41	27,33%
Entre 10 ans et 20 ans	26	17,33%
Plus de 20 ans	2	1,33%
Total	150	100%

Source : réalisé par nous même.

Figure 3.8 : la segmentation par ancienneté.



Source : réalisé par nous même.

#### Commentaire :

Nous remarquons d'après ce tableau que la majorité des salariés ont une ancienneté moins de 5ans avec un pourcentage de 54 % et les salariés qui ont une ancienneté entre 5 à 10 ans un pourcentage de 27,3 %.

Selon les opinions des responsables des ressources humaines, l'ancienneté n'est pas un indicateur de l'efficacité des ressources humaines car il y a une différence entre l'ancienneté et l'expérience, Parce qu'il y a un indicateur appelé le présentéisme où le salarié peut être ancien mais pas un expert.

### 4. La catégorie socioprofessionnelle.

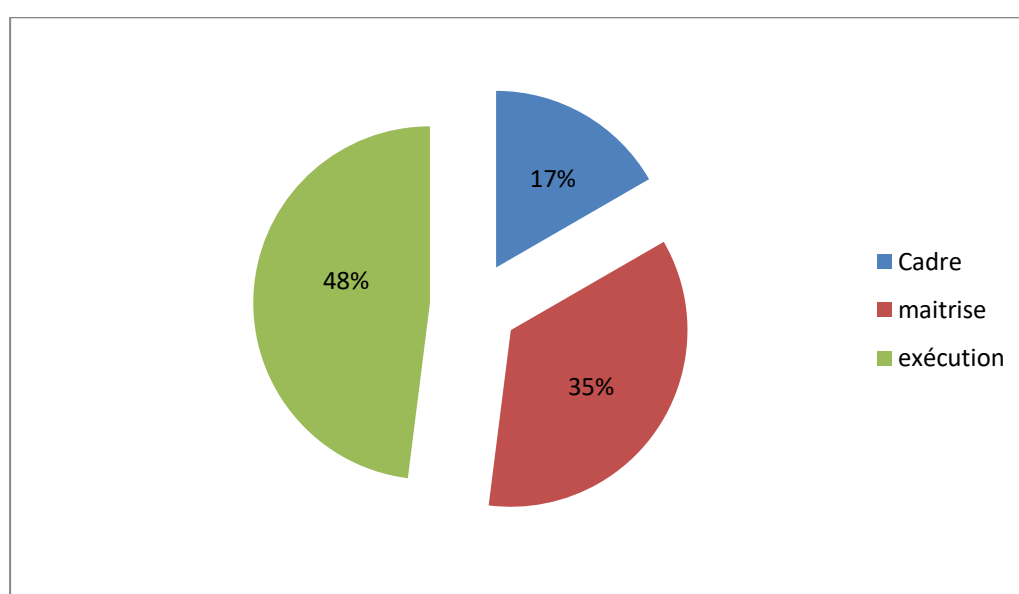
## Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR

Tableau 3.5 : la segmentation par catégorie socioprofessionnelle.

	Effectifs	Pourcentage
Cadre	25	17%
Maitrise	53	35%
Exécution	72	48%
Total	150	100%

Source : réalisé par nous même.

Figure 3.9 : la segmentation par catégorie socioprofessionnelle.



Source : réalisé par nous même.

### Commentaire :

D'après le tableau ci-dessus on constate que l'effectif de AMOR BEN AMOR est dominé par la catégorie agent d'exécution avec un taux 48 %, la catégorie agent de maitrise vient en deuxième place avec un taux de 35 %, la catégorie cadre ne représente que 17 %.

La dominance de la tranche des exécutifs pourrait être expliquée par le secteur de l'activité de l'entreprise AMOR BEN AMOR qui œuvre dans l'industrie agroalimentaire nécessitant une forte main d'œuvre pour assurer la production.

Les agents de maitrise assurent le pilotage opérationnel, tandis les cadre assurent le pilotage stratégique ce qui explique leur nombre réduit.

## Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR

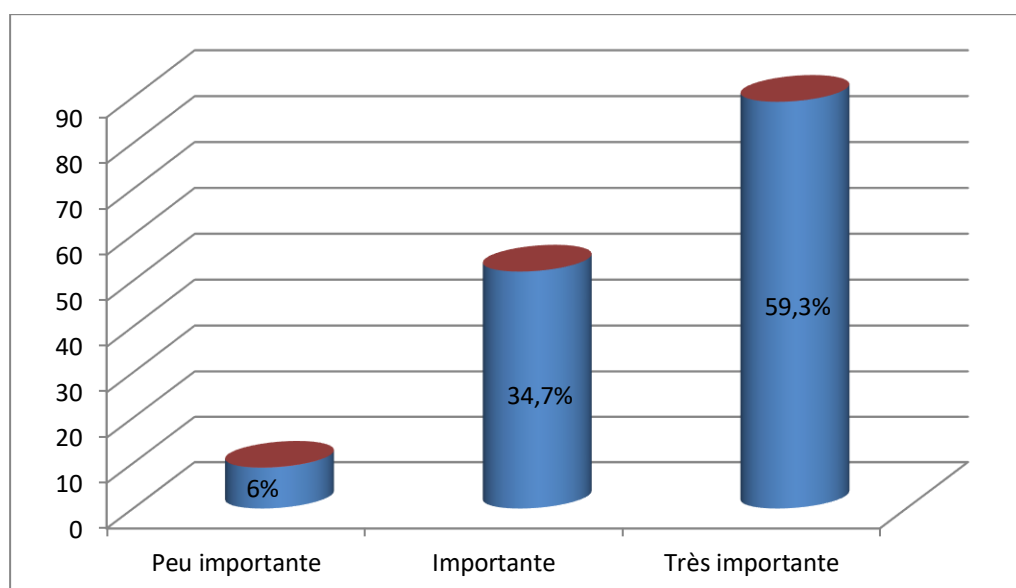
Question 05 : Que pensez-vous de l'importance de la communication au sein de l'entreprise ?

Tableau 3.6 : l'importance de la communication interne.

	Effectifs	Pourcentage
Peu importante	9	6%
Importante	52	34,7%
Très importante	89	59,3%
Total	150	100%

Source : réalisé par nous même.

Figure 3.10 : l'importance de la communication interne.



Source : réalisé par nous même.

### Commentaire :

Cette question soulève l'importance de la communication interne dans l'entreprise et il en ressort que 59,3% soit plus de la moitié des sondés la trouvent très importante, contre 34,7% qui pensent qu'elle est importante, seulement 6% 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 AMOR BENAMOR. En conséquence, la société AMOR BENAMOR doit donc donner plus d'importance à ses actions de communication, afin d'impliquer son personnel et le fidéliser.

## Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR

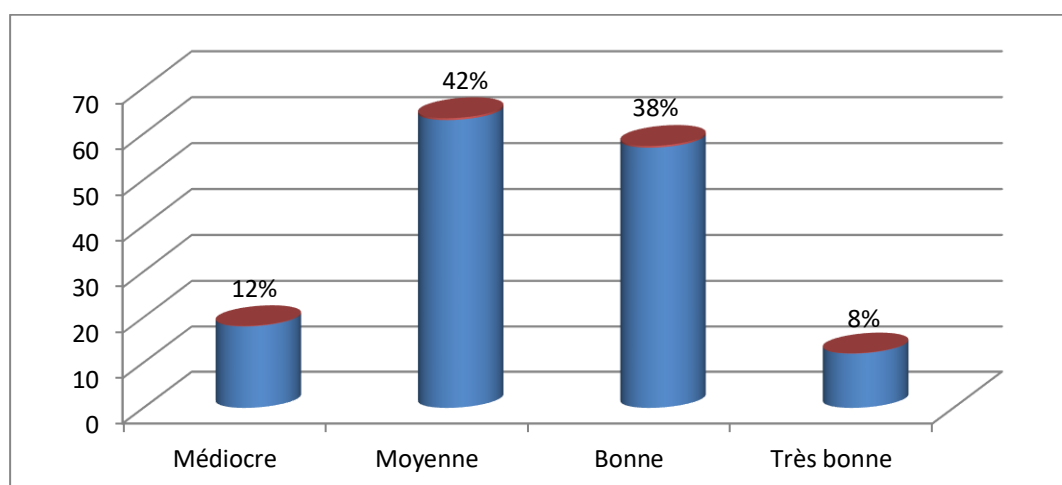
**Question 06 : Comment évaluez-vous la communication interne au sein de l'entreprise ?**

**Tableau 3.7 : l'évaluation de la communication interne au sein de l'entreprise.**

	Effectifs	Pourcentage
Médiocre	18	12%
Moyenne	63	42%
Bonne	57	38%
Très bonne	12	8%
Total	150	100%

Source : réalisé par nous même.

**Figure 3.11 : l'évaluation de la communication interne au sein de l'entreprise.**



Source : réalisé par nous même.

**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 moyenne avec 42%, et 38% pensent qu'elle est bonne, tandis que 12% la considère médiocre, et 8 % la trouvent très bonne.

En moyenne, la grande partie des travailleurs ont évalué la communication interne au sien d'AMOR BENAMO, parce que les travailleurs n'ont parfois accès aux informations annoncées par la direction.

**Question 07 : quel l'outil de communication interne le plus favorable pour vous ?**

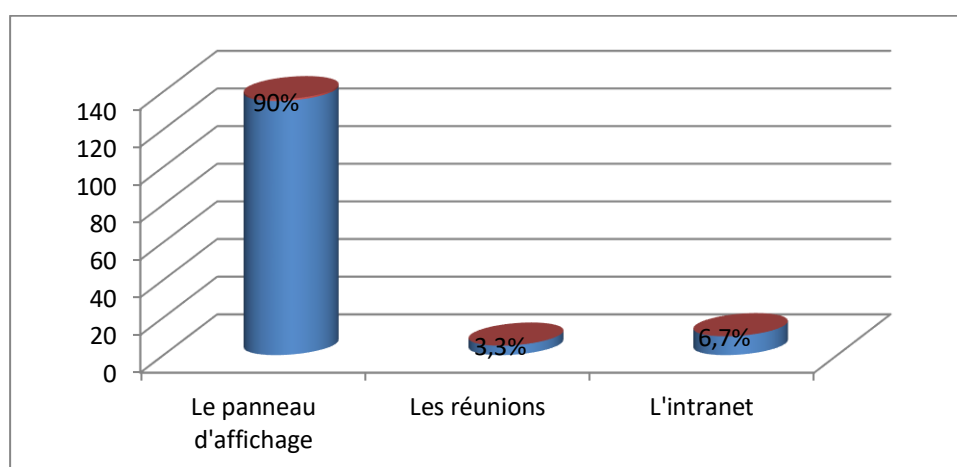
## Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR

Tableau 3.8 : L'outil d'information le plus adéquat selon les employés

	Effectifs	Pourcentage
Le panneau d'affichage	135	90%
Les réunions	5	3,3%
L'intranet	10	6,7%
Total	150	100%

Source : réalisé par mois même.

Figure 3. 12 : L'outil d'information le plus adéquat selon les employés.



Source : réalisé par mois même.

### 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 panneau d'affichage avec un taux de 90%, l'intranet avec un taux de 6,7% et en dernier les réunions avec un taux de 3,3%.

On peut dire que le panneau d'affichage est le moyen le plus favorable pour le personnel d'AMOR BENAMOR.

### Question 08 : Quel est l'outil d'information le plus pratiqué dans AMOR BENAMOR?

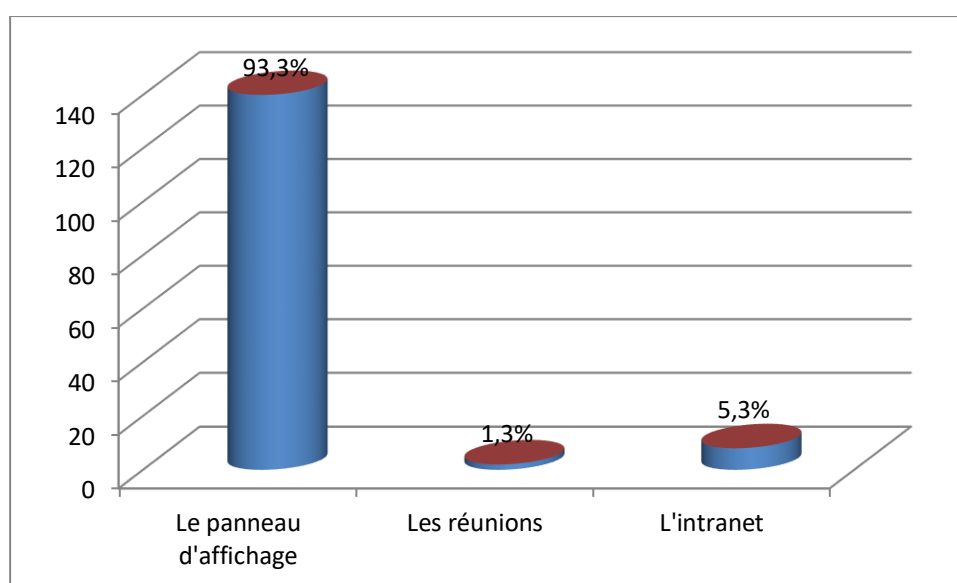
## Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR

Tableau 3.9 : l'outil d'information le plus pratiqué dans AMOR BENAMOR.

	Effectifs	Pourcentage
Le panneau d'affichage	140	93,3%
Les réunions	2	1,3%
L'intranet	8	5,3%
Total	150	100%

Source : réalisé par nous même.

Figure 3.13 : l'outil d'information le plus pratiqué dans AMOR BENAMOR.



Source : réalisé par nous même.

### Commentaire :

Au regard des informations recueillies dans le tableau ci-dessus, les moyens de communication interne utilisés dans la société sont : le panneau d'affichage avec un taux de 93,3% suivi par l'intranet avec un taux de 5,3%, enfin les réunions avec un pourcentage de 1,3%.

Malgré le développement et la modernisation remarquables des outils de communication interne des entreprises, on constate qu'AMOR BENAMOR s'appuie toujours sur d'anciens outils tels que le panneau d'affichage, et les considère comme l'un des outils de communication les plus importants dans l'entreprise.

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.

## Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR

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

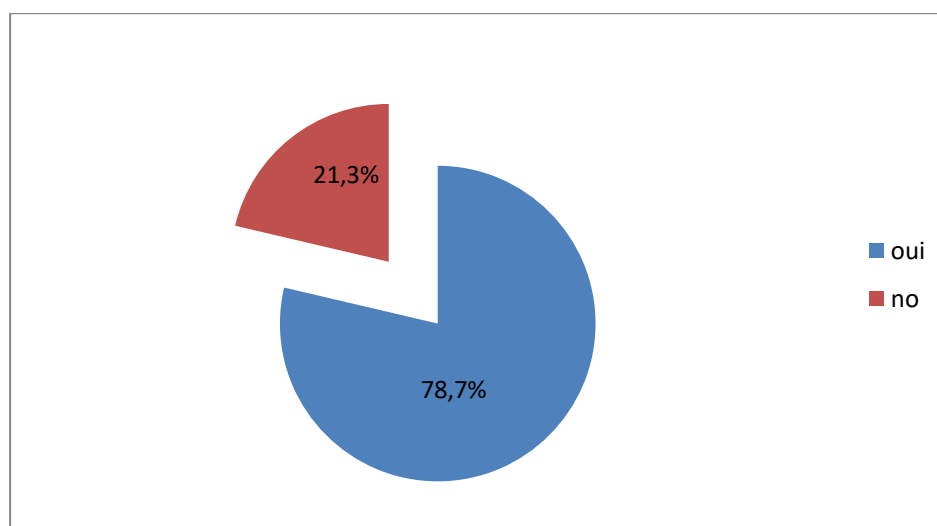
**Question 09 : y a-t-il un échange d'idées, d'informations entre le personnel de l'entreprise ?**

**Tableau 3.10 : l'échange d'information entre le personnel.**

	Effectifs	Pourcentage
Oui	118	78,7%
Non	32	21,3%
Total	150	100%

Source : réalisé par nous même.

**Figure 3.14 : l'échange d'information entre le personnel.**



Source : réalisé par nous même.

**Commentaire :**

D'après les résultats la majorité des sondés 78,7% trouvent que les échanges d'informations et d'idées sont fréquents entre eux et suffisants du fait qu'ils vivent les mêmes problèmes, et partagent les mêmes sentiments et opinions sur l'organisation, et 21,3% estiment qu'il y'a pas d'échange entre les personnes de leur service.

**Question 10 : comment voyez-vous la communication entre vous et votre superviseur ?**

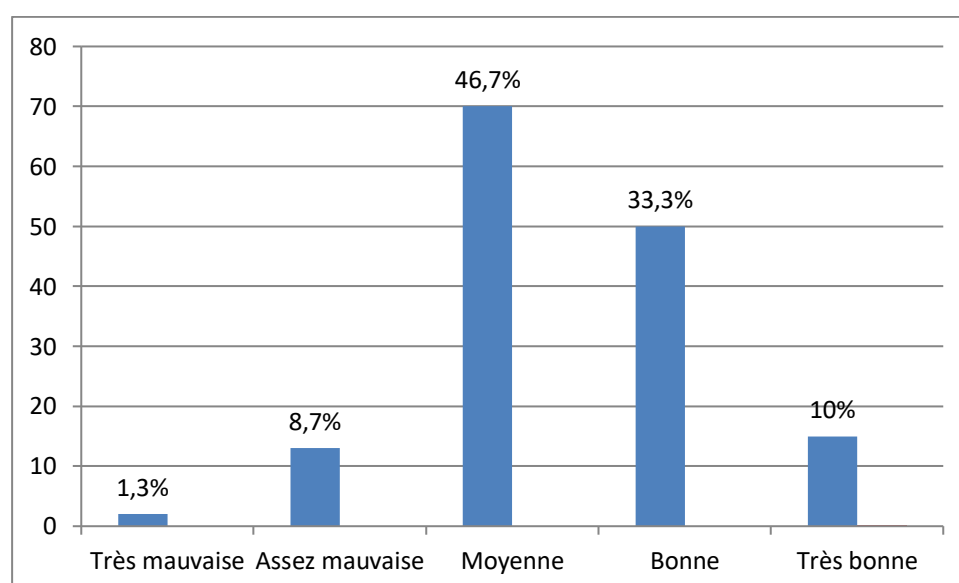
## Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR

Tableau 3.11 : la communication entre les travailleurs et leur superviseur.

	Effectifs	Pourcentages
Très mauvaise	2	1,3%
Assez mauvaise	13	8,7%
Moyenne	70	46,7%
Bonne	50	33,3%
Très bonne	15	10%
Total	150	100%

Source : réalisé par nous même.

Figure 3.15 : la communication entre les travailleurs et leur superviseur.



Source : réalisé par nous même.

### Commentaire :

Le tableau montre que 46,7% des sondés estiment que la communication avec leur hiérarchique moyenne, 33,3% disent qu'elle est bonne, et 10% qui la considèrent très bonne, 8,7% la considère assez mauvaise, enfin 1,3% trouvent qu'elle est très mauvaise.

D'après les résultats, nous constatons que la plupart des employés évaluent la communication entre eux et leur superviseur comme bonne et moyenne. Ceci nous mène à déduire que la relation entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique est satisfaisante.

**Question 11 : les informations circulent au sein de l'entreprise de manière formelle ou informelle ?**

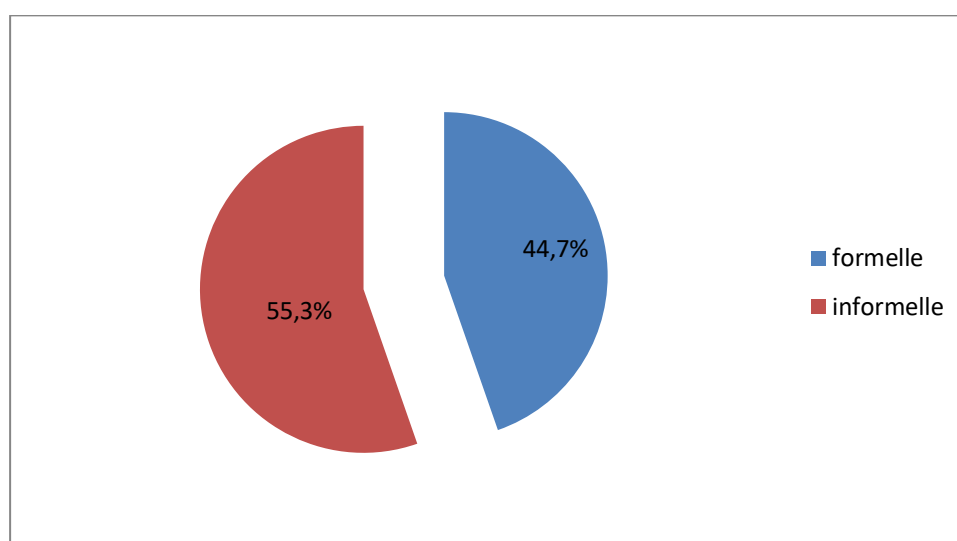
## Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR

**Tableau 3.12 : La forme de communication au sein de l'entreprise.**

	Effectifs	Pourcentage
Formelle	67	44,7%
Informelle	83	53,3%
Total	150	100%

Source : réalisé par nous même.

**Figure 3.16 : la forme de communication au sein de l'entreprise.**



Source : réalisé par nous même.

### Commentaire :

D'après les résultats obtenus on remarque que 55,3% des sondes disent que la les informations circule de manière informelle, et que 44,7% retrouvent la communication au sien d'AMOR BENAMOR est assez formelle. La majorité a attribué sa réponse à l'utilisation insuffisante des moyens de communication.

### Question 12 : Etes-vous satisfaits du poste que vous occupez ?

**Tableau 3.13 : la satisfaction du poste occupé.**

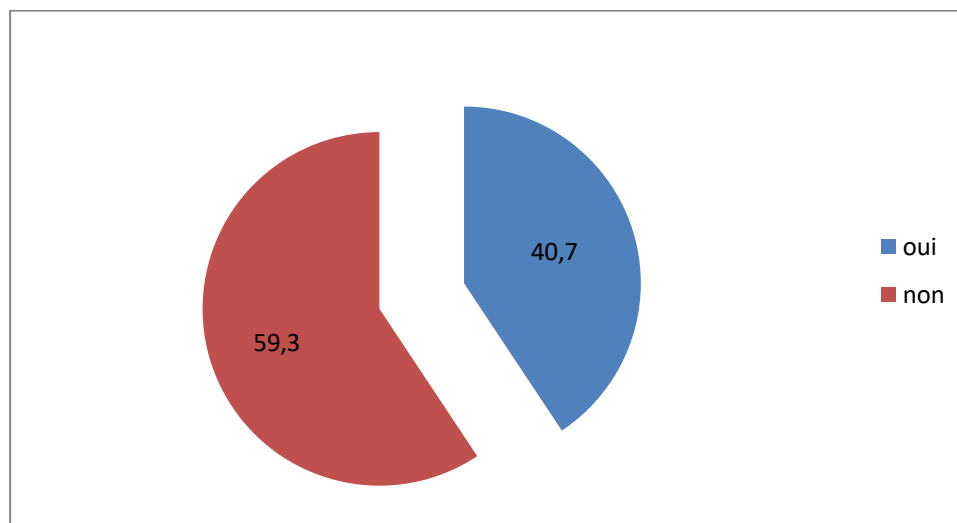
	Effectifs	Pourcentages
Oui	61	40,7%
Non	89	53,3%
Total	150	100%

Source : réalisé par nous même.

**Figure 3.17 : la satisfaction du poste occupé.**

## Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR

---



Source : réalisé par nous même.

### Commentaire :

D'après les résultats obtenus on remarque que 40,7% des sondés sont satisfaits du poste occupé et 59,3% des sondés sont pas satisfaits du poste occupé.

Les travailleurs qui ne sont pas insatisfaits de leur poste estiment que leur performance augmentera dans d'autres emplois, et que leur poste actuel n'était pas à la mesure de leur niveau de compétences.

### Question 13 : Etes-vous satisfait de votre salaire ?

Tableau 3.14 : la satisfaction de salaire.

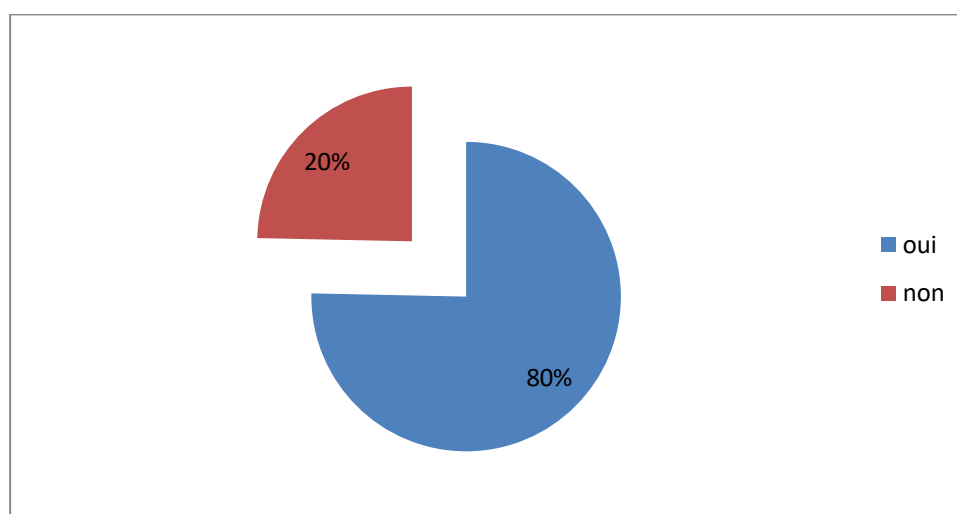
	Effectifs	Pourcentages
Oui	120	80%
Non	30	20%
Total	150	100%

Sources : réalisé par nous même.

## Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR

---

Figure 3.18 : la satisfaction de salaire.



Source : réalisé par nous même ?

Commentaire :

D'après les résultats la majorité des sondés 80% sont satisfait par leur salaire, et trouvent que les efforts qu'ils fournissent au travail sont assez rémunères par l'entreprise et que seulement 20% qui ne sont satisfait par leur salaire.

Question 14 : Avez-vous rencontré des problèmes lors de votre travail ?

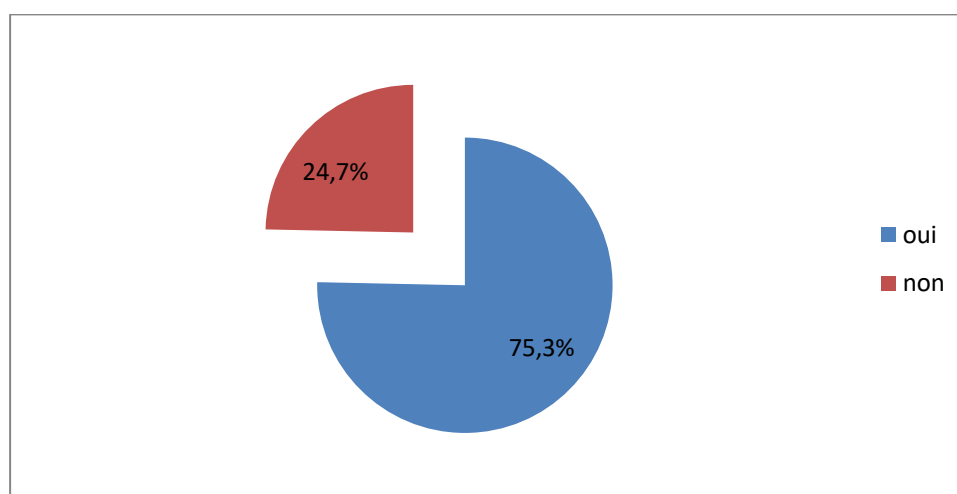
Tableau 3.15 : les problèmes pendant le travail.

	Effectifs	Pourcentages
Oui	113	75,3%
Non	37	24,3%
Total	150	100%

Source : réalisé par nous même.

## Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR

Figure 3.19 : les problèmes pendant le travail.



Source : réalisé par nous même.

Commentaire :

La majorité des sondés soit 75,3% affirment qu'ils trouvent des problèmes pendant l'élaboration de leur travail contre 24,7% 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.

Question 15 : les problèmes au travail se reproduisent-il ?

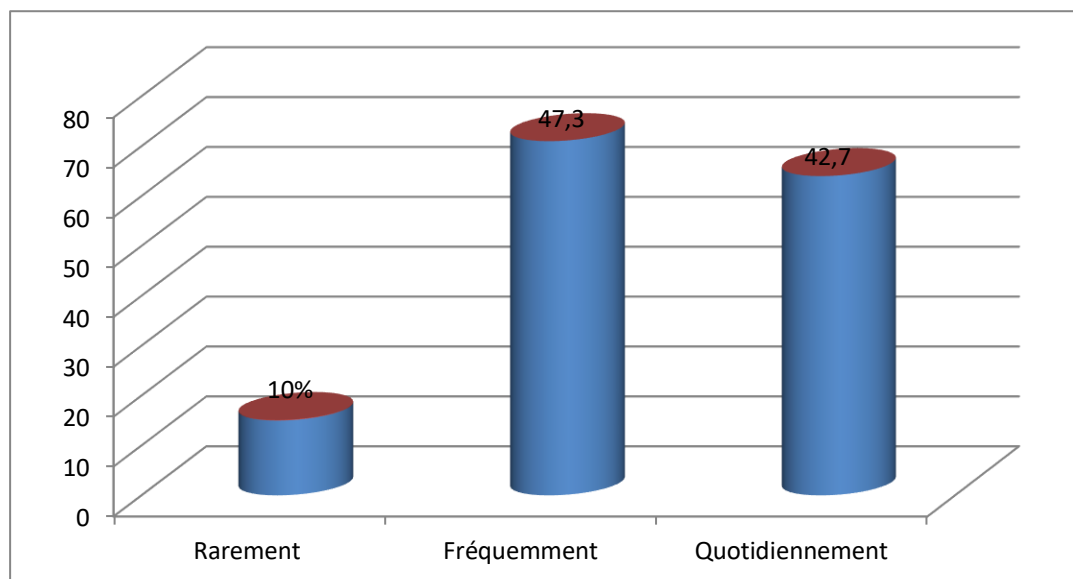
Tableau 3.16 : le taux de récurrence des problèmes.

	Effectifs	Pourcentages
Rarement	15	10%
Fréquemment	71	47,3%
Quotidiennement	64	42,7%
Total	150	100%

Source : réalisé par nous même.

## Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR

Figure 3.20 : le taux de récurrence des problèmes.



Source : réalisé par nous même.

### Commentaire :

D'après les résultats obtenus on remarque que 47,3% des sondés affirment que les problèmes se reproduisent fréquemment, et 42,7% disent qu'il être répété quotidiennement. Seulement 10% qui trouvent que les problèmes se produisent rarement.

La récurrence fréquente des problèmes entraine des dysfonctionnements et des déséquilibres psychologiques pour les employés, ce qui réduit leur rendement.

### Question 16 : les problèmes que vous rencontrez sont-ils liés ?

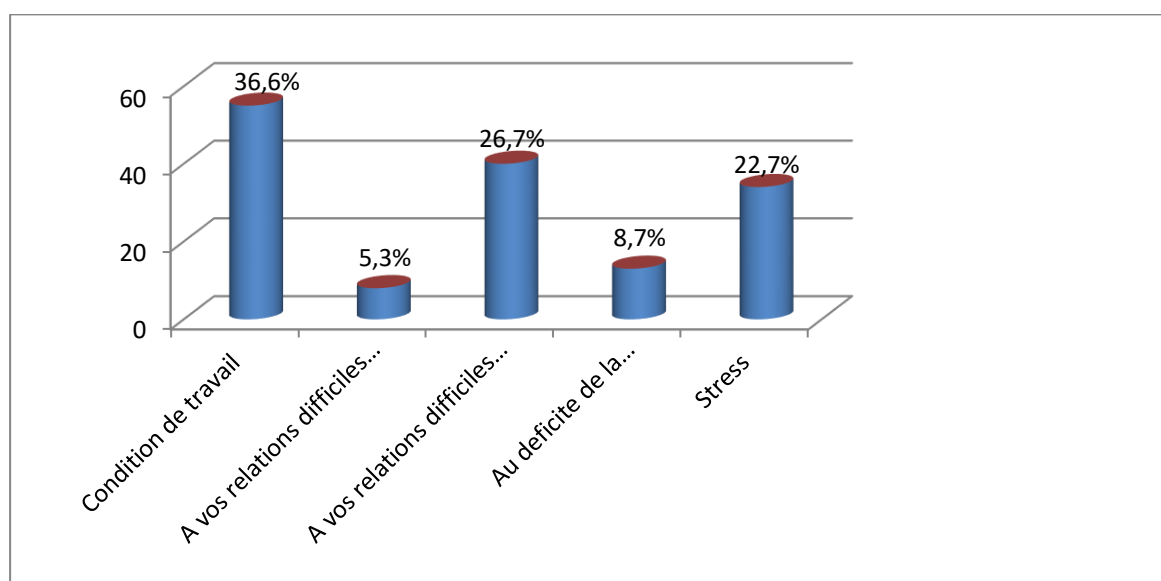
Tableau 3.17 : les causes des problèmes.

	Effectifs	Pourcentages
Condition de travail	55	36,6%
A vos relations difficiles avec vos responsables	8	5,3%
A vos relations difficiles avec vos collègues	40	26,7%
Au déficit de la communication intragroupe	13	8,7%
Stress	34	22,7%
Total	150	100%

Source : réalisé par nous même.

## Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR

Figure 3.21 : les causes des problèmes.



Source : réalisé par nous même.

### Commentaire :

Nous remarquons que 36,6% des enquêtés ont attribué leurs problèmes aux conditions de travail, 26,7% de l'échantillon estiment que ceci revient à les relations difficiles avec les collègues, 22,7% trouvent que c'est à cause de stress, tandis que 5,3% attribuent leurs problèmes aux mauvaises relations de travail avec leurs supérieurs.

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

**Question 17 : pensez-vous que votre superviseur prend en compte des difficultés que vous-rencontrez au travail ?**

Tableau 3.18 : niveau d'entent.

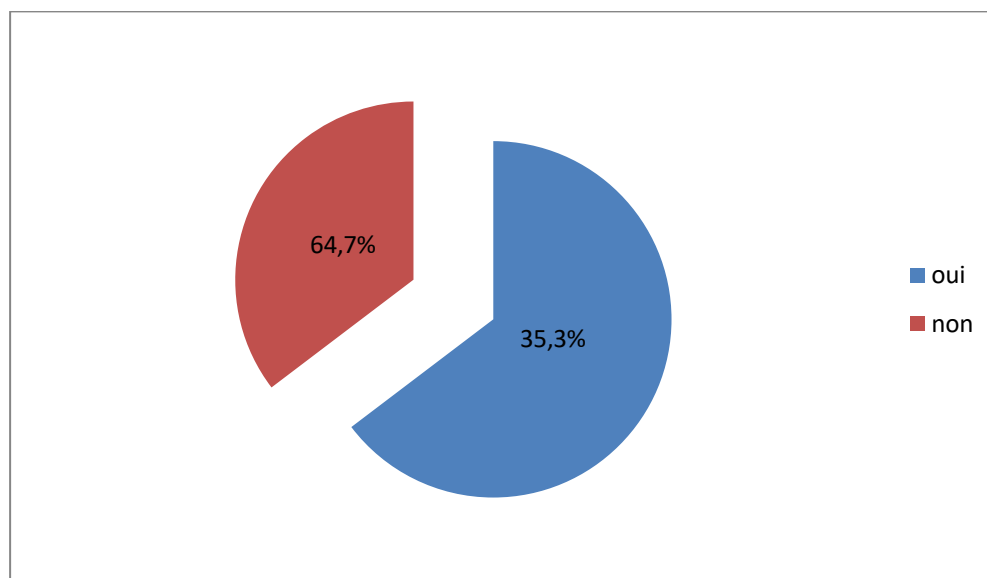
	Effectifs	Pourcentages
Oui	97	64,7%
Non	53	35,3%
Total	150	100%

Source : réalisé par nous même.

## Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR

---

Figure 3.22 : niveau d'entent.



Source : réalisé par nous même.

### Commentaire :

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

L'avis des enquêtés est que la grande partie avec 64,7% qui trouvent que leurs responsables hiérarchiques prennent en considération leurs difficultés de travail et 35,3% des employés ne sont pas convaincus de la résolution des problèmes rencontrés lors l'accomplissement de leur travail.

### Question 18 : Avez-vous déjà rencontré des conflits collectifs ?

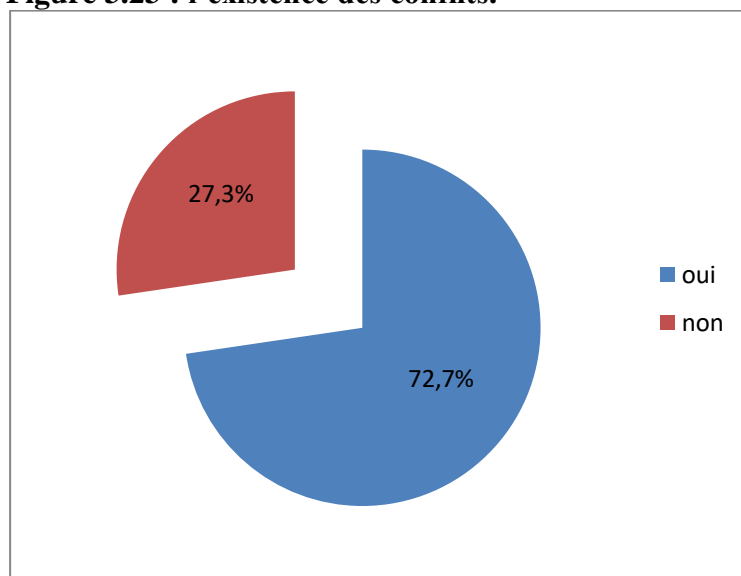
Tableau 3.19 : l'existence des conflits.

	effectifs	pourcentages
oui	109	72,7%
non	41	27,3%
total	150	100%

Source : réalisé par nous même.

## Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR

Figure 3.23 : l'existence des conflits.



Source : réalisé par nous même.

### Commentaire :

D'après les résultats obtenus on remarque que 72,7% des sondés déclarent l'existence du phénomène des conflits collectifs au sein de l'entreprise, contre 27,3% qui nient l'existence des conflits. Nous avons essayé par la suite de connaître les causes de ces conflits et leur gravité.

### Question 19 : quel est l'objet principal de ces conflits collectifs ?

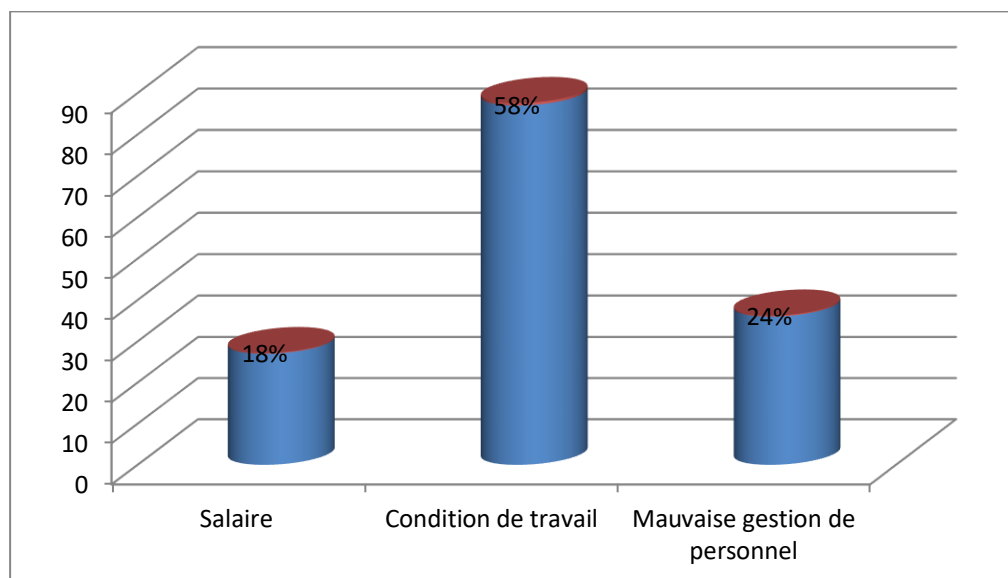
Tableau 3.20 : l'objet des conflits.

	Effectifs	Pourcentages
Salaire	27	18%
Condition de travail	87	58%
Mauvaise gestion de personnel	36	24%
Total	150	100%

Source : réalisé par nous même.

## Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR

Figure 3.24 : l'objet des conflits.



Source : réaliser par nous même.

### Commentaire :

Au regard de résultat, la cause majeure des conflits c'est les conditions de travail avec un pourcentage de 58%, suivie par la mauvaise gestion de personnel avec un pourcentage de 24%, le salaire avec un taux de 18%.

### Question 20 : les conflits collectifs ont-ils provoqué des grèves ?

Tableau 3.21: les mouvements des grèves.

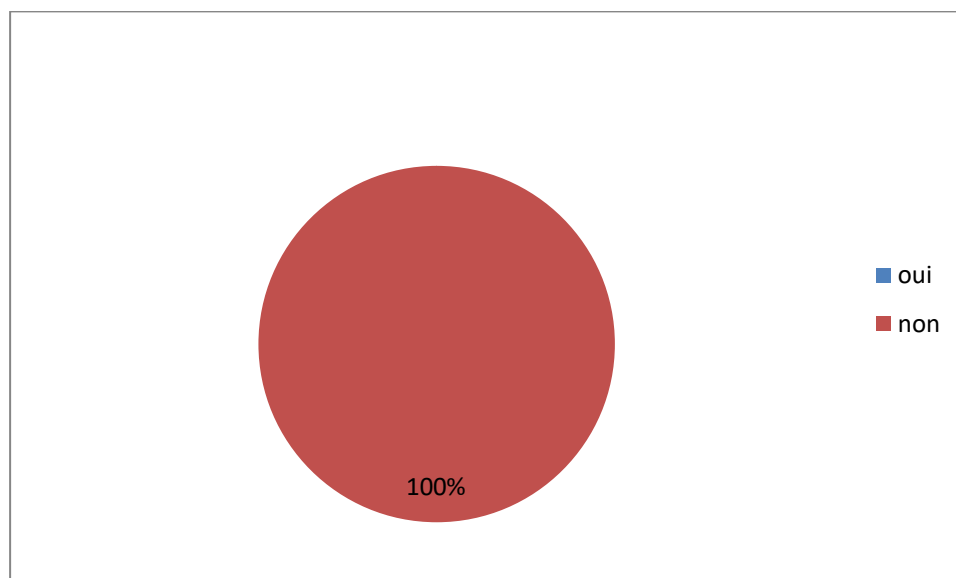
	Effectifs	Pourcentages
Oui	0	0%
Non	150	100%
Total	150	100%

Source : réalise par nous même.

## Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR

---

Figure 3.25 : les mouvements des grevés.



Source : réalisé par nous même.

### Commentaire :

Les résultats obtenus indiquent que les travailleurs d'AMOR BENAMOR n'ont jamais connu de grève dans l'entreprise auparavant.

Cela indique les conflits qui surgissent dans l'entreprise n'atteignent pas le niveau d'un appel à la grève.

### Question 21 : quelles sont les outils utilisés par les représentants des travailleurs pour résoudre ces conflits ?

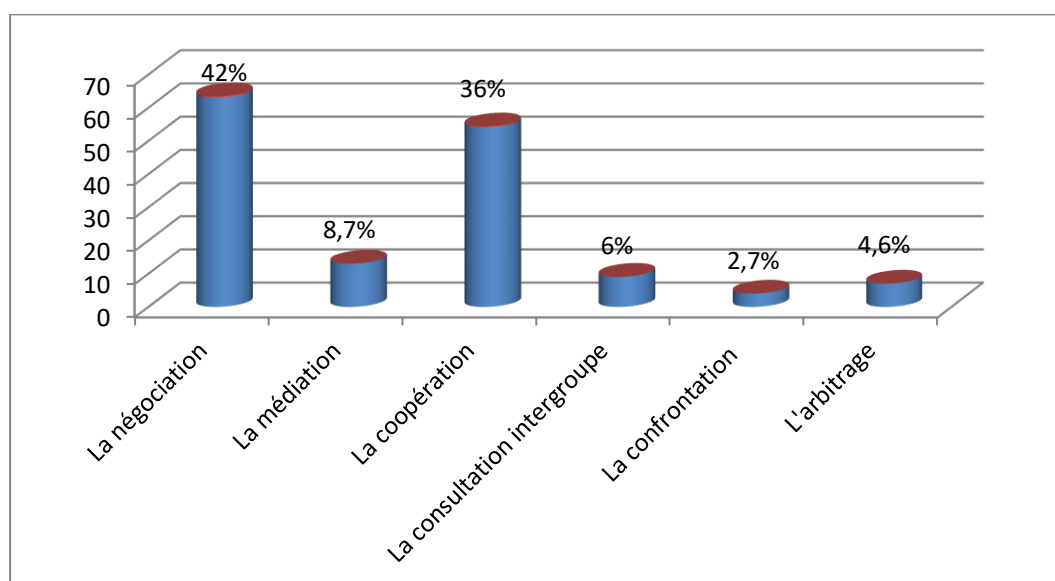
Tableau 3.22 : les outils utilisés pour résoudre les conflits.

	Effectifs	Pourcentages
La négociation	63	42%
La médiation	13	8,7%
La coopération	54	36%
La consultation intergroupe	9	6%
La confrontation	4	2,7%
L'arbitrage	7	4,6%
Total	150	100%

Source : réalisé par nous même.

## Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR

Figure 3.26 : les outils utilisés pour résoudre les conflits.



Source : réalisé par nous même.

### Commentaire :

Les résultats obtenus montrent que les outils de résolution des conflits collectifs au sein d'AMOR BENAMOR sont : la négociation pour un pourcentage de 42% suivie par la coopération avec un taux de 36%, la médiation pour un taux de 8,7%, la consultation intergroupe pour un taux de 6%, et l'arbitrage pour un taux de 4,6% enfin la confrontation pour un taux de 2,7%.

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

### Question 22 : ces outils ont-ils résolu les conflits collectifs ?

Tableau 3.23 : l'efficacité des outils de résolution des conflits.

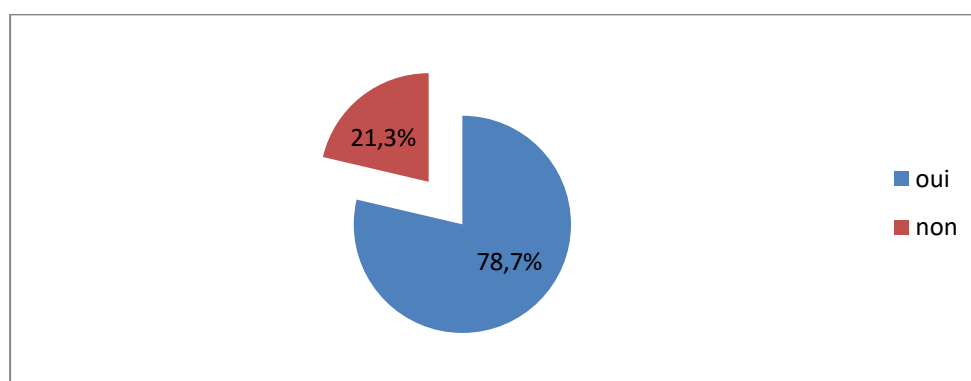
	Effectifs	Pourcentages
Oui	118	78,7%
Non	32	21,3%
Total	150	100%

Source : réalisé par nous même.

## Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR

---

Figure 3.27 : l'efficacité des outils de résolution des conflits.



Source : réalisé par nous même.

### Commentaire :

D'après les résultats obtenus on remarque que 78,7% des sondés ont affirmé que les outils utilisés pour résoudre les conflits ont remédié aux conflits, contre 21,3% 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 23 : Est-ce que vous pensez que la communication interne de l'entreprise aide à la résolution des conflits collectifs au sein de l'entreprise ?**

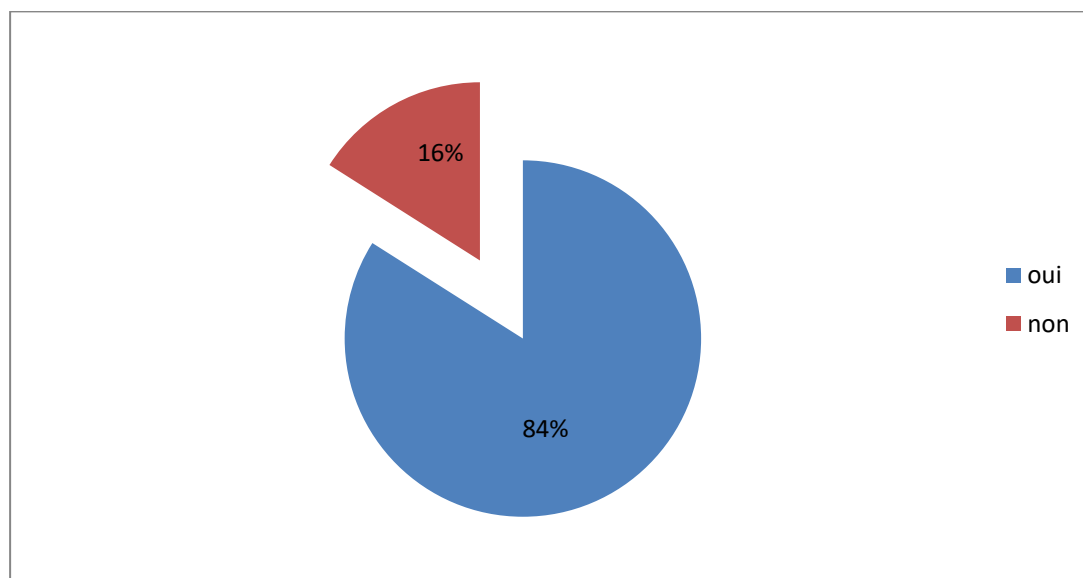
Tableau 3.24 : la communication interne comme outil de résolution des conflits.

	Effectifs	Pourcentages
Oui	126	84%
Non	24	16%
Total	150	100%

Source : réalisé par nous même.

## Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR

Figure 3.28 : la communication interne comme outil de résolution des conflits.



Source : réalisé par nous même.

### Commentaire :

D'après le tableau on remarque que 84% des sondés considèrent la communication comme un outil de résolution des conflits, et seulement 16% qui ne le pense pas.

Cela nous montre l'importance de la communication interne pour les travailleurs.

### Question 24 : Quelle est le type de communication interne d'après vous la plus utilisée pour résoudre ces conflits?

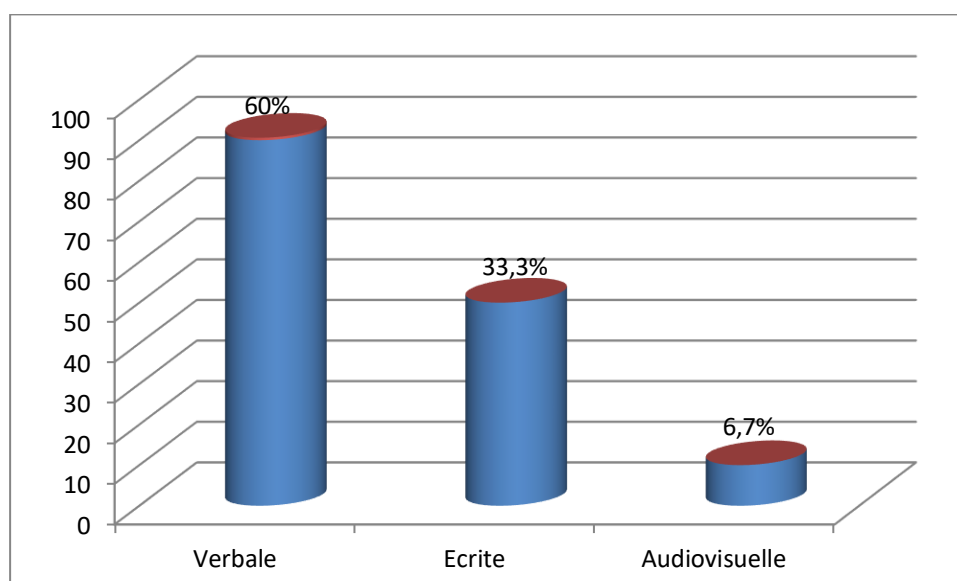
Tableau 3.25 : le type de communication le plus utilisé.

	Effectifs	Pourcentages
Verbale	90	60%
Ecrite	50	33,3%
Audiovisuelle	10	6,7%
Total	150	100%

Source : réalisé par nous même.

## Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR

Figure 3.29 : le type de communication le plus utilisé.



Source : réalisé par nous même.

### Commentaire :

Plus de la moitié des enquêtés 60% reconnaît l'efficacité de la communication verbale, contre 33,3% entre eux qui estiment que la communication écrite est préférable, seulement 6,7% ont choisi l'audiovisuelle.

A partir de là, nous concluons que la communication verbale est le moyen le plus approprié pour résoudre les conflits.

### Question 25 : comment prévenir les conflits grâce à la communication ?

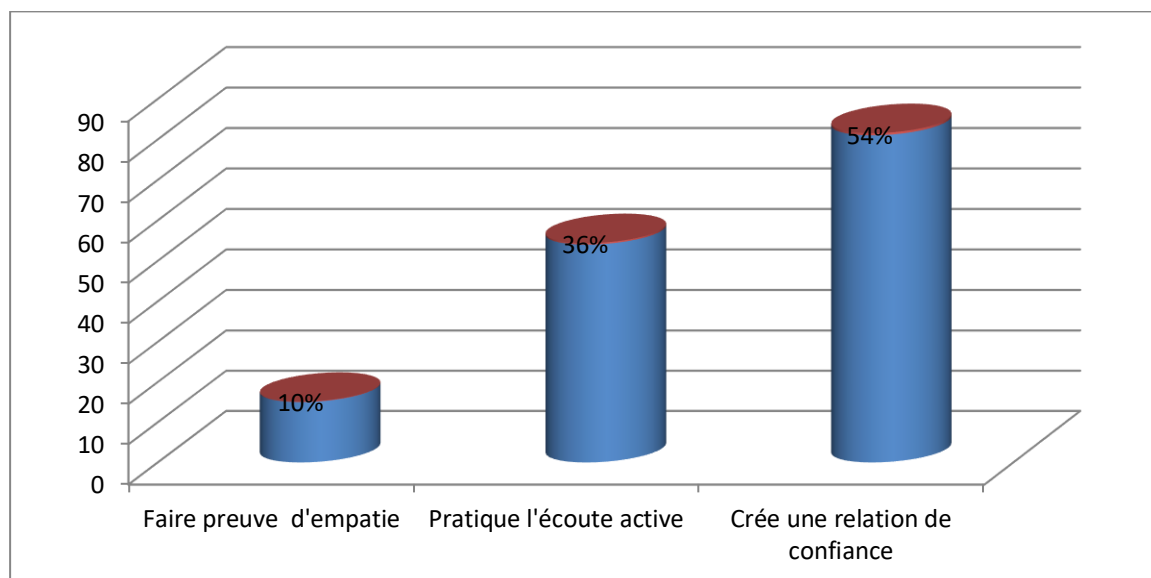
Tableau 3.26 : les méthodes de prévention les conflits par la communication.

	Effectifs	Pourcentages
Faire preuve d'empathie	15	10%
Pratique l'écoute active	54	36%
Crée une relation de confiance	81	54%
Total	150	100%

Source : réalisé par nous même.

## Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR

Figure 3.30 : les méthodes de prévention les conflits par la communication.



Source : réalisé par nous même.

### Commentaire :

Au regard des résultats obtenus 54% des enquêtés déclarent que la méthode de la communication la plus favorable pour prévenir les conflits est de créer une relation de confiance, 36% ont choisi la pratique d'écoute active et le reste (10%) pensent que faire preuve d'empathie peut prévenir les conflits.

Ces résultats indiquent l'importance de la confiance pour les travailleurs.

### Question 26 : Selon vous, comment on peut gérer un conflit au sein de l'entreprise ?

Dans cette question ouverte, les réponses des participants étaient presque identiques, et dans leurs suggestions, ils se sont concentrés sur :

- Travailler à améliorer la communication interne, en éliminant les transferts d'informations de manière informelle.
- Promouvoir la confiance des employés et un sentiment d'appartenance.

### 3.2 Synthèse globale des résultats de notre enquête :

Après dépouillement et analyse des résultats, nous sommes arrivés à la synthèse suivante :

- Les femmes représentent 90% de l'échantillon étudié et les hommes représentent 10%.

## **Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR**

---

- 84% des répondants sont âgés entre 26 ans et 45 ans.
- 48% sont des exécutants.
- Plus de la moitié de notre échantillon (59,3%) disent que la communication interne est très importante.
- 80% des répondants considèrent que la communication interne de l'entreprise est moyenne à bonne.
- 90% de la population étudiée déclarent qu'ils favorisent le panneau d'affichage comme un outil de communication.
- D'après les réponses de la population étudiée, les problèmes se produisent fréquemment pendant le travail, et la plupart sont le résultat des conditions de travail et les relations difficiles avec les collègues.
- 83% de notre échantillon affirme que la communication dans l'entreprise est plus informelle que formelle.
- Bien que 72,7% des personnes interrogées reconnaissent qu'il y a des conflits, tout le monde convient que ces conflits ne conduisent pas à des grèves.
- 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.

### **3.3 Suggestions et recommandations.**

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

-l'enquête a confirmé que plus de la moitié des salariés considèrent les conditions de travail et les relations tendues avec les collègues comme source de conflit au sein de l'entreprise.

- Concernant les conditions de travail et leur amélioration, il faut d'abord connaître la source des risques et les maîtriser. De plus comme la majorité des travailleurs travaillent avec des machines, ils doivent être bien formés à l'utilisation de ces machines et à la manière de les gérer en cas de problème.
- Les relations entre les travailleurs dans l'entreprise doivent être améliorées,

## **Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR**

---

Et cela par l'organisation d'événements et de forums visant à créer un esprit d'équipe chez les travailleurs et à renforcer la confiance entre eux.

- Encourager l'expression des opinions du personnel par la tenue d'une boîte à idées.
- Pratiquez l'écoute active.
- Satisfaire les besoins du personnel (accomplissement personnel, estime de soi, estime des autres, appartenance, sécurité).

## **Chapitre 03: le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectives au sein d'AMOR BENAMOR**

---

### **Conclusion de chapitre.**

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



**Conclusion générale**

### **Conclusion générale :**

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

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

La présence de conflits au sein d'une équipe ne représente pas un élément perturbateur en soi. Ce qui fait en sorte qu'un conflit est constructif ou destructeur pour une équipe, c'est la façon dont il est géré.

Les conflits au travail sont la hantise des gestionnaires et des professionnels en ressources humaines, car ils entraînent des conséquences néfastes : perte de temps et d'énergie chez les personnes concernées, démotivation chez les employés, diminution du rendement de l'équipe, et même arrêts de travail et démissions.

Que ce soit dans une fonction de gestion, comme membre d'une équipe ou comme agent de service, la communication constitue l'outil ultime d'échange. On croit à tort qu'il est facile de communiquer, qu'un message clair et logique sera nécessairement compris, que l'on peut se fier au récepteur s'il affirme avoir compris notre message et que certaines personnes sont nées « bons communicateurs ». C'est faux! La communication est un processus complexe qui a une influence directe sur nos relations avec les autres, qu'elles soient professionnelles ou personnelles.

Une communication saine s'avère essentielle à l'intérieur des équipes de travail, puisqu'elle permet aux individus de gérer l'information et surtout d'entretenir de bonnes relations. Une grande part de la réussite du gestionnaire repose sur ses habiletés de communication.

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'AMOR BENAMOR.

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

D'après les recherches effectuées dans l'entreprise AMOR BENAMOR nous concluons que les mauvaises conditions de travail sont les sources des conflits Collectifs, en effet, 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

## Conclusion générale

---

conditions d'emploi engendrerait d'une manière générale des troubles dans les ressources humaines, ce qui **ne confirme pas** notre première hypothèse, qui stipule que : « *les conflits de travail produisent à cause d'une iniquité dans la rémunération.* »

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 utilisé comme outil d'aide pour prévention et résolution des conflits collectifs au sien de l'entreprise.* »

Enfin, nous espérons que ce modeste travail a bien atteint ses objectifs et que L'entreprise d'AMOR BENAMOR prendra en considération nos recommandations.

Ainsi, chaque travail de recherche rencontre des entraves, nous avons rencontré plusieurs contraintes qui nous ont limités.



# **Bibliographie**

## Bibliographie

### 1. ouvrages.

- ARCAND (P) et BOURBEAU(N) : la communication efficace : de l'intention aux moyens d'expression, les éditions CEC.INC, paris, 1998
- CARRE, CRISTOPHE: *Sortir des conflits: comprendre, gérer, transformer, les affrontements en épisodes constructif*, eyrolles édition, 3 édition, 2019.
- CAVAILLE, JEAN-PHILIPPE, LERAY, GWENAELLE : *Le droit du travail 360 questions : Droit et obligation en entreprise*, Ger2so édition, 4 édition, 2014, p.371
- CHABANI (S), OUACHERINE (H): *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 2e, Taleb impression, Alger, 2013.
- CORMIER Solange : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, presse de l'université du Québec, canada, 2004.
- D'AMLIEDA, NICOLE, LIBAERT, THIERRY: *La communication interne des entreprises*, 8 éditions, Dunod.
- GRANDGUILLOT, DOMINIQUE : *L'essentiel du droit de travail :le nouveau droit de travail applicable*, Édition Gualino, 20 éditions, 2020, pp.156-157
- KOTLER, (p) et DUBOIS, (B) : *Marketing Management*, 13ème édition, PEARSON, paris 2009, p 609.
- LANDRIEUX-KAROCHIA, SOPHIE, JOSIEN, SAMUEL : *Management des entreprises*, 3<sup>e</sup>édition, Gualino, 2017.
- LETHIELLEUX, LAETITIA: *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*, 13 édition, 2019.
- LIBAERT(Thierry), *Le plan de communication, définir et organiser votre stratégie de communication*, 5<sup>e</sup>édition, Dunod, paris 2008.
- LIBAERT, THIERRY: *introduction à la communication*, Dunod, Paris, 2009.

- LUTIS, VIRGINIE, 50Minutes.fr : *Communiquer efficacement au travail : les étapes clés d'une communication réussite*, 50Minutes.fr.
- MARSAN, CRISTINE : *Gérer et surmonter les conflits : anticiper, comprendre, dépasser*, édition Dunod, 2 édition, Paris.
- MATOUX, CLAUDE, 50 MINUTES.FR : *Désamorcer les conflits professionnels : technique et les solutions pour les relations professionnelles durables*, 50 minutes édition, 2015.
- MUCCHIELLI, ALEX : *Manuel dans la résolution des conflits interpersonnels des équipes et des services*, édition Mucchilli alex, 2018.
- NOYE, DIDIER: *Résolution des conflits : 45 fiches opérationnelles*, Eyllor édition, 1 édition, Paris, 2019
- OMRAN et AMINA: *Oser se découvrir pour s'épanouir: guide des méthodes et outils de développement personnel*, éditions EMS, 2019,
- PASTOR (P) et BREARD (R) : *Gestion des conflits : La communication à l'épreuve*, éditions LIAISONS, Paris, 2002.
- PASTOR (P) et BREAD (R): *les treize clés du manager*, éditions LIAISON, Paris, 2003.
- 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.

## **3.Travaux universitaires**

- Hanane BOUDIAB, *L'apport de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs*, mémoire de master, (option MRH), EHEC, 2015.
- 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.

#### **4. Web graphie**

- [http://gpp.oiq.qc.ca/reglement\\_d\\_un\\_conflit\\_par\\_la\\_communication.htm](http://gpp.oiq.qc.ca/reglement_d_un_conflit_par_la_communication.htm)
- [http://www.memoireonline.com/12/13/8289/m\\_La-gestion-des-conflits-collectifs-dutravail-face-au-climat-social](http://www.memoireonline.com/12/13/8289/m_La-gestion-des-conflits-collectifs-dutravail-face-au-climat-social).
- <https://amorbenamor.com/>
- <https://www.ionos.fr/startupguide/productivite/la-gestion-des-conflits/>

#### **5. Autres**

- Document interne d'AMOR BENAMOR



# **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 « **Le rôle de la communication interne dans la resolution des conflits collectifs**», nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire. Par ailleurs, ce questionnaire est anonyme, nous vous assurerions que toute information transmise sera confidentielle.

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

TALEB Boutheyna

#### **1. Sexe :**

- Masculin.
- Féminin

#### **2. Âge :**

- Moins de 26 ans
- De 26 ans à 35 ans
- De 36 ans à 45 ans
- De 46 ans à 55 ans
- Plus de 55 ans

#### **3. Ancienneté :**

- Moins de 5 ans
- Entre 5 ans et 10 ans
- Entre 10 ans et 20 ans
- Plus de 20 ans

#### **4. Catégorie socioprofessionnelle :**

- Cadre
- Maitrise
- Exécution

**5 : Que pensez-vous de l'importance de la communication au sein de l'entreprise ?**

- Peu importante
- Importante
- Très importante

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

- Médiocre
- Moyenne
- Bonne
- Très bonne

**7 : quel l'outil de communication interne le plus favorable pour vous ?**

- Le panneau d'affichage
- Les réunions
- L'intranet

**8 : Quel est l'outil d'information le plus pratiqué dans AMOR BENAMOR?**

- Le panneau d'affichage
- Les réunions
- L'intranet

**9 : y a-t-il un échange d'idées, d'informations entre le personnel de l'entreprise ?**

- **Oui**
- **Non**

**10 : comment voyez-vous la communication entre vous et votre superviseur ?**

- Très mauvaise
- Assez mauvaise
- Moyenne
- Bonne
- Très bonne

**11 : les informations circulent au sein de l'entreprise de manière formelle ou informelle ?**

- Formelle
- Informelle

**Question 12 : Etes-vous satisfaits du poste que vous occupez ?**

- **Oui**
- **Non**

**Question 13 : Etes-vous satisfait de votre salaire ?**

- Oui
- Non

**Question 14 : Avez-vous rencontré des problèmes lors de votre travail ?**

- Oui
- Non

**Question 15 : les problèmes au travail se reproduisent-il ?**

- Rarement
- Fréquemment
- Quotidiennement

**Question 16 : les problèmes que vous rencontrez sont-ils liés ?**

- Condition de travail
- A vos relations difficiles avec vos responsables
- A vos relations difficiles avec vos collègues
- Au déficit de la communication intragroupe
- Stress

**Question 17 : pensez-vous que votre superviseur prend en compte des difficultés que vous rencontrez au travail ?**

- Oui
- Non

**Question 18 : Avez-vous déjà rencontré des conflits collectifs ?**

- Oui
- Non

**Question 19 : quel est l'objet principal de ces conflits collectifs ?**

- Condition de travail
- Salaire
- Mauvaise gestion de personnel

**Question 20 : les conflits collectifs ont-ils provoqué des grèves ?**

- Oui
- Non

**Question 21 : quelles sont les outils utilisés par les représentants des travailleurs pour résoudre ces conflits ?**

- La négociation

- La médiation
- La coopération
- La consultation intergroupe
- La confrontation
- L'arbitrage

**Question 22 : ces outils ont-ils résolu les conflits collectifs ?**

- Oui
- Non

**Question 23 : 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

**Question 24 : Quelle est le type de communication interne d'après vous la plus utilisée pour résoudre ces conflits?**

- Verbal
- Ecrit
- Audiovisuel

**Question 25 : comment prévenir les conflits grâce a la communication ?**

- Faire preuve d'empathie
- Pratiquer l'écoute active
- Créer une relation de confiance

**Question 26 : Selon vous, comment on peut gérer un conflit au sein de l'entreprise ?**

Merci pour votre collaboration

## **TABLE DES MATIERES**

*Remerciement*

*Liste des figures*

*La liste des tableaux*

*Sommaire*

*Résumé*

*Introduction générale*.....2

### **Chapitre 01 : la communication interne .....5**

Introduction du chapitre.....6

### **Section 01 : Les concepts de base de la communication.....7**

**1.1. Définition de la communication**.....7

**1.2. Le processus de la communication et ses dimensions**.....7

1.2.1. Définition de processus de communication.....7

1.2.2. Les types de processus de la communication.....8

1.2.2.1. La communication à sens unique .....8

1.2.2.2. La communication à double sens.....9

1.2.3. Les éléments de processus de communication.....9

1.2.3.1. L'émetteur.....9

1.2.3.2. Le message.....9

1.2.3.3. Le codage .....9

1.2.3.4. Le canal.....9

1.2.3.5. Le décodage .....9

1.2.3.6. Le récepteur.....10

1.2.3.7. Le feedback.....10

1.2.3.8. Le bruit .....10

1.2.3. Les dimensions de la communication.....11

1.2.3.1. La communication verbal.....11

1.2.3.2. La communication non-verbal.....11

1.2.3.3. La communication para-verbal .....	11
<b>1.3. Les objectifs de la communication .....</b>	<b>12</b>
<b>1.4. Les types de communication au sien de l'entreprise .....</b>	<b>12</b>
1.4.2. La communication externe .....	13
1.4.2. La communication interne .....	13
<b><u>Section 02</u> : la communication interne dans l'entreprise.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1. Définition de communication interne.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2. Les types de la communication interne.....</b>	<b>14</b>
2.2.1. La communication formelle.....	14
2.2.1.1. La communication descendante.....	14
2.2.1.2. La communication ascendante.....	14
2.2.1.3 La communication horizontale.....	15
2.2.2. La communication informelle .....	15
<b>2.3. Les outils de la communication interne.....</b>	<b>15</b>
2.3.1. Les outils écrits.....	15
2.3.1.1. Le journal d'entreprise (la newsletter interne).....	16
2.3.1.2. Livret d'accueil.....	16
2.3.1.3. Le compte-rendu de réunion.....	16
2.3.1.4. La note d'information.....	16
2.3.1.5. La note de service.....	16
2.3.1.6. La presse revue.....	17
2.3.1.7. Boîtes à idées.....	17
2.3.1.8. Les tableaux d'affichage.....	17
2.3.1.9. La documentation.....	17
2.3.2. Les outils oraux.....	17

2.3.2.1. Les Réunions.....	17
2.3.2.2. Les Entretiens individuelle.....	18
2.3.2.3. Les journées portes ouvertes interne.....	18
2.3.2.4. Les séminaires .....	18
2.3.2.5. Les conférences.....	18
2.3.3. Les outils techniques et électroniques.....	18
2.3.3.1. Site intranet .....	18
2.3.3.2. Le réseau social d'entreprise.....	19
2.3.3.3. Les forums de discussion.....	19
2.3.3.4. La téléréunion, Viso-conférence, web-conférence.....	19
2.3.3.5. Le journal lumineux .....	19

**Section 03 : les objectifs et les obstacles de la communication interne.....21**

**3.1. Les objectifs de la communication interne**

3.1.1. Accompagner le projet socio-économique de l'entreprise.....	21
3.1.2. Accompagner le management.....	21
3.1.3. Accompagner la mise en place d'une culture d'entreprise et de valeurs communes .....	22

**3.2. Les obstacles de la communication interne .....23**

3.2.1. Les bruits.....	23
3.2.1.1. Les bruits techniques .....	23
3.2.1.2. Les obstacles sémantiques.....	24
3.2.1.3. Les bruits pragmatiques.....	24
3.2.1.4. Les bruits organisationnels.....	25
3.2.2. Les obstacles culturels et sociologiques.....	25

3.2.2.1. La culture de l'émetteur et du récepteur.....	25
3.2.2.2. Le milieu socio-économique.....	25
3.2.2.3. Le niveau de connaissance.....	25
3.2.2.4. L'âge.....	25
3.2.3. Les obstacles psychologiques et affectifs.....	25
3.2.3.1. Attitudes subjectives de sympathie ou d'antipathie .....	25
3.2.3.2. Crainte ou mépris de l'autre.....	26
3.2.3.3. Ignorance ou méconnaissance des problèmes mutuels.....	26
3.2.3.4. Absence ou insuffisance d'écoute.....	26
3.2.3.5. Peur du silence.....	26
3.2.3.6. Mauvaise préparation du récepteur à recevoir le message.....	26
3.2.3.7. Rapports de force.....	26
3.2.3.8. Peur de l'autre et des jugements.....	26
3.2.4. Le filtrage d'information .....	26
Conclusion du chapitre.....	27

## **Chapitre 02 : la gestion des conflits collectifs.....28**

Introduction de chapitre.....	29
-------------------------------	----

### **Section 01 : les concepts de conflits.....30**

#### **1.1. La définition du conflit.....30**

#### **1.2. Les diverses origines des conflits en milieu professionnel...30**

1.2.1. Les causes individuelles et psychologiques.....	30
--	----

1.2.2 Les causes liées aux oppositions de pouvoir et d'influence.....	31
---	----

1.2.3. Les causes liées aux intérêts individuels ou collectifs.....	32
---	----

1.2.4. Les causes liées à la structure globale et à l'organisation du travail...32	
--	--

1.3. Les composantes de conflit.....	33
1.3.1. L'objet du conflit.....	33
1.3.2. Le pouvoir.....	34
1.3.3. L'émotion.....	34
<b>1.4. Les types de conflit .....</b>	<b>34</b>
1.4.1. Les conflits interpersonnels.....	35
1.4.2. Les conflits intrapersonnels.....	35
1.4.3. Les conflits intergroupes.....	36
1.4.4. Les conflits intragroupes.....	36
1.5. Les conflits constructifs ou destructifs.....	37
1.5.1. Les conflits constructifs.....	37
1.5.2. Les conflits destructifs .....	37
<b>1.6. L'intensité de conflit.....</b>	<b>37</b>
<b>1.6.1. Le conflit bête.....</b>	<b>37</b>
<b>1.6.2. Le conflit sérieux.....</b>	<b>38</b>
<b>1.6.3. Le conflit dur .....</b>	<b>38</b>
<b>Section02 : les conflits collectifs .....</b>	<b>38</b>
<b>2.1. La définition de conflit collectif .....</b>	<b>38</b>
2.1.1. La grève .....	39
2.1.2. Le lock-out.....	41
<b>2.2. Les causes des conflits collectifs dans l'entreprise .....</b>	<b>41</b>
<b>2.3. Les conséquences des conflits collectifs .....</b>	<b>42</b>
<b>2.4. La gestion des conflits collectifs.....</b>	<b>43</b>

2.4.1. Les stratégies de la gestion des conflits .....	44
2.4.1.1. Stratégie d'imposition.....	44
2.4.1.2. Stratégie d'accommodation.....	44
2.4.1.3. Stratégie de collaboration.....	44
2.4.1.4. Stratégie d'évitement.....	44
2.4.1.5. Stratégie de compromis.....	45
2.4.2. La gestion avant conflit.....	45
2.4.2.1. La préparation à la gestion d'une crise sociale.....	45
2.4.2.2. Contrôle, observation et veille sociale .....	45
2.4.3. La gestion au moment du conflit.....	46
2.4.3.1. La méthode DESC.....	46
2.4.3.2. Les méthodes médiationnelles.....	47
2.4.3.2.1. La négociation .....	47
2.4.3.2.2. La coopération.....	48
2.4.3.2.3. La conciliation.....	48
2.4.3.2.4. La médiation.....	49
2.4.3.2.5. L'arbitrage.....	49
2.4.3.2.6. L'enquête dialectique.....	49
2.4.3.2.7. La confrontation.....	50
2.4.4. La gestion de l'après conflit.....	50
<b>Section 03 : Le rôle de la communication interne dans la gestion conflits collectifs.....</b>	<b>51</b>
<b>3.1. Faire preuve d'empathie.....</b>	<b>51</b>
3.1.1. Définition de l'empathie.....	51
3.1.2. Intérêt en situation de conflit.....	51

<b>3.2. Communiquer de façon efficace .....</b>	<b>52</b>
3.2.1. Le fondement de la communication.....	52
3.2.2. Les formes d'expressions.....	52
3.2.2.1. Les formes efficaces.....	52
3.2.2.2. Les formes peu efficaces.....	53
3.2.3. Le choix des mots.....	53
<b>3.3. Pratiquer l'écoute active.....</b>	<b>54</b>
3.3.1. Intérêt de l'écoute active.....	54
<b>3.4. Créer une relation de confiance.....</b>	<b>54</b>
<b>3.5. Savoir donner de feedback.....</b>	<b>55</b>
3.5.1. Définition de feedback.....	55
3.5.2. L'influence de feedback.....	55
3.5.3. Le feedback pour prévenir le conflit.....	56
<b>3.6. Rendre les relations humaines plus humaines.....</b>	<b>56</b>
3.6.1. Les ressources d'éthique.....	56
3.6.2. L'orientation de comportement.....	57.

**Chapitre 03 : le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits collectifs au sein d'AMOR BENAMOR.....60**

Introduction de chapitre.....61

**Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil Amor Benamor..62**

**1.1Présentation du groupe Benamor.....62**

**1.2Historique.....62**

**1.3 Les filiales du groupe.....62**

1.3.2 Les moulins Amor Benamor.....63

1.3.3 AMOR BENAMOR promotion immobilière .....64

1.3.4 AMOR BENAMOR Promotion Touristique.....	64
1.3.5 La SPA mediterranean mills company.....	64
<b>1.2.Valeurs, vision et missions de l’entreprise.....</b>	<b>65</b>
1.4.1.Valeurs.....	65
1.4.2.Vision.....	65
1.4.4. Missions.....	65
<b>1.5. Organigramme des MAB.....</b>	<b>65</b>
<b>1.6. Présentation des différents départements.....</b>	<b>66</b>
1.6.1. Direction générale.....	66
1.6.2 Département des finances et comptabilité.....	67
1.6.3 Département matériels et maintenance.....	67
1.6.4 Département des ressources humaines.....	67
1.6.5 Département des achats & approvisionnements.....	67
1.6.6 Département Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement.....	67
1.6.7 Département de projets MAB.....	67
1.6.8 Département stratégie marketing et développement commercial.....	67
1.6.9 Département de production des moulins et de l’unité pates.....	69
<b>1.7. Le management des ressources humaines de MAP.....</b>	<b>69</b>
1.7.1. L’organigramme du département des ressources humaines.....	69
1.7.2. La politique RH.....	70
1.7.2.1. Leadership .....	70
1.7.2.2. Le digital RH .....	70
1.7.2.3. La formation.....	70
1.7.2.4. Le recrutement.....	71
1.7.3. La communication au sein d’Amor Benamor.....	71

1.7.3.1 La communication média .....	71
1.7.3.2 La communication hors média.....	71
<b>1.8. SWOT.....</b>	<b>72</b>
<b><u>Section 2</u> : Le cadre méthodologique de l'enquête.....</b>	<b>73</b>
<b>2.1. La méthodologie de recherche.....</b>	<b>73</b>
2.1.1 Objectifs de l'étude.....	73
2.1.2 L'échantillonnage.....	74
2.1.2.1. La méthode d'échantillonnage choisie.....	74
2.1.2.2. Taille de l'échantillon et population cible.....	74
2.1.3 La conception du questionnaire.....	74
2.1.3.1 La structure du questionnaire.....	75
2.1.3.2 Le pré-test.....	75
2.1.3.3 Le mode d'administration.....	75
2.1.4 Méthodes de traitement des résultats .....	76
<b><u>Section 03</u> : Analyse et résultats de l'étude.....</b>	<b>76</b>
<b>3.1. L'analyse des résultats du questionnaire .....</b>	<b>76</b>
<b>3.2 Synthèse globale des résultats de notre enquête.....</b>	<b>101</b>
<b>3.3 Suggestions et recommandations.....</b>	<b>102</b>
Conclusion du chapitre.....	104
<i>Conclusion générale</i> .....	106
<i>Bibliographie</i> .....	108
<i>Annexe</i> .....	113