



Université Abedrahmane Mira de Bejaia.
Faculté des Sciences Humaines et Sociales.
Département des Sciences Sociales.

Thème

**L'impact du climat social sur les relations
professionnelles chez les cadres de l'entreprise.**

Cas pratique : Général emballage d'Akbou.

Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sociologie
Option : Sociologie du Travail et des Ressources Humaines**

Réalisé par

SIDI ALI Radia.

TERRAHI Tinhinane.

Encadré par

M.LAOUDI Ferhat.

juin2018

Remerciements

Avec ces quelques mots s'achève un travail de longue durée, qui nous apporté une expérience plus que fructueuse aussi bien dans le domaine de Gestion des ressources humaines que sur le plan humain. Le moment est venu pour nous de remercier tous ceux qui nous ont permis et aider à réaliser notre travail.

Nous tenons à remercier avant tout le bon Dieu, de nous avoir donnée la volonté, la force et le courage de réaliser ce modeste travail.

Nous exprimons notre profonde gratitude à notre cher encadreur Monsieur LAOUDI Ferhat pour sa disponibilité et ses orientations et son suivit durant tout notre travail, de la confiance qu'il nous a accordé en nous confiant ce sujet, ses idées, ses conseils et recommandations qui nous ont été d'une réelle motivation ainsi que son aide précieuse. Soyez assuré de notre profond respect.

Nous remercions également l'ensemble des travailleurs de General emballage d'AKBOU, et l'ensemble du personnel des ressources humaines, ainsi que le personnel du service de formation et orientation pour leur collaboration à la réalisation de ce modeste travail.

Nous remercions davantage les membres de jurys d'avoir accepter d'évaluer notre travail.

Nos remerciements vont aussi à nos parents, de leurs soutient et patience.

Au terme des années de préparation de mémoire de Master, nous tenons à remercier chaleureusement toutes personnes, que nous pardonnent celles que nous oublions ici, qui ont contribué de près ou de loin à l'aboutissement de ce travail qui n'aurait pu obtenir sans leur aide.

Merci

Dédicace

Avec un cœur débordant de joie et de sensation

J'ai un grand plaisir de dédier ce modeste travail

A ceux qui m'ont été une source d'inspiration et de volonté, pour leurs sacrifices et encouragements durant toute la période de mes études ;

J'ai toujours pensé à faire quelque chose à mes parents en signe de reconnaissance pour tout ce qu'ils ont fourni comme efforts, rien que pour me voir réussir. Voila, l'occasion est alors venue aujourd'hui.

A ceux qui m'ont donné la vie, symbole de beauté, et de fierté, de sagesse et de patience. A ceux qui sont la source de mon inspiration et de mon courage, à qui je dois l'amour et de la reconnaissance.

A ma chère mère exemple de vie, de sensation et de perception.

A ma très chère mère, qui me donne toujours l'espoir de vivre et qui n'a jamais cessé de prier pour moi.

A mon très cher père digne de respect exemple de patience et de responsabilité

A mon unique, adorable frère : Riad

A ma grand-mère : Mani

A toute ma famille : cousins et cousines, tantes et oncles

A ma meilleure amie et binôme Tinhinane

A tous mes amis(es) : katty, wissam, jojo, sabrina, sylvia, selma bakli et khikhi.

Enfin à tous ceux qui ont marqué ma vie et que ma plume n'a pas cités.

radia

Dédicace

Avec un cœur débordant de joie et de sensation

J'ai un grand plaisir de dédier ce modeste travail

A ceux qui m'ont été une source d'inspiration et de volonté, pour leurs sacrifices et encouragements durant toute la période de mes études ;

J'ai toujours pensé à faire quelque chose à mes parents en signe de reconnaissance pour tout ce qu'ils ont fourni comme efforts, rien que pour me voir réussir. Voila, l'occasion est alors venue aujourd'hui.

A ceux qui m'ont donné la vie, symbole de beauté, et de fierté, de sagesse et de patience. A ceux qui sont la source de mon inspiration et de mon courage, à qui je dois l'amour et de la reconnaissance.

A ma chère mère exemple de vie, de sensation et de perception.

A ma très chère mère, qui me donne toujours l'espoir de vivre et qui n'a jamais cessé de prier pour moi.

A mon très cher père digne de respect exemple de patience et de responsabilité

A mes adorable frères : Idir et Adam

A mes grands-mères : Yema razkia et Nouara

A ma très chère tante : Fatiha et son mari

A toute ma famille : cousins et cousines

A ma meilleure amie et binôme Radia

A tous mes amis(es) : katty, sylvia, tita, Karima, jojo, sabrina et katia

Enfin à tous ceux qui ont marqué ma vie et que ma plume n'a pas cités.

Tinhinane

Sommaire

Introduction -----	I
---------------------------	---

Chapitre I Le cadre méthodologique.

1. Problématique -----	02
2. Les hypothèses -----	06
3. Définition des concepts clés -----	07
4. Méthode adoptée -----	15
5. Technique utilisé -----	16
6. L'échantillon de l'étude -----	17

Chapitre II Généralité sur le climat social et la culture d'entreprise.

Section 01 : climat social.

Préambule -----	20
-----------------	----

I. Climat social. -----

1. Théories sur le climat social. -----	20
2. Les facteurs influençant le climat social. -----	25
3. Les dimensions du climat social. -----	26
4. Les outils d'observation du climat social. -----	26
5. Les indicateurs du climat social. -----	27

II. Les conditions de travail.-----

1. L'évolution des conditions de travail. -----	28
2. Les types des conditions de travail.-----	30
3. L'importance de l'amélioration des conditions de travail. -----	32
4. stress professionnel lié aux conditions de travail :-----	33
5. Le stress au milieu de travail.-----	36

Section 02 : Culture d'entreprise. -----

Préambule -----	38
1. Comprendre la culture d'entreprise-----	38
2. Développement de la dimension stratégique de la culture d'entreprise -----	39
3. Les caractéristiques de la culture d'entreprise -----	40
4. La culture et ses déterminants -----	41
5. Les enjeux de la culture d'entreprise -----	41
6. Valeurs et culture d'entreprise -----	42
7. Les types de valeurs des entreprises-----	43

Chapitre III Les relations professionnelles et la communication interpersonnelle.

Section 01 : Les relations professionnelles.

Préambule -----	46
1. La construction historique des relations professionnelle -----	46
2. Les relations socioprofessionnelles-----	47
3. L'école des relations humaines -----	49
4. Le syndicalisme acteur de relation professionnelle -----	54

Section 02 : communication et relation professionnelles.

1. La communication interpersonnelle -----	58
2. Le contenu et la relation dans la communication -----	59
3. La communication interne -----	59
4. Les champs de la communication interne -----	60
5. Les formes de la communication interne -----	60
6. Les outils de la communication interne -----	61
7. Les objectifs de la communication interne -----	66
8. Les conflits au travail-----	67
9. Les types de conflits -----	67

10. Les Cinq stades de conflits----- 69

11. Méthode de résolution de conflits ----- 70

Chapitre IV analyse des cas et interprétation des résultats.

1. présentation de l'organisme d'accueil ----- 71

2. Analyse des cas ----- 79

3. vérification des hypothèses ----- 120

Conclusion ----- **125**

Liste bibliographique----- **127**

Annexes

Liste des abréviations :

SPA	Société Par Action
OMS	Organisation mondiale de la Santé
OSI	Open Systems Interconnection
RPS	Risque psychosociaux
RH	Ressources Humaines
ACT	Assistance pour la passation des Contrats de Travaux
DP	Le délégué du Personnel
UGTA	Union Générale des Travailleurs Algériens
FLN	Front Liberal National

Introduction :

Une entreprise évoque un milieu spécifique dans le quel progresse ses acteurs. Ce milieu dévoile l'identité de l'entreprise, et ce qui la différencie des concurrents.

L'observation de l'atmosphère du travail à l'intérieur des entités de production ou de services, forme pour les individus et les entreprises un investissement de plus en plus fatal, et également un thème de recherche qui intéresse énormément les experts dans le domaine des sciences sociales.

Toute entreprise détermine son climat professionnel, provenant de constituantes matérielles, sociales et pratiques dans lesquelles immergent ses membres et apprennent leurs tâches dans le processus du travail.

Le principe fondamental de tout succès organisationnel réside dans la façon d'élaborer un climat social favorable, qui facilite à l'entreprise de maintenir les meilleurs collaborateurs, consolider son statut et garantir sa constance sociale et économique. Le climat social est donc au centre de l'exploit des entreprises.

En effet pour amener un avantage de ce support promoteur de valeurs, les organisations sont de plus en plus obligées d'anticiper ou à soigner des difficultés pouvant congestionner leur climat social. Donc les entreprises doivent tenir compte des interdépendances entre les indicateurs du climat social tels que les relations professionnelles, les conditions de travail et la communication.

Chaque organisation est formée par le rassemblement d'éléments qui aménagent leurs énergies pour atteindre un but bien déterminé soit dans le domaine de la production ou dans le secteur des services. Dans chaque organisation chaque membre, qui s'implique et qui s'engage, va réaliser des relations concrètes avec les autres membres ; ces multiples relations sont conditionnées par le caractère du bien être au travail.

L'entreprise est un espace de rivalités et de concurrences entre les individus ou les groupes, parce que leurs enjeux sont divergents. Ces antagonismes se formulent par la négociation, voire la confrontation. Les responsables des entreprises ont, continuellement, tenté de produire un entendement collectif cohérent, un climat de travail constant qui alimente les rapports professionnels et qui garanti l'attachement entre les collaborateurs d'une entreprise.

Pour réaliser notre recherche, nous avons divisé ce travail en quatre chapitres :

Le premier chapitre consacré au cadre méthodologique de la recherche, et il contient : la problématique, les hypothèses de recherche, la définition d'un ensemble de concepts fondamentaux pour l'étude, la technique, la méthode utilisées et le choix de l'échantillon.

Le second chapitre dans la première section ; on a abordé les dimensions du climat social, et les conditions de travail comme indicateur du climat social, ensuite on va toucher au stress professionnel dans le milieu de travail. Dans la deuxième section ; on a parlé de la culture d'entreprise et les valeurs organisationnelles.

Le troisième chapitre la première section est consacré aux relations professionnelles et le rôle du syndicat dans une entreprise, et la deuxième section est consacrée à la communication interpersonnelle, et aux conflits au travail.

Le quatrième chapitre contient la présentation de l'organisme d'accueil, et l'analyse des entretiens.

Chapitre I

Le cadre méthodologique

1. La problématique :

L'entreprise est certes une unité de production et une pure mécanique organisationnelle d'ajustements entre moyen et fins , mais c'est aussi un effort humain et collectif bénéficiaire pour définir et atteindre des objectifs économiques par l'intermédiaire de rapports sociaux complexes transformant les intentions préalables en un jeu dynamique de forces tendues vers des nouveaux accomplissements. ¹

La croissance économique de l'entreprise ne peut se réaliser que si la cellule de relations humaines assure le renforcement de l'interdépendance de l'ensemble des activités qui se déroule au sein de l'organisation pour réaliser les objectifs fixés dans les meilleurs conditions de travail, celles-ci jouent un rôle primordiale dans le rendement et la performance du personnel et leur intégration et donc la qualité de climat de travail.

Pour se doter d'un potentiel humain hautement qualifié et assurer sa conservation et sa propagation, le recours à la mise en place d'un climat social favorable, motivant et valorisant s'avère d'une extrême importance ,cela indique que la réussite de l'entreprise et sa bonne finalité économique résultent de son aptitude à créer et entretenir un bon climat social, qui aide les salariés à connaître leur travail d'une allure plus motivée et plus ambitionnée. Pour accroître ses capacités créatrices, l'entreprise a toujours dû compter sur l'ensemble humain de ses travailleurs de tous niveaux.

Donc le climat social réunit un grand nombre d'aspects et de facteurs en interaction, représentant l'ensemble des caractéristiques internes et externes dans lesquelles s'inscrit le travail.

¹Renaud Sainsaulieu, Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement ,2^e édition PRESSES DE SCIENCES PO et DALLOZ, Paris, 1997, P.440.

« Les organisations constituent par excellence un lieu de relations. Celles-ci se déploient en premier lieu dans les groupes et les équipes de travail, les relations se développent avec les pairs mais également avec la hiérarchie ». ¹

le salarié passe la majorité de son temps au travail et avec les collègues, ce travail lie entre les salariés formant une équipe de travail et comme dans toutes les relations que se soit dans l'ordre privé ou dans les relations professionnelles on trouve soit de coopération soit des conflits. Par ailleurs, une bonne compréhension du milieu dans lequel une organisation évolue passe par la connaissance de la structure de son système de relations professionnelles, cette structure a une incidence sur la capacité de ce milieu à s'adapter aux évolutions économiques, sociales et politiques.

Il est important aussi de signaler qu'actuellement la performance d'une entreprise ou d'une organisation repose, non seulement sur la réalisation des objectifs commerciaux ou sociaux, mais aussi sur la stabilité du personnel qui permet à son tour l'évitement des flux et des obstacles qui peuvent entraver son bon fonctionnement, c'est cette multi dimensionnalité de la performance qui remet de plus en plus indispensable la communication interne, car elle doit en permanence distribuer l'information pour que chacun puisse se positionner dans l'organisation.

« À défaut, des situations conflictuelles peuvent engendrer des coûts importants pour les entreprises, car elles ont un impact négatif sur la performance, l'absentéisme et la productivité. C'est pourquoi il est bénéfique pour les entreprises de prendre une approche proactive et d'entretenir de bonnes

¹ Claude Louche, introduction à la psychologie du travail et des organisations, 3^e édition ARMAND COLIN, Paris, mars 2007, P.142.

relations de travail au quotidien au lieu de se limiter à résoudre les conflits lorsqu'ils surviennent que se soit dans un milieu syndiqué ou non ».¹

Le conflit en milieu de travail peut être frustrant ou enrichissant, il est attribuable à des différences de personnalité qui peuvent être aggravés par les structures organisationnelles, il est un élément permanent du vécu de toute organisation, c'est la rencontre d'éléments contraires. Les tensions qui en découlent auront des conséquences négatives ou positives selon la manière dont elles auront été prises en compte. Cependant pour désamorcer le conflit au milieu du travail, l'entreprise fait appel au syndicat qui est une organisation volontairement formé, relativement permanente et stable qui vise la décence et la revendication des conditions de vie et du travail en générale.

Donc, chaque entreprise pour s'améliorer doit éviter les risques psychosociaux, comme le stress, le harcèlement moral qui sont des symptômes qui témoignent d'un malaise au sein de l'entreprise. A terme, l'objectif n'est pas de diminuer plus particulièrement le stress au travail ou le harcèlement moral mais bel et bien d'améliorer le climat social de l'entreprise et ses actions.²

Nous allons aborder dans notre étude la relation qui existe entre les relations professionnelles et le climat social, ce dernier englobe le degré de satisfaction des salariés au sein d'une organisation qui rassemble des individus et des groupes, aux intérêts parfois divergents, qui doivent trouver ensemble des équilibres permettant d'atteindre une performance globale.

¹ Abdelkrim Bouhafis, *la communication de l'entreprise*, OPU, Alger ,2014.P.298.

² <https://www.myrhline.com/actualite-rh/que-font-les-drh-pour-maitriser-le-climat-social-html>, Consulté le 20/05/2018 à 14h20.

Pour cerner convenablement notre problématique nous avons posé les questions suivantes :

Question principale:

Quel est l'impact du climat social sur les relations professionnelles des cadres au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE ?

Questions secondaires:

1. Est-ce-que l'ambiance qui règne au sein de l'entreprise favorise les bonnes relations professionnelles chez les cadres ?
2. Comment les cadres gèrent-ils les conflits d'ordre professionnel ?
3. Quelles sont les conséquences pratiques et régulières d'une communication interne efficace au sein d'une entreprise ?

2. Hypothèses :

L'hypothèse est à la fois le résultat de tout travail de conceptualisation et le point de départ de l'expérimentation qui va orienter toute la recherche.

Pour **Mac Gorden** l'hypothèse « peut être envisagée comme une réponse anticipée que le chercheur formulé à sa question scientifique de recherche ». ¹

Pour **Luc Albarello** Il s'agit « d'une conjecture douteuse mais vraisemblable, par laquelle l'imagination anticipe sur la connaissance, et qui est destinée à être ultérieurement vérifiée ». ²

Dans ce sens, nous avons élaboré les hypothèses suivantes :

1. Une bonne ambiance est indispensable au renforcement des rapports professionnels des cadres à l'intérieur de l'entreprise.
2. Les cadres suivent des stratégies adéquates pour dépasser les conflits rencontrés quotidiennement en milieu de travail.
3. La circulation fluide de l'information et la transmission intelligible des messages à l'intérieur de l'entreprise favorisent une entente admissible entre les cadres et les autres collaborateurs.

¹Mac Gorden, guide d'élaboration d'un projet de recherche de Boeck, 2^eédition, Paris, 1997, P.35.

²Luc Albarello, méthodes en sciences humaines apprendre à chercher, 4^eédition BOECK, Paris, 2012, P.63.

3. Définition des concepts :

1. Climat social :

Selon **Christian Allouche**, le climat social est définie comme « une traduction d'un ensemble de manifestations de l'état de l'esprit qui règne à un moment donné (ou pendant une période donnée) parmi les membres de l'organisation, Cet état d'esprit est lui-même façonné par des variables multiples : environnement, culture, style de direction, condition de travail, présence syndicale, etc. »¹

Selon **LEVY LEBOYER** « le climat n'est pas seulement la somme du morale des salariés, il résulte dès la comparaison entre ce que le salarié attend et que l'entreprise offre en contrepartie ».²

« Le climat social désigne l'expression (formelle ou non) de la perception qu'ont les collaborateurs, des conditions sociales qui règnent au sein d'une entreprise à un moment donné ».³

On comprend par le climat social ; le degré de bien-être qui règne dans l'entreprise, une notion complexe et vaste. D'une part elle renvoie souvent à l'ambiance générale, ambiance du service, ambiance avec la hiérarchie, la charge de travail, moyens mis à la disposition des salariés et de l'autre part le climat social est un capital immatériel qu'elle doit savoir préserver pour rester performante.

2. Relations au travail

Pour **MOURIN. P** « les relations au travail englobe les relations entre collègues, relation avec les supérieurs, relations avec les subordonnés, climat de travail, réseaux de relations formel ou informel ».¹

¹Eline Nicolas, *Gestion des ressources humaines*, édition DUNOD, Paris, juin 2014, P. 96.

²Robert Leduff, *encyclopédie de la gestion et du management*, édition DALLOZ, Paris, 1999, P.807.

³<https://www.people-base-cbm.com/fr/p-le-climat-social.html>. Consulté le 24/05/2018, à 21h30.

La relation de travail a été et reste le moyen majeur permettant aux travailleurs d'obtenir les droits et avantages liés à la relation de travail, elle est la condition qui détermine l'application des dispositions de droit du travail et de sécurité sociale concernant les salariés. C'est un point de référence essentiel pour déterminer la nature et la portée des droits et des obligations des employeurs envers leurs salariés.²

On comprend par là, que la relation de travail est le lien légal entre les employeurs et les salariés, elle existe quand une personne exerce une activité ou fournit des services sous certaines conditions et en échange d'une rémunération, celle-ci naît et vit à l'occasion des échanges et actes de communication qui font interagir les salariés entre eux et avec l'environnement dans lequel ils évoluent.

3. Relations professionnelles

Sous le terme « relations professionnelles ou relations industrielles, on désigne l'ensemble des pratiques et des règles qui, dans une entreprise, une branche, une région ou l'économie toute entière structurent les rapports entre les salariés, les employeurs et l'état. Ces rapports peuvent être individuels ou collectifs, être directement faits des acteurs impliqués dans la relation au travail ou de leurs représentants ».³

Les relations professionnelles sont des « rapport sociaux établis autour du travail salarié, actions auxquelles ils donnent lieu (conflits, négociation engagés à l'initiative des salariés, des employeurs, ou des forces qui les représentent, syndicat, patronat et pouvoirs publics) »⁴.

¹ Pierre Morin, organisation et motivation, édition CHIHAB, Alger, 1995, P.17.

² Frederica Oudin et Autres, la qualité des relations de travail, édition IRIS, Paris, 2015, P.35.

³ Michel Lallement, sociologie des relations professionnelles, édition LA DECOUVERTE, Paris, 1996, P.3.

⁴ Raymond Boudon et Autres, dictionnaire de sociologie, édition LAROUSSE, Paris, 1999, P.197.

On entend par les relations professionnelles l'ensemble des rapports qu'entretiennent l'état, les travailleurs, leurs représentants, les employés, leurs organisations, et leurs relations entre les acteurs sociaux. Il s'agit de décrire les institutions représentatives du personnel, le rôle des syndicats et les pratiques en matière de discussion, de négociation et de conflits.

4. Communication

« Elle est le rapport d'interaction qui s'établit lorsque les partenaires sont en présence. C'est à travers elle que la relation se constitue, se développe et évolue; elle représente donc la dimension dynamique du lien. Il n'y a pas de relation sans communication, même si elle peut s'en passer pour un temps déterminé ».¹

Et aussi « Ensemble des phénomènes concernant la possibilité pour un sujet, de transmettre une information à un autre sujet, par le langage articulé ou par d'autres codes »².

La communication est un échange d'informations, de significations entre individus. Un élément fondamental et complexe de la vie qui rend possible l'interaction des personnes.

5. Communication interne :

« La communication interne peut se définir dans le premier temps comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation. Utilisant des supports tels que le journal d'entreprise, les panneaux d'affichage, les lettres au personnel ou les téléconférences mais aussi les sites internet et les blogs ».³

¹Marc Edmond, Dominique Picard, Relation et communications interpersonnelles, édition DUNOD, Paris, 2000, P.9.

²Hachette, Le dictionnaire du Français 60 000mots, 2^e édition, Hachette, Paris, 1992, P 327

³Jean Marc Deccoudin, Jaque Iglans et Autres, la communication interne. stratégie et technique ,2^e édition, Paris, 2009, P.02.

« La communication interne est l'ensemble des principes et pratiques qui permettent les échanges de messages d'idées et de valeurs entre les membres d'une même organisation ». ¹

Il est aussi important de souligner que la communication interne est un mécanisme stratégique, englobe à la fois le processus des échanges en matières d'informations qui se déroulent à l'intérieure de l'entreprise que ce soit de nature informels et surtout ce qui est formels évidemment pour atteindre une dynamique interactionnelle entre les différentes structures et éléments constituent l'entreprise, à fin d'instaurer un climat de travail conviviale.

6. Conflits professionnels :

James MARCH et **Herbert SIMON** définissent le conflit comme : « un blocage des mécanismes normaux de la prise de décision, de sorte qu'un individu ou groupe éprouvent des difficultés à opérer le choix de son action ». ²

Le conflit est « 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, dans un système collectif et constitue un symptôme qui signale une perturbation, un brouillage, dans les relations avec le monde extérieur et les autres » ³

Le conflit est la rencontre consciente de différences, de souhaits ou de désirs incompatibles, un antagonisme entre individus ou groupes dans la société. Il survient, quand une décision ne peut être prise par les procédures habituelles.

¹Abdelkarim Bouhafis, Op.cit. PU, P.95.

²March J.G, Simon.H, les organisations problèmes psychologique, édition DUNOD, Paris ,1964.P111.

³Christophe Carre, sortir des conflits avec les autres, édition EYOLLES, Paris, 2004, P.15.

7. La culture d'entreprise :

La culture d'entreprise est un ensemble de valeurs, de pratiques professionnelles et de comportements communément admis et partagés par l'ensemble des membres de l'organisation. C'est le ciment- de l'organisation, l'élément fédérateur qui canalise les efforts individuels vers la résolution des objectifs communs.¹

D'autre part : « c'est l'ensemble des règles d'une organisation, des valeurs partagées doivent être véhiculés, elles doivent être inscrites dans son apparence et surtout, dans sa façon à réagir aux situations traiter avec le marché, définir son standard ou traiter les problèmes de personnel ».²

On déduit que la culture d'entreprise est le produit de rencontre de ce que les groupes sociaux importent sur le lien de production et qui varie selon des générations des salariés.

7. Les valeurs organisationnelles :

Selon **THEVENT** les valeurs découlent d'expériences vécues , chaque collectivité crée ses propres valeurs, par références à des codes externes existants ,autrement dit, les valeurs sont des idées ,des croyances partagées qu'elles soient déclarées ou non dites ; c'est-à-dire exprimées par les groupes dans leur travail, ou sous forme des règles de conduites par exemple. Selon le professeur **MILTON ROACH** de l'université de Minnesota « une valeur se définit comme la conviction ou la croyance, constante dans le temps, qu'une certaine conduite est préférable à une autre ».³

¹Michel Monereau, management des organisations touristique, 2^e édition BREAL, Paris, 2008, P.39.

²Maurice Thévenet, la culture d'entreprise, édition PUF, Paris, 1993, P.36.

³Shimon Dolan et Autres, psychologie de travail et comportement organisationnel, 2^e édition GAETAN MORIN, CANADA, 2003, P.389.

Les valeurs ; sont des « préférences collectives qui s'imposent au groupe, les croyances essentielles, les normes qui définissent les façons d'agir et de penser. Elles établissent les interdits, les tabous, elles forment la philosophie de l'entreprise, inspirent et justifient sa charte de conduite exprimée par le règlement intérieur ainsi que le système de récompense et de sanction ».¹

Les valeurs d'une entreprise sont des principes moraux, sociétaux sur lesquels elle se base pour évoluer et prendre ses décisions stratégiques, les valeurs de l'entreprise reflètent la vision de son dirigeant.

8. Le stress professionnel :

Pour l'organisation mondiale de la santé (OMS) : « le stress au travail est l'ensemble des réactions que les employés peuvent avoir lorsqu'ils sont confrontés à des exigences et des pressions professionnelles qui ne correspondent pas à leurs connaissances et à leurs capacités et qui remettent en cause leur capacité à faire face. Le stress peut survenir dans des contextes professionnels très différents, mais il est souvent aggravé lorsqu'ils ne sont pas assez soutenus par leurs chefs et leur collègues, et lorsqu'ils n'ont pas beaucoup de prise sur leur travail ou sur la façon de s'y prendre pour faire face aux exigences et aux contraintes de celui-ci ».²

Le stress est un état général de l'organisme qui s'établit en réponse à une agression. Cet état se caractérise par de nombreuses modifications psychiques et psychologiques qui constituent une réponse à cette agression.³

On parle du stress au travail quand une personne ressent un déséquilibre entre ce qu'on lui demande de faire dans le cadre professionnel et les ressources dont

¹Soutenait J.F et Farcet. P, organisation et gestion de l'entreprise, édition BERTI, Alger, 2007, P.426.

²Dominique Servant, le stress au travail (prévention et prise en charge thérapies comportementales et cognitives), édition ELSEVIER, Paris, P.03.

³Burno Anselme et Francois Albasini, les risques professionnels, édition NATHAN, Paris, 1998, P.12.

elle dispose pour y répondre. Les situations stressantes qui s'installent dans la durée ont toujours un coût pour la santé des individus qui les subissent.

11. Les conditions de travail :

Les conditions de travail est une notion qui recouvre : les conditions physique (charge physique et mentale nuisance et sécurité) et la contrainte technologique d'organisation. ¹

H.SVALL définit les conditions de travail à partir d'un système comprennent les différentes composantes en interaction :

- Les conditions intrinsèques du travail : liées aux structures et aux processus mis en œuvre dans la réalisation d'un travail particulier.
- Les conditions extrinsèques du travail : associées à des positions statutaires, la relation de salarié à son travail, l'environnement global de travail.²

H.SAVALLE, a donné une définition aux conditions de travail qui contient trois éléments en interaction « les conditions intrinsèques du travail liées directement aux structures et aux processus mis en œuvre dans la réalisation d'un travail particulier. Elle associer des dispositifs statutaires en tenant la relation du salarié à son travail ; l'environnement global du travail »³.

Selon **Véronique De Keyser** : « les conditions de travail c'est l'ensemble des facteurs qui influencent les conditions de travail, à l'exclusion des caractéristiques, individuelles des sujets ».⁴

¹Marrie Jean Peretti, ressources humaines, 8^e édition VUIBERT, Paris, 2008, P.62.

²Henri Mane, dictionnaire de gestion, édition Economica, 1998.

³Jean -Pierre Cîteaux, gestion des ressources humaines : principes, généraux et des pratiques, 2^e édition, Armand colin. Paris, 1997, P.168.

⁴Veronique de Keyser, Analyse des conditions de travail, éditions ESF, Paris, 1982, P.86.

Les conditions de travail désignent d'une manière générale, l'environnement dans lequel les employés vivent sur le lieu de travail, ils tiennent compte de la pénibilité et des risques propres à l'activité et à l'environnement de travail à côté des aspects matériels, il faut également tenir compte du cadre relationnel dans lequel évolue le salarié.

12. Un cadre :

GRAWITZ définit le cadre comme suit : « il désigne un salarié(e) par délégation ou de responsabilité exigeant, compétence et technicité pour assurer l'organisation, le contrôle ou même l'exécution ». ¹

On entend par cadre toute personne qui assure des fonctions d'encadrement. La notion de cadre est une notion complexe, parfois floue, qui recouvre des significations multiples en terme de statut et de représentations sociales tout en s'appuyant sur des fonctions et des rôles identifiés dans l'entreprise. ²

Salarié qui occupe des positions de coordinations et les responsabilités hiérarchiques ou professionnelles, qui se voient investir de la tâche d'accomplir les objectifs de l'entreprise ou d'une unité administrative. ³

Un cadre est toute personne qui assure des fonctions d'encadrement, c'est un salarié exerçant un poste de responsabilité dans l'entreprise ou dans la fonction publique. Il dispose généralement d'une formation supérieure.

¹Madeleine Grawitz, lexique des sciences sociales, 7^e édition Dalloz, Paris, 2000, P.48.

²Christine Coutant, le cadre commercial, édition CNAM, Paris, 2006, P.57.

³Gérard Diond, dictionnaire canadien des relations au travail, 2^e édition LAVAL, Canada, 1986, P.51.

4. La méthode et technique utilisée :

4.1. La pré-enquête :

Dans tout projet de recherche, la pré-enquête est une phase essentielle qui permet de rassembler le maximum d'informations sur le thème de recherche aussi de mieux connaître le terrain d'investigation.

Cette dernière est définie comme « une démarche qui s'inscrit dans un plan pré établi et qui obéit à des règles relativement précises pour en faire ce peu, aux exigences d'objectivités et de rigueurs de la méthode scientifique ».¹

Selon **Madeleine Grawitz** : « la pré-enquête consiste à essayer sur un échantillon réduit , les instruments (l'entretien ,l'analyse de document),prévues pour effectuer l'enquête ,si l'on a des doutes sur telle ou telle variable, ou sur le rendement de telle technique ,on peut explorer de façon limitée le problème à étudier avant même de préciser définitivement ses objectifs ».²

La pré-enquête constitue le premier contact avec le terrain et les enquêtés. Nous avons utilisé dans cette étape la technique de l'entretien exploratoire qui nous a permis de collecter un ensemble d'informations durant la période de notre visite exploratoire sur le terrain. C'est une technique familière de l'étude qualitative, elle se base sur une discussion libre avec les personnes interrogées.

4.2. La méthode adoptée :

Le mot méthode désigne une tentative d'explication sert de cadre à une recherche. Il peut se rapporter à une façon d'envisager un travail. La méthode dicte alors une manière de concevoir et de planifier une recherche sur un objet d'étude en particulier.

¹Jean Louis Loubeart, initiation aux méthodes des sciences sociales, édition l'HARMATTAN, Paris, 2000, P.47.

²Madeleine Grawitz, Méthodes des sciences sociales ,11^e édition DALLOZ, Paris, 2001, P .742.

« La méthode désigne l'ensemble des démarches que suit l'esprit humain pour découvrir et démontrer un fait scientifique. S'interroger sur la méthode, c'est s'interroger sur la "voie" suivie pour mener à bien une recherche ».¹

Préalablement à notre engagement sur le terrain, nous avons planifié l'usage de la méthode qualitative pour recueillir les informations nécessaires qui peuvent nous permettre d'approfondir notre étude. En effet, cette méthode avait pu nous rapprocher des cadres. Ils nous ont fourni des informations d'ordre qualitatif sur le climat social et les relations professionnelles.

La méthode qualitative vise d'abord à comprendre le phénomène à l'étude. Il s'agit d'établir le sens de propos recueillis ou de comportement observés. On se base davantage sur l'étude de cas ou de petit nombre d'individus.²

« La méthode qualitative est une stratégie de recherche utilisant diverses techniques de recueil et d'analyse qualitative dans le but d'explicitier, en compréhension un phénomène humain ou social... ».³

4.3. La technique utilisée :

Les techniques de recherche sont des outils permettant d'aller recueillir des données sur le terrain, qui permettant la confirmation ou l'infirmité de nos hypothèses de recherche.

« Les techniques de la recherche sont des moyens qui permettent d'aller recueillir des données dans la réalité ».⁴

¹Mathieu Guidere, Méthodologie de la recherche (guide de jeune chercheur en lettres, langues, sciences humaines et sociales), édition Ellipses, Paris, 2004, P.4.

²Maurice Angers, initiation à la méthodologie des sciences humaines, édition CASBAH, Alger, 1996, P.60.

³ Alex Mucchielli, dictionnaire de méthode qualitative en SHS, édition ARMAND COLLIN, Paris, 1996, P.129.

⁴ Mathieu Guidere, Op. Cit., P.66.

Pour mener à bien notre enquête, nous avons utilisé **l'entretien** comme technique de collecte de données et plus précisément **l'entretien semi-directif** qui laisse libre cours aux choix de réponses des enquêtés, avec leurs mots et des détails faisant sens selon eux.

D'après **Raymond Quivy** : « l'entretien est une méthode de recueil des informations au sens le plus riche ,il reste que l'esprit théorique du chercheur doit rester continuellement en éveil de sorte que ses propres interventions amenant des éléments d'analyse aussi féconde que possible, et les méthodes d'entretien se distinguent par la mise en œuvre des processus fondamentaux de communication et d'interaction humaine ». ¹

Et selon **Omar Aktouf**, on appelle « interview » ou « entretien » ; « un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé ». ²

Nous avons réalisé des entretiens individuels avec des cadres de l'entreprise **GENERAL EMBALLAGE**, dans les différents services (commerce, marketing, méthode, RH), en vue d'obtenir les différentes opinions sur le climat de travail au sein de **GENERAL EMBALLAGE** et son influence sur les relations professionnelles.

4.4. L'échantillon d'étude :

On comprend par l'échantillon ; une partie ou un sous ensemble d'une population mère qu'on nomme parfois simplement la « population » ; « correspond à l'ensemble de tous les individus qui ont des caractéristiques précises en relation avec les objectifs de l'étude ». ³

¹Raymond et Luc Van Compntloudt, manuel de recherche en science social, 2^e édition, Paris, 1995, P.194.

²Omar Aktouf, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, édition ELECTRONIQUE MACINTOSH, Canada, 2006, P.87.

³Francois Depleteau, la démarche d'une recherche en sciences humaines, édition BOECK, Canada, 2000, P.213.

On a opté pour un échantillonnage typique (intentionnel ou par choix raisonné), ce dernier oriente vers un type de phénomène ou d'individus qui se distinguent des autres selon certaines caractéristiques.

Pour **ANGERS**, l'échantillonnage typique est le « prélèvement d'un échantillon de la population de recherche par la sélection d'éléments exemplaires de celle-ci ».¹ « Cette technique se fonde sur un choix raisonné fait par le chercheur. L'utilisation de cette technique se justifie donc par la pertinence des choix raisonnés qui la sous-tendent. Ainsi, l'échantillon retenu sera aussi pertinent que l'est le choix raisonné du chercheur ».²

Nous avons ciblé les cadres de l'entreprise **GENERAL EMBALLAGE**, le choix de cette catégorie est dicté par le thème. Les cadres disposent d'un niveau d'instruction élevé, de ce fait il s'agit d'une catégorie influente au sein de l'entreprise et peut donner des informations de qualité sur le sujet de notre mémoire.

Notre échantillon est constitué de (10) cadres qui occupent des postes variés au sein de **GENERAL EMBALLAGE**.

¹Maurice Angers, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition CASBAH, Alger, 1996, P.237.

²Francois Depleteau, La démarche d'une recherche en sciences humaines (de la question de départ à la communication des résultats), P.U.LAVAL, Canada, 2000, P.227.

Chapitre II

Généralités sur le climat social et culture d'entreprise.

Chapitre II Généralité sur le climat social et culture d'entreprise

Section 01 : climat social.

Préambule :

Le climat social est au cœur de la performance des entreprises, il repose en grande partie sur les sensibilités particulières de chacun de ses collaborateurs. C'est une réalité complexe et plurielle cependant un climat favorable au travail est indispensable pour assurer la bonne continuité des fonctions d'une entreprise. Il peut être exprimé à travers des dialogues, tension ou affrontement selon les situations d'entreprise, au niveau de l'entreprise le climat dépend du comportement du groupe de travail, des pratiques antérieures de l'entreprise, de l'identification individuelle au groupe et de la quantité et la qualité des informations reçus et donnée et des conditions de travail qui règne au sein de l'entreprise.

Ce chapitre est divisé en deux sections ; la première est consacrée pour le climat social et ses indicateurs : les conditions de travail et le stress professionnels, tandis que la deuxième section on abordera la culture d'entreprise et les valeurs organisationnelle.

1.1. Théories sur le climat social :

a. Théorie de Halpin et Crofts :

Pour concevoir leur questionnaire, Halpin et Crofts, se sont inspirés des études sur le comportement des leaders auxquelles avaient participé Halpin et Crofts, à l'université d'Ohio, dans les années 50, et qui avaient donné naissance au Leader Behaviour Description Questionnaire. Ainsi le développement du questionnaire repose sur deux principes suivants :

✓ La façon dont le leader se comporte est moins importante que la façon dont les membres du groupe perçoit ses comportements. Les perceptions du

Chapitre II Généralité sur le climat social et culture d'entreprise

comportement du leader déterminent le comportement des membres du groupe et dès lors, fourniront une mesure du climat organisationnel.

✓ Un déterminant essentiel de l'efficacité d'une école comme organisation est l'habileté du directeur est l'habileté du directeur, à créer un climat dans lequel lui et les autres membres du groupe peuvent initier et compléter des comportements de leadership.

En somme ces deux principes reflètent que le comportement des individus est influencées par la perception qu'ils ont de leur environnement de travail qui est lui-même, grandement déterminé par le comportement des cadres de l'entreprise.

La version finale du questionnaire comprend 64 énoncés regroupés sous huit dimensions : quatre concernent le comportement des enseignants' cohésion entre les enseignants, interférences du directeur, moral des enseignants, relations sociales entre les enseignants) et quatre concernent le comportement du directeur d'école(relations formelle et impersonnelle avec les enseignants, confiance, considération, accent sur la production).Ce questionnaire permet de classifier les écoles sur un continuum de six climats (ouverts , autonome, contrôlé, familial , paternel, et fermé). Un climat ouvert caractérise les organisations qui se dirigent de façon dynamique vers l'atteinte de leurs objectifs. Les individus qui y travaillent semblent aussi satisfaits des relations humaines que l'accent mis sur la tâche et la production. En fait, L'authenticité des comportements de part et d'autre s'avère la caractéristique principale de ce type de climat. Un climat de type « fermé » dans une organisation révèle un degré d'apathie chez tous les membres de l'organisation. Ceux-ci dénoncent une insatisfaction tant au niveau des relations humaines qu'au niveau de leur travail.

Chapitre II Généralité sur le climat social et culture d'entreprise

Les comportements ne sont pas vraiment authentiques et, en fait, l'organisation est stagnante.¹

b. Théorie de Likert :

Les fondements de la théorie du climat organisationnel de Likert s'apparentent à ceux dont se sont inspirés Halpin et Crofts. En effet, pour Likert, le climat organisationnel et le leadership sont les variables causales principales qui influencent la façon dont les individus interagissent individuellement et en groupe pour produire des résultats.

En fait, Likert regroupe les indicateurs du climat organisationnel, sous trois types de variables : causales ou indépendantes, intermédiaires et finales. Les variables causales sont sous le contrôle de l'administration de l'organisation qui détermine la structure de l'organisation (mécaniste ou organique, etc.), le style de leadership (autoritaire, participatif, etc.), qui prévaut les objectifs, les politiques, et les directives pour les différents groupes qui composent l'organisation. Les variables intermédiaires résultent, en grande partie, de ces variables causales qui sont choisies par la haute administration et qui conditionnent la façon dont les individus interagissent en groupe et individuellement pour produire des résultats. Elles reflètent les attitudes, les motivations, les perceptions qui influencent le comportement adopté. Elles sont, en fait, des variables du processus organisationnel : motivation, communication, leadership ; prise de décision, établissement des objectifs, contrôle et influence. Finalement, Likert relie les caractéristiques du fonctionnement interne de l'organisation à son efficacité, définie à l'aide de variables finales telles que : taux d'absentéisme, taux de griefs, taux de roulement, pertes, qualité, etc. Ainsi, à leur tour, les variables intermédiaires exercent une influence sur les variables finales.

¹ LUC Brunet Ph, Professeur titulaire, <http://.f-d.org/climat-efficacité-brunet.htm>. Consulté ,14/02/2018 à 7h00.

Chapitre II Généralité sur le climat social et culture d'entreprise

Likert (1974) a identifié deux grands types de climats organisationnels à quatre systèmes de gestion.

A) Climat de type autoritaire

Système 1 : Autoritarisme exploiteur : Ce type de climat est caractérisé par une absence de confiance de la direction envers les enseignants et, de ce fait, la majorité des décisions sont prises par la haute administration. C'est dans une atmosphère de menaces, de punitions et de récompenses occasionnels que travaillent les individus. Les relations entre supérieurs et enseignants sont rares et font preuve de méfiance. Le processus de contrôle est fortement centralisé au sommet.

Système 2 : Autoritarisme paternaliste : Dans ce système, la direction a une confiance condescendante envers les enseignants. La plupart du temps, elle s'occupe de prendre toutes les décisions mais consulte quelques fois ses enseignants sur une base individuelle. Sous ce type de climat les enseignants ont souvent l'impression de travailler dans un environnement stable et structuré.

B) Climat de type participatif

Système 3 : Consultatif. Dans ce système la direction a une confiance moyenne envers ses enseignants. L'atteinte des objectifs constitue un style de gestion qui caractérise ce type de climat plutôt dynamique.

Système 4 : Participation de groupe. Ce type de climat est caractérisé par une confiance complète de la direction envers ses enseignants. Sous ce type de climat la direction et les enseignants forment une équipe qui vise l'atteinte des

Chapitre II Généralité sur le climat social et culture d'entreprise

buts et des objectifs de l'organisation établis sous forme de planification stratégique.¹

En fonction de cette classification des différents types de climat, les recherches de Likert ont démontré que les organisations qui s'approchent du système 4 obtiennent une efficacité de 20% à 40% supérieures à celles qui se situent près du système 2.

❖ Comparaison des deux théories :

Les deux théories et leurs questionnaires correspondants comportent principalement deux points communs.

D'une part leurs acteurs considèrent qu'il est plus important d'explicitier le climat organisationnel à l'aide des perceptions qu'entretiennent les enseignants à l'égard du fonctionnement interne de l'organisation plutôt que d'évaluer la réalité objective. C'est en effet, leurs perceptions qui déterminent leurs comportements qui, à leur tour, ont une influence sur l'efficacité organisationnelle.

D'autre part, les deux questionnaires comprennent chacun certains éléments de leadership.

¹ MARSSEILLE Provence. Comment maintenir un bon climat social. Disponible sur lien : www.ccim.com.prind.PDF consulté le 30-03-2018 à 20h00.

1.2. Les facteurs influençant le climat social :

Les facteurs déterminant le climat social et l'ambiance de travail sont multiples, et variables selon l'entreprise, il s'agit ici du point de repère :

- L'environnement socio-économique : général et celui de l'entreprise.
- L'histoire de l'entreprise : et son incidence sur la gestion des hommes.
- La structure et composition du personnel.
- La clarté des objectifs et de projet de l'entreprise.
- L'organisation du travail et la définition des priorités.
- La point relative instance représentatives du personnel) et l'influence social de proximité.
- La clarté et la lisibilité par la personne de la politique social de l'entreprise.
- La qualité du fonctionnement du mangement et le niveau de confiance des équipes et de la coopération entre elle.
- La fluidité de flux d'information et la richesse de leur contenu.
- La prise en compte de la satisfaction des besoins et attente du personnel.
- Le sentiment des salariés quant à la reconnaissance des efforts produit.¹

¹MARSEILLE Provence ,Op.Cit,consulté le 30-03-2018 à 20h00.

1.3. Les dimensions du climat social :

a. Les relations avec les collègues :

Cette dimension est divisée en composante suivante :

- Les interactions entre les collègues ; qui tend à mesurer les caractères des échanges entre les collègues d'une même unité.
- Le soutien des collègues c'est une adaptation de ce qu'on appelle le niveau de coopération au sein de travail.
- L'équité de contribution des tâches entre les collègues.

b. Les relations avec les supérieurs :

Cette dimension est divisée en cinq composants :

- Transmission de l'information par le supérieur qui désigne le degré de diffusion de l'information à les employés.
- La qualité de l'interaction entre les supérieurs et les employés
- Le soutien des supérieurs qui renvoie au degré auquel les supérieurs prennent conscience et répondent au besoin des employés.

1.4. Les outils de l'observation du climat social :

L'observation du climat social se réalise à l'idéal de manière continue, cela permet d'apprécier les évolutions dans le temps, pour mettre en place des actions correctrices.

a. Les tableaux de bord :

L'entreprise peut décider d'un certain nombre de ratios qui lui paraissent pertinents en termes de climat social pour bâtir des tableaux de bord qui consigneront, dans le temps, l'évolution de ces indicateurs (taux d'absentéisme, turnover, taux de fréquence et de gravité des accidents de travail...).

Chapitre II Généralité sur le climat social et culture d'entreprise

Le tableau de bord social constitue l'outil fondamental de collecte des informations chiffrées. C'est grâce à lui que le responsable des ressources humaines peut recueillir des données pour calculer des indicateurs soucieux. Le tableau de bord diffère du bilan social.¹

b. Les documents de l'entreprise :

Lorsque le suivi des tableaux de bord indique une dégradation des indicateurs, cela peut signifier qu'une étude plus approfondie est à mener. Dans ce cas l'analyse d'un certain nombre de documents peut rendre en compte plus précisément des relations :

- entre l'entreprise et les partenaires (ex, compte rendu des réunions avec les délégués du personnel, les délégués syndicaux...)
- entre l'entreprise et les salariés
- de l'entreprise avec la médecine du travail

c. Les enquêtes du climat social :

- Enquêtes qualitatives (ex : réunion d'échanges avec les managers) ;
- Enquêtes quantitatives (ex : questionnaire à l'ensemble des salariés).²

1.5 .Les indicateurs du climat social :

Il est fortement conseillé, même de façon modeste, de se doter d'indicateur adapté de l'évolution du climat social permettant de découvrir et de réguler à temps des tensions naissantes, voici quelque exemple de suivi :

- L'absentéisme.
- Les départs volontaires notamment des nouveaux entrants.
- Les demandes de mutation.

¹Sylvie Guerrero, les outils de l'audit social, optimiser des ressources humaines, édition Dunod, Paris, 2008, P100,P101.

²Nicolas Eline, gestion des ressources humaines, édition DUNOD, Paris, Juin 2014, P.97.

- Le turnover.
- Le niveau de disponibilité de l'encadrement de proximité.
- Les réactions aux notes de la direction.
- L'efficacité au travail.
- La non qualité au travail.
- Le gaspillage.
- Les accidents de travail-trajet.
- Les contentieux prud'homaux.
- Les micros individuels ou collectifs.
- L'isolement ou le refus de relation avec tel(s) ou tel(s).
- Les procédures respecté ou non respecter.
- Le volume et le ton de la « communication syndical ».
- Les demandes d'acomptes ou de secours.¹

2.2. Les conditions de travail :

2.1. L'évolution des conditions de travail :

Entre le début du 20^e et le début du 21^e siècle, l'évolution des conditions de travail semble être améliorée avec la disparation progressive des tâches insalubres et l'amélioration des conditions d'hygiène et de sécurité.

D'autre part, de profondes mutations dans la structures de l'emploi ont eu des répercussions sur l'organisation du travail, avec notamment la monté en puissance des services, pourtant les progrès ne sont pas automatiques, et c'est par l'intervention de l'ensemble des acteurs concernés qu'interviennent ces modifications, à travers l'espace sociopolitique.

A partir des années 1970 ,la dématérialisation du travail intervenue semble limitée ,d'un côté , des contraintes physique sont écartées , des conditions de sécurité sont améliorées ,les taches les plus contraignantes peuvent

¹ Ibid., P.97.

Chapitre II Généralité sur le climat social et culture d'entreprise

être écarté (peintre par exemple) ,mais d'un autre côté ,cela exige des équipements lourds et couteux et donc une maintenance importante .les conséquences sont donc à nuancer puisque cela entraine une hausse des horaires de nuit ,de nouvelles postures contraignantes.

L'insertion de l'outil informatique est également un exemple des effets ambivalents que le progrès peut apporter, d'un côté celui-ci apporte un certain degré d'autonomie, et d'une autre coté le travailleur réduit à des contraintes physiques (pour les ouvriers par exemple), il est également mis directement en contact avec le marché, ce qui représente une nouvelle contrainte psychologique. La qualité des conditions de travail résulte des choix et des moyens de l'employé ou du travailleur indépendant. ces choix sont influencé par sa perception du contexte (règlement, normes, situation de travail cout relatif de différentes options, etc...), par ses valeurs et son éthique personnelle.

Les employés peuvent intervenir en faveur d'une amélioration des conditions de travail à travers la relation syndicale ,et pour les grandes entreprise à travers des responsable du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, ainsi que par des mouvements sociaux, un rapport de force favorable aux salariés ou l'employeur peut avoir pour conséquence une amélioration ou une dégradation des conditions de travail , à l'inverse , une désorganisation des salariés à un contexte de laxisme législatif dans ce domaine entre une dégradation de ces conditions.¹

¹Marie-France Cristofori, bilan des sources quantitatives dans le champ de la santé et de l'itinéraire professionnel, centre d'étude de l'emploi, octobre.2003, Paris, P.86.

2.2 .Les types des conditions de travail :

a. La charge physique de travail

✓ Les conditions d'ambiance physique de travail

Les conditions d'ambiance physique comprennent tout ce qui relève de l'environnement matériel dans lequel les salariés exercent leur travail, et en particulier :

- conditions d'ambiance thermiques (températures particulièrement basses ou hautes, amplitude thermique...);
- conditions d'ambiance visuelle (intensité, accès à la lumière naturelle...);
- vibration (exercés par un tiers ou un outil de travail personnel, continues ou discontinues...);
- état du sol (accident, glissant...);
- odeurs (simplement désagréables ou carrément nauséabondes, répandue dans l'entreprise ou circonscrites à certains lieux de production...);
- conditions d'ambiance sonore (niveau sonore, nature des bruits, ex : musique ou machine...).¹

b. La charge mentale au travail

✓ Les risques psychosociaux

Alors que la charge physique été une préoccupation de l'homme dans son activité de travail, les risques psychosociaux(RPS) sont devenu depuis une vingtaine d'années un problème majeur dans un grand nombre d'entreprises. Les risques psychosociaux comprennent :

¹ Nicolas Eline, Op.cit, P.40.

Chapitre II Généralité sur le climat social et culture d'entreprise

- Le stress au travail ;
- Les violences internes (conflits, harcèlement moral, sexuel...);
- Les violences externe (menaces, insultes, agressions par des tiers...).

Les RSP sont multifactoriels en ce sens qu'ils sont le résultat d'une combinaison plus ou moins dense et intense de différents facteurs :

- **Les facteurs liés au travail**

- Le travail en lui-même : existence de contraintes quantitatives (productivité, délais...) et d'exigences qualitatives (complexité concentration...) aux conséquences plus ou moins graves (ex : primes de rendement, renouvellement de contrat mais aussi responsabilité...).
- L'organisation du travail : degrés d'autonomie, horaires, répartition des tâches, déplacement, demande d'incompatibles...).

- **Facteurs liée aux individus**

- Le management : style de management, reconnaissance, rémunération, promotion... ;
- Les relations de travail : qualité de relations avec les collègues, isolement ou solidarité...

- **Facteurs liés à l'environnement**

- l'environnement physique : insalubrité, déplacement nombreux, températures
- l'environnement technique : nouvelles technologies, complexification croissante et rythme accru des innovations...
- l'environnement économique : insécurité de l'emploi, restrictions, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.¹

¹ Ibid, P.45.

Chapitre II Généralité sur le climat social et culture d'entreprise

2.3. L'importance de l'amélioration des conditions de travail :

La survie de l'entreprise et sa bonne santé économique dépendant essentiellement de trois facteurs : son aptitude de bonne gestion, sa compétence dans le domaine d'activité ,et sa capacité à créer et entretenir un bon climat social.il est inutile que l'entreprise soit compétente dans les deux premier cas ,si elle ne prend pas en considération le troisième cas ; l'entreprise doit offrir des conditions de travail acceptable au mieux attrayantes pour ses salariés.¹

L'apparition des conditions de travail va nous permettre de s'intéresser aux travailleurs, à ce qu'il devient par son travail qu'à par sa production.il est temps de refusé une augmentation de la production qui se fait au dépend de la santé et des possibilités de développement personnel et culturel.²

Partant du point de vue de ceux qui pensent qu'il ya une convergence entre l'amélioration des conditions de travail et l'efficacité de système productif.

Dans ce cas la prise en compte des conditions de travail par la direction de l'entreprise amène a une meilleure gestion des RH et cela permet d'éliminer les conflits sociaux, turnover, absentéisme, améliorer la qualité, réduction de rebut et le volume de la production dépend beaucoup plus de rendement individuel de l'ouvrier et ce dernier dépend de l'intérêt portant à son travail qui peut lui éviter des grosses pertes de production.

L'amélioration des conditions de travail est devenue un travail élément compétitivité industrielle et sachant bien que ACT pourrait avoir un bénéfique sur le confort des travailleurs sans avoir un effet directe sur le rendement. Les travailleurs soumis à des mauvaise conditions de travail vont le faire payer très cher aux entreprise en exigeant des salaires très élevés ou bien par des comportements couteux.

¹ Claude Piganiol, technique d'amélioration des conditions de travail, édition MODERNE, PARIS, 1980, P.66.

² Guy Roustang, le travail autrement, édition BORDAS, Paris, 1982, P.66.

Chapitre II Généralité sur le climat social et culture d'entreprise

Il y'a lieu à signaler la durée hebdomadaire de travail entraine un accroissement de la productivité et que la qualité des produits s'améliore quand la durée du travail diminue. Les deux parties peuvent nouer une collaboration saine par un système de don, à chaque fois l'employeur augmente le salaire de ses travailleurs ses derniers offrirons une production très élevé.¹

Face aux problèmes sociaux posés par certaines catégories des salariés , l'élévation des taux d'activité féminine ,et le malaise des cadres traduisent une transformation de la demande ,l'enquête (allergie au travail) montre que les jeunes aspirent travaillant pour avoir un temps pour vivre, il souhaite une entreprise plus humaine ,épanouissante et plus égalitaire et être utile pour la communauté, et l'entreprise ne doit pas avoir le rendement financière comme un seul objectif ,mais il faut satisfaire les besoins de l'homme et non pas l'incité a consommer d'avantage.²

2.4. Le stress professionnel lié aux conditions de travail :

Le stress apparait généralement lorsque l'individu est incapable de répondre adéquatement ou efficacement aux stimuli de son environnement ou que la seule façon d'y arriver est préjudiciable à son état de santé. Le stress professionnel est donc un déséquilibre entre les espoirs du travailleur et la réalité de ses conditions de travail ou, en d'autres mots, la différence qu'il perçoit entre les exigences du travail et sa capacité de les remplir.³

a. Agents stressant intra organisationnels :

Pour faciliter l'étude et la compréhension des facteurs de stress intra-organisationnels on a quatre types :

¹Jean francois Amadiou, organisation et travail, édition VUIBERT, Paris, 1993, P.88.

²Claude Pignoil, technique et politique d'amélioration des conditions du travail, édition MODERNE, Paris, 1980, P.12.

³Simon L. Dolan– Andre Arsenault, , Stress estime de soi santé travail, Presses de l'Université du Québec, Canada, 2009, P.271.

Chapitre II Généralité sur le climat social et culture d'entreprise

-Les agents stressant physiques : la lumière, le bruit, les vibrations, l'espace.

-Les agents stressants individuels : la surcharge de travail, les conflits de rôles, l'ambigüité des rôles, les divergences avec les objectifs professionnels.

-Les agents stressants organisationnels : le climat de l'organisation, sa taille, et son style de gestion, la structure hiérarchique, la technologie, les échéances irrationnelles. ¹

-Avènement de la vie quotidien : La peur, le décès, la routine, les conflits, les frustrations, les menaces, le divorce...

-Biologiques : toxique, tabac, le café, l'alcool, la faim...etc.

Chaque individu réagit différemment face aux facteurs de stress, suivant la perception qu'il a d'une situation donnée. La réponse face à un agent stressant est en relation avec des expériences personnelles, professionnelles.²

b. Agents stressant physique

- **La lumière insuffisante** : un éclairage inadéquat au travail peut avoir des effets négatifs variés : les maux de tête, la fatigue, la tension et la frustration.

- **Le bruit** : le fait de travailler dans un environnement bruyant a une influence négative sur le niveau de la satisfaction, la productivité et la vulnérabilité aux accidents, car il accroît le taux d'erreur.

- **Les vibrations** : l'exposition constante aux vibrations accroît la production de catécholamines ainsi que la prévalence des lésions médullaires et des altérations d'hostilité.

¹ Ibid., P.59.

² Mahmoud Boudarene, le stress, entre bien être et souffrance, édition CASBAH, Alger, 2005, P.12.

Chapitre II Généralité sur le climat social et culture d'entreprise

c. Agents stressant individuels :

-La surcharge de travail : une charge de travail excessive, en quantité comme en qualité, est une source de stress commune. La surcharge ou la tension associée à la sursimulation peut être objective ou subjective, selon l'évaluation qu'en fait l'individu et ses caractéristiques personnelles.

-Le conflit de rôle : le conflit de rôle peut être subjectif ou objectif. Un conflit de rôle objectif survient lorsque deux ou plusieurs personnes donnent des ordres contradictoires, quant au conflit de rôle subjectif, il résulte d'une contradiction entre un ordre officiel reçus par l'individu et ses propre but et valeurs.

-Les divergences avec les objectifs professionnels : l'insécurité de l'emploi, l'incertitude quant aux futures augmentations de salaire et la frustration d'ambition légitimes amènent l'individu à s'interroger sur son cheminement professionnel et à douter de ses choix.

d. Agents stressant collectifs :

- Le manque de cohésion : l'absence de cohésion est un facteur de stress potentiel pour les membres du groupe.

- les conflits au sein du groupe : il est toujours sain d'entretenir un certain niveau de conflit au sein d'une équipe.

- le climat du groupe : le climat qui règne au sein de l'équipe est un autre facteur de stress pour ses membres.

- la pression du groupe : la pression exercée par le groupe sur chacun de ses membre peut être une source de stress, en particulier si elle a pour objet d'amener les membres à endosser des valeurs ou des croyances contraires à leur propres principes.¹

¹Dominique Servant, le stress au travail, édition ELSEVIER MASSON, Pologne, 2013, P.130,P.134.

2.5. Le stress au milieu de travail :

Le stress lié au travail comme une réaction émotionnelle, cognitive, comportementale et physiologique aux aspects néfastes et de la nature du travail, de son organisme et de son environnement. Cette réaction qui peut devenir un état, est caractérisée par des degrés élevés d'éveil, et de souffrance, et souvent, par le sentiment de ne pas s'en sortir. ¹

a. Les causes du stress au milieu de travail :

- **La surcharge quantitative de travail** : l'employé vit une surcharge quantitative de travail lorsqu'il a une trop grande quantité de travail à accomplir en un temps restreint, les employés ont souvent à fournir un effort plus considérable dans le cadre de leurs fonctions.
- **La surcharge qualitative de travail** : lorsqu'un employé se sent incapable d'effectuer convenablement son travail parce que les tâches doit accomplir sont trop complexes. On estime qu'il est confronté à une surcharge qualitative de travail. Pour satisfaire aux standards élevés du marché, les organisations augmentent sans cesse leurs critères de performance et d'efficacité.
- **Les horaires de travail** : les horaires de travail irréguliers peuvent contribuer à un dérangement rythme biologiques, et présenter différents troubles du comportement comme l'abus de nourriture, d'alcool, ou de tabac. Or, les personnes aux prises avec de tels désordres risquent plus de s'absenter du travail.²
- **Les relations interpersonnelles** : si l'atmosphère est teintée de méfiance, d'hostilité et de compétition, la satisfaction et le bien être psychologique

¹Laurence Leruse, le stress au travail (facteurs de risque et évaluation et prévention), édition SFP, Bruxelles, 2004, P.15.

²Martel Josse, M.B.A, la santé psychologique au travail, de la définition du problème aux solutions, édition LAVAL, CANADA, 2003, P.11.

Chapitre II Généralité sur le climat social et culture d'entreprise

des employés risquent d'être grandement compromis. Elles se situent en trois niveaux :

- **Les relations avec le supérieur** : le style de gestion du supérieur peut avoir des impacts sur la santé psychologiques des employés. Par exemple, le gestionnaire qui entretient des relations autoritaires avec ses employés a peu de chance de créer un climat de confiance et d'entraide nécessaire à la cohésion du groupe. Ils favorisent plutôt, à l'inverse, l'apparition de tensions et de conflits.
- **Les relations avec les collègues** : un climat de méfiance et d'hostilité peut créer de l'ambiguïté et mener à un faible niveau de communication, de satisfaction et de bien être psychologique.¹

Dans le monde d'aujourd'hui, toute organisation doit être en mesure de réagir rapidement et efficacement au changement, en se transmettant aux travailleurs, cette pression devient une situation stressante pour l'organisation et son personnel. Une organisation stressée se caractérise par un déséquilibre entre ces objectifs et ces réalités interne et externe (stratégie global, technologie, RH, culture, valeurs, résultat économique, concurrence, etc.). Le travailleur stressé souffre lui aussi d'un déséquilibre, en l'occurrence, entre ses attentes et intérêts professionnels et la réalité de ses conditions de travail individuelles (responsabilité, autonomie et contrôle, programmes d'encouragement, plan de carrière, perfectionnement professionnel, etc.).

¹ Ibid, P.12.

Chapitre II Généralité sur le climat social et culture d'entreprise

Section 02 : culture d'entreprise.

Préambule :

Ensemble de façons de penser et d'agir, ensemble de normes, de règles explicites ou implicites, système de cohésion et de cohérence, la culture est la partie immatérielle du capital de l'entreprise au même titre que la marque. Au-delà de la valorisation des actifs et des technologies, c'est elle qui constitue la valeur active réelle de l'entreprise dans cette section on va parler sur certains points essentiels.

La culture d'entreprise se présente comme une composition construite sur une base naturelle. Elle est représentée par les différents individualisés du personnel qui élabore et construit en commun, au fil du temps et des événements qui surviennent dans l'entreprise une culture perceptible au travers de ses coutumes. La culture d'entreprise se présente comme un héritage social au travers des habitudes de travail et des comportements sociaux des acteurs de l'organisation ; plus spécifiquement, la culture définit une matrice au sein de la quelle nouent les relations et se construisent des modes de comportements.

Pour mieux comprendre la notion de la culture d'entreprise, il faut s'arrêter sur les différents aspects de ce concept.

1.1. Comprendre la culture d'entreprise :

La culture d'entreprise désigne les connaissances, les idées et les informations dont disposent les salariés de l'entreprise. C'est l'ensemble des normes et valeurs partagées dans un groupe et agissant sur les comportements, les attitudes, les modes d'organisation. Du point de vue managérial, ce sont les

Chapitre II Généralité sur le climat social et culture d'entreprise

normes et principes qui comme une règle du jeu, régissent les rapports de travail.¹

La culture d'entreprise provient à la fois de variable externe à l'entreprise mais aussi de variable interne. Variable externe dans le sens où elles prennent en considération des facteurs socioéconomiques qui expliquent les phénomènes, organisationnels, et par conséquent débouchent sur la culture d'entreprise, en se référant aux travaux de Renaud Sain Saulieu auteur de la sociologie de l'entreprise organisation ; « la culture et développement est une affaire de société ».² Variable interne puisque l'entreprise crée et développe des valeurs propres à elle-même, soit celles appartenant aux individus ou celles inscrites dans l'histoire de l'entreprise.

1.2. Développement de la dimension stratégique de la culture d'entreprise :

Le concept de culture d'entreprise a été véritablement identifié à la fin des années 1970. Cette notion était depuis longtemps latente et existait dans bon nombre d'entreprises un « esprit maison », mais celui-ci n'était ni instrumentalisé, ni identifié.

Aujourd'hui dans le contexte de la mondialisation, il prend une nouvelle dimension stratégique et permet à une entreprise de se différencier de ses concurrents. La vision de l'entreprise a aussi évolué, elle n'est plus considérée comme un simple système de production, mais comme un système social à part entière. Il est donc naturel pour chacune d'entre-elles de prendre conscience de sa propre culture et de la faire évoluer avec les exigences stratégiques.³

¹Benjamin Cheminade, attirer et fidéliser les bonnes compétences, édition AFINOR, Paris, 2005, P.33.

²Renaud Sainsaulieu, sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement, 2^e édition DALLOZ, Paris, 1995, P.225.

³Sylvie Grosjean, et Luc Bonneville, La communication organisationnelle, approche, processus et enjeux, édition CHENELIERE EDUCATION, Canada, 2011, P.107.

Chapitre II Généralité sur le climat social et culture d'entreprise

1.3. Les caractéristiques de la culture d'entreprise :

La notion de culture qui est appliquée sur plusieurs champs d'actions des hommes est considérée dans le domaine organisationnel et managériale ainsi l'entreprise est un corps social, disposant d'un patrimoine culturel façonné par son histoire ses valeurs, ses méthodes de management.

On peut citer les caractéristiques suivantes : ¹

A. La culture d'entreprise comme phénomène collectif :

Qui associe les individus au sein d'un même groupe social, la culture d'entreprise est donc des univers où les acteurs d'entreprise peuvent communiquer et repérer ce qui les unit.

B. La culture d'entreprise procédée d'une activité symbolique omniprésente :

Elle permet aux individus d'un même groupe d'échange des informations au-delà des règles formelles à travers un ensemble des présentations plus ou moins compréhensible par des personnes extérieures à l'organisation.

C. La culture d'entreprise est également associée aux nations d'apprentissage et de transmission :

C'est à travers la culture que s'organise la continuité du groupe qui va converger vers les mêmes postulats, et transmettre ces suppositions aux membres.

D. La culture d'entreprise est caractérisée par sa cohérence interne :

Elle se présente comme un système de valeurs et des règles relativement structuré.

¹Olivier Meier, management interculturel, 2^e édition DUNOD, Paris, 2006, P.10,P.13.

Chapitre II Généralité sur le climat social et culture d'entreprise

E. La culture d'entreprise est avant tout une construction sociale qui évolue avec le temps :

Elle résulte d'un processus de décision et de réactions à ses événements et actions menées par la firme de son histoire, la culture d'entreprise va donc évoluer en fonctions des situations rencontrées durant son cycle de croissance.

F. La culture d'entreprise constitue un « dedans » par rapport à un « dehors » :

En créant un univers qui permet de fédérer des acteurs autour d'une même structure et de distinguer des autres salariées.

1.4. La culture et ses déterminants :

La culture comprend les valeurs, les attitudes et les traits distinctifs de l'entreprise. C'est en quelque sorte la « personnalité » de l'entreprise qui va s'exprimer au travers des comportements / actions .La culture est spécifique à chaque entreprise et lui permet de se distinguer des autres. Son caractère unique résulte d'une combinaison originale de déterminants externe et interne. Il suffit d'une seule chose comme la personnalité d'un dirigeant ou une histoire marquante pour teinter la culture de l'entreprise et la rendre unique.

1.5. Les enjeux de la culture d'entreprise :

➤ Développer un sentiment d'appartenance parmi les salariés

Une culture partagée permet de développer un sentiment d'appartenance parmi les salariés. En communiquant autour des valeurs de l'entreprise, ils peuvent les intégrer plus aisément.

Chapitre II Généralité sur le climat social et culture d'entreprise

➤ **Servir le levier de motivation pour les salariés**

Une culture d'entreprise forte permet aux salariés de se sentir appartenir à l'entreprise et d'y jouer un rôle actif.

➤ **Développer des synergies** L'intérêt de la culture d'entreprise est de fédérer les salariés autour d'un projet afin de créer une synergie via le partage de connaissances. Cela prend d'autant plus de sens aujourd'hui, dans un contexte où les entreprises, pour la plupart internationales, ont un management décentralisé. Il devient primordial qu'une culture commune soit développée, afin de créer un lien entre les différentes filiales.¹

Les valeurs véhiculées par la culture d'entreprise sont aujourd'hui souvent orientées vers la notion de la performance.

2. Valeurs et culture d'entreprise :

Les valeurs constituent la composante essentielle de la culture organisationnelle ; elles sont souvent reconnues comme des facteurs de différenciation et de réussite commerciale. Les valeurs, tout comme leurs antécédents et croyances ou la personnalité d'une entreprise. Ce que les gens pensent est une chose ; ce qu'ils font en est autre chose.

Les valeurs sont des structures mentales intangibles, qui - métaphoriquement parlant- ne peuvent ni ne doivent être manipulées, à plus forte raison.²

Toute culture organisationnelle repose sur des valeurs qui guident les actions des membres de l'organisation. Les valeurs font en effet de l'aspect invisible de la culture, de l'aspect intangible qui est à la source de ce qui se manifeste au quotidien dans l'organisation. Traduite par des jugements, des

¹ Ibid., P.116,P.117.

² Simon L. Dolan- Andre Arsenault, Op .Cit , P.271.

Chapitre II Généralité sur le climat social et culture d'entreprise

relations de pouvoir, une division des classes, une variété d'intérêts, par des fantasmes et des désirs, les valeurs sont la source même de ce qui anime les êtres humain au sein de l'organisation. Elles d'incarnent dans les comportements observables et sont véhiculés dans l'organisation à travers tout ce qui indique ce qui est bien et ce qui est mal, ce qui est valorisé et ce qui est défendu, ce qui énoncés présentés comme indiscutables et non négociables qui motivent les comportements. ¹

2.1. Les types de valeurs des entreprises :

➤ Les valeurs morales :

Elles indiquent de manière claire les consignes comportementales à respecter tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise et regroupent des termes comme l'honnêteté, l'intégrité, la transparence, la franchise et la loyauté.

➤ Les valeurs sociales :

Elles comprennent les valeurs qui visent à fédérer les salariés d'une entreprise en exprimant l'ambition d'une politique de management participative. Cette famille regroupe des termes comme le pluralisme, la participation, l'esprit d'équipe ou encore le dialogue.

➤ Les valeurs de changement :

Ce sont les valeurs liée au changement et au risque, telles que la flexibilité, l'autonomie, la responsabilité ou encore l'internationalisation

➤ Les valeurs de sécurité :

Elles désignent l'ensemble des valeurs relatives au sentiment de sécurité et d'évitement du risque. Par exemple : la qualité, la perfection, la gestion du temps, la conviction ou encore la tradition.

¹ Sylvie Grosjean, et Luc Bonneville, OP. Cit, P.128.

Chapitre II Généralité sur le climat social et culture d'entreprise

➤ **Les valeurs combattives :**

Elles rassemblent des valeurs comme l'ambition, l'esprit d'entreprise, le dynamisme ou encore l'excellence. Ces valeurs traduisent une volonté de défi.

➤ **Les valeurs de réalisation :**

Elles désignent l'ensemble des valeurs relatives à la performance accomplir, telles que la croissance, l'efficacité, l'efficience, le leadership ou encore la rentabilité.

➤ **Les valeurs relationnelles :**

Elles désignent la façon dont les entreprises conçoivent les modes comportementaux vis-à-vis des partenaires externes de l'entreprise (clients, prospects, fournisseurs...).

➤ **Les valeurs de savoir-faire :**

Elles regroupent des compétences plus implicites et informelles, telles que le respect des engagements ou des lois, le sens du collectif, l'intégration harmonieuse ou encore le parler vrai.¹

¹ Ibid, P.124, P.125.

Chapitre III

Les relations professionnelles et la communication interpersonnel.

Chapitre II **les relations professionnelles et les communications interpersonnelles**

Préambule :

Un salarié passe la majorité de son temps au travail et avec les collègues, ce travail lie entre les salariés formant une équipe de travail. Donc des relations naissent entre les membres, et comme dans toutes les relations que se soit dans l'ordre privé ou dans les relations professionnelles on trouve des coopérations, de cohésion, et de collaboration ou des conflits.

Que ce soit dans les entreprises, dans les organisations ou dans la vie quotidienne, les relations professionnelles naissent à travers la communication interpersonnelle. Sachant qu'on s'intéresse dans ce travail, bien spécifiquement aux relations de travail et à la communication interpersonnelle dans l'entreprise, on tente alors d'évoquer et de toucher plusieurs aspects de ces concepts.

Section 01 : relations professionnelles.

1. Les relations professionnelles :

1. 1. La construction historique des relations professionnelles :

Les relations professionnelles se sont développées avec le mouvement d'industrialisation qui a gagné les pays occidentaux à compter de la seconde moitié du XVIII^e siècle. Selon Richard Morris, le terme apparaît pour la première fois en Angleterre en 1885, mais n'est consacré administrativement qu'en 1992 avec la création d'un département de relations industrielles au sein du ministère du travail.

L'invention d'une action collective organisée et la reconnaissance par l'état de corps intermédiaire ne sont pas sans provoquer des interrogations nouvelles sur la base desquelles s'édifient les premières analyses en termes de relations professionnelles.

Chapitre II les relations professionnelles et les communications interpersonnelles

Dans la plupart des pays occidentaux, les systèmes de relations professionnelles sont nés des retombées des révolutions industrielles des XVII et XIX siècles. Mais plutôt que de produire un modèle unique, le mouvement d'industrialisation a engendré de nombreuses configurations.¹

1. 2. Les relations socioprofessionnelles :

Les relations au travail englobent les relations entre collègues, relations avec supérieures relations avec les subordonnées climat de travail réseaux de relations formelle et informelles. Ces relations qui se nouent dans le milieu professionnel peuvent être façonnées par la nature des relations sociales auxquelles le salaire s'est habitué.

Les relations professionnel c'est les rapports sociaux « établis autour du travail salarié, action auxquelles donnent lieu (conflits, négociation engagé à l'initiative des salarié, des employeurs ou des forces qui les représentent : syndicat, patronat, pouvoir publics) configuration des règles qui en résultent sous l'influence des pays de langue anglais , ce qui s'appelle la relation industrielle désigne aussi un champ scientifique autonome dont l'objet est de distinguer des systèmes nationaux et d'interpréter leurs différences .les variables mise en avant sont les acteurs , les règles (de procédure , de fond) le contexte (économique , technique , politique) , ainsi que les cadre idéologique dans lequel évoluent les partenaires , la notion de systèmes permet de souligner les effets d'interaction dynamique auxquels donnent lieu les relations professionnelles . »²

Les relations sociales se manifestent concrètement à traves des interactions, on peut donc distinguer relation et interaction, alors que la relation est une dimension de l'homme être social à travers l'existence de lieu qui

¹Michel Lallement, Op. Cit, P.6.

² Raymond Boudon et Autres, dictionnaire de sociologie, éditions LAROUSSE, Paris, 2003, P.134.

Chapitre II **les relations professionnelles et les communications interpersonnelles**

l'insèrent dans un tissu social, l'interaction désigne le cadre et les processus à l'intérieure des quels s'expriment les relations.

Les relations sociales sont régies par des normes sociales de conduites ces normes s'expriment de plusieurs façons, dans une relation, les gens adoptent des relations suivant ce qui est considéré comme désirable socialement au niveau de leurs comportement, une relation est également fonction de la situation et du lieu dans la quels elle se déroule.¹

Il existe plusieurs types de relations professionnelles qui correspondent à des responsabilités et des logiques différentes, dont on peut citer comme suit :

- **Les relations hiérarchiques :**

Se rapportent aux décisions et à l'exécution des ordres. Elles impliquent une autorité hiérarchique, déléguée à différents niveaux, qui s'exerce dans le domaine de l'action. Le responsable hiérarchique a une fonction de commandement, il donne des directives et vérifie que les résultats obtenus sont conformes aux buts de l'organisation.²

- **Les relations fonctionnelles :**

Se rapportent à l'expertise technique, à la consultation et au traitement des informations. Elles impliquent une autorité fonctionnelle, délégués selon les activités. La hiérarchie se réfère à cette autorité pour prendre des décisions.

- **Les relations personnelles :**

Dans l'organisation les relations entre les personnes sont d'abord fondées sur les statuts et les rôles dans l'entreprise, plutôt que sur les personnalités. La relation établie par les fonctions sera d'abord une relation d'autorité, de pouvoir,

¹ Fischer .G., les concepts fondamentaux de la psychologie sociale, 2^e édition DUNOD, Paris, 1996, P.31.

Chapitre II **les relations professionnelles et les communications interpersonnelles**

de collaborations, etc. Qui détermine un style d'échange et une façon de se comporter, définis aussi par l'époque, le type d'entreprise, les moyens techniques de communication, la culture, etc.¹

1.3. L'école des relations humaines :

L'école des relations humaines a eu une influence considérable dans plusieurs disciplines des sciences sociales et humaines, tant et si bien qu'on peut même parlé d'un bouleversement dans la manière dont l'organisation est pensée. Les acteurs de l'école des relations humaines s'intéressent aux aspects psychosociologiques, à la vie des groupes humains et à la dimension relationnelle au sein des organisations.

Il est aujourd'hui symbolisé par la pensée d'auteur tel qu'Elton Mayo, Kurt Lewin, Renis Likert...etc. qui sont en réalité les précurseurs de ce que sera plus tardivement la gestion des ressources humaines.

a. Les recherches d'Elton Mayo

Les travaux d'Elton Mayo, datant du début des années 1920, partent d'une critique de l'approche taylorienne ne correspond pas à la réalité du fonctionnement humain et s'intéresse notamment à la fatigue des ouvriers.

D'ailleurs, les premières recherches portent sur l'introduction de pauses durant le travail. Mayo soulève l'hypothèse que les cadences soutenues et la grande monotonie des tâches causent des troubles physiques et psychologiques et un fort roulement de personnel, qui sont un frein à la production, et par conséquent à la productivité.²

¹Alain Burlaud, Anne SOPHIE Constant et Autres, Relations professionnelles, (manuel guide de mémoire), 2^e édition FOUCHER, Vanves, 2011, P.27.

² Sylvie Grosjean et LUC Bonneville, Op .Cit, P.42.

Chapitre II les relations professionnelles et les communications interpersonnelles

Aussi, Elton Mayo s'est intéressé aux conditions matérielles de travail (éclairage, chauffage, bruit...etc.) et leur impact sur la productivité à la Western Electric et ce à travers une série d'expériences, la première série d'expériences : Etude sur l'éclairage et son impact sur la productivité réalisé de 1924 à 1927.

Mayo et son équipe partent du postulat qu'une amélioration de l'éclairage est supposée causer une productivité accrue. Or, sur le terrain, ils n'aperçoivent que la productivité s'améliore aussi bien dans le groupe étudié que le groupe témoin (groupe travaillant dans des conditions de travail stables) et que la productivité continue à s'améliorer même lorsque l'on fait diminuer l'intensité de la lumière.

Les recherches aboutissent en fait à un résultat non prévu, à savoir l'importance du changement des relations interpersonnelles (un climat d'entente, un esprit d'entraide, d'amitié se développent entre les ouvrières dans le groupe).

Elles révèlent l'inexactitude des conceptions tayloriennes car les problèmes ne sont pas uniquement d'organisation rationnelles au travail (fatigue, environnement physique).

Mais sont liés à la vie interne des groupes. La liaison, rendement et rémunération est remis en cause l'importance des besoins fondamentaux de l'homme au travail est soulevée ; ce sont avant tout les besoins sociaux, sécurité, communication interpersonnelle, la reconnaissance.¹

D'une manière générale, Mayo constate qu'une vie sociale s'installe dans l'atelier et que cela a une influence sur la performance de chacun des ouvriers. Il constate que dans toute organisation se superposent deux mondes : Celui de la rationalité et des règles et celui des sentiments, des relations sociales et des

¹Jean Michel Plane Théories des organisations, 2^e édition DUNOD, Paris, 2003, P.29.

Chapitre II les relations professionnelles et les communications interpersonnelles

effets. Ces deux représentants de l'organisation deviennent alors complémentaires et nécessaires pour rendre compte du fonctionnement des organisations.

Cette étude de Mayo met en évidence l'importance du climat psychologique en milieu de travail. La dynamique des petits groupes, l'influence, le leadership et l'autorité deviennent des thèmes incontournables.¹

✓ Les effets de l'expérience de Mayo

Trois effets principaux peuvent être déterminés :

- Effet de considération appelé effet Hawthorne : les salariés travaillent mieux si on s'occupe d'eux, si on cherche à améliorer leur situation matérielle mais surtout relationnelle et sociale la motivation, la morale et l'efficacité du travailleur dépendent moins de sa rémunération financière que des gratifications non économiques.
- Effet de groupe : le travail est une activité de groupe. Les salariés travaillent mieux en groupe que seul. Le groupe exerce des pressions et un contrôle social marqué sur les habitudes des travailleurs. Il a une influence sur la motivation et l'acceptation des changements d'habitudes.
- Effet de l'activité : les relations informelles existent en parallèle aux relations formelles sur les lieux de travail. Elles ont un contenu plus effectif que fonctionnel, milieu non pas mécaniquement tel qu'elles sont mais elles qu'il les ressent. Il réagit au climat social.²

D'après Elton ce n'est pas les conditions matérielles qui poussent l'ouvrier à travailler mais les conditions psychologiques et sociologiques et à

¹Sylvie Grosjean et LUC Bonneville, Op.cit., P.43.

²Danielle Potocki Malicet, Elément de la sociologie du travail et des organisations, édition ECONOMICA, Paris, 1997, P.19.

Chapitre II les relations professionnelles et les communications interpersonnelles

partir de ces recherches, il a constaté que le travail de groupe motive les travailleurs et aussi l'augmentation de la productivité.

b. La théorie de Renis Likert

Professeur de psychologie industrielle à l'université du Michigan aux Etats-Unis Renis Likert conduit des recherches sur les attitudes et les comportements humains au travail. Dans cette perspective, il est un continuateur de Mayo et LEWIN puisqu'il cherche à comprendre dans quelle mesure la nature des relations entre supérieur et subordonné peuvent conduire à des résultats très différents dans un contexte organisationnel identique.

- **Le style autoritaire :** forte centralisation et modes de fonctionnement par la règle et le contrôle.
- **Le style consultatif :** qui facilite le travail en équipe, les relations interpersonnelles mais la participation à la prise de décision est limitée.
- **Le style participatif :** ou l'individu et le groupe participent à la prise de décision, à la définition des objectifs.

Pour cette grande enquête Likert a posé le principe des relations intégrées, selon lequel les relations entre les membres d'une organisation intègrent les valeurs professionnelle de chacun, selon Likert l'efficacité au travail passe par l'abandon de relation man to man homme contre homme). Et nécessite la mise en œuvre d'une organisation par groupe de travail au sein duquel les problèmes rencontrés sont abordés et résolus collectivement. Il développe l'idée d'un monde de management participatif par groupe de travail.

Chapitre II **les relations professionnelles et les communications interpersonnelles**

Les enquêtes réalisées, indiquent que ce mode d'organisation semble efficace, car il s'appuie sur des attitudes plus coopératives sur des relations de confiance.¹

c. La théorie de Kurt Lewin

Kurt Lewin dans sa théorie où il a associé une théorie de champ, le champ psychologique se rapporte à un espace de vie organisé au tour de la personne, de l'environnement, et d'une zone frontière où se marque l'incidence des variables non psychologiques, dont « la psychologie écologique » a pour objet d'étudier des relations qu'elles entretiennent avec les autres variables, les champs de groupes réel ou expérimentalement constitué, fait voir comment fonctionne le système d'interdépendance entre les membres.

Le champ social, avec notamment des climats sociaux fournit les paramètres sociologiques, la recherche des déterminants du comportement individuelle a conduit LEWIN à la prise en compte de variable de groupe, constituées en objet d'analyse spécifique, puis à leur inscription dans le milieu sociale.²

Il s'intéresse aux phénomènes de groupes humains restreints et aux problèmes de leadership, de climat social, de valeurs et de standards de groupe, avant de traiter les contraintes sociales imposées aux groupes par la technologie, la loi, la politique, etc. Ses travaux eurent une influence considérable aujourd'hui, au point que l'on parle toujours de l'école Lewinienne.³

¹ Jean Michel Plane, Op.cit, P.36.

² Raymond Boudon et Autres, dictionnaire de sociologie, édition LAROUSSE, Paris, 2003, P.134.

³ Luk Boyer, Noel Equilbey, organisation théorie et application, 2^e édition, Paris, 1999, P.63.

1.4. Le syndicat acteur de relation professionnel :

a- La notion syndicat :

Le syndicat est une association de personnes dont l'objectif est la défense des droits et des intérêts professionnels, matériels et moraux tant collectifs qu'individuels de ses membres.

Les syndicats de salarié remplissent un triple rôle :

- **Un rôle revendicatif** : les syndicats transmettent des revendications aux employeurs ;
- **Un rôle de représentation** : des intérêts de leurs adhérents ou de la profession auprès des employeurs, de l'état voire des tribunaux ;
- **Un rôle de partenaire** : dans la négociation collective.¹

b- Les délégués syndicaux :

Le délégué du personnel (DP) a pour principale mission de présenter aux employeurs toutes les réclamations individuelles ou collectives relatives aux salaires, et à veiller à l'application du code du travail ainsi que les autres règles applicables dans l'entreprise (règlement intérieur, conventions ou accords collectifs de travail, etc.) .le délégué du personnel peut ainsi considéré comme le porte-parole des salariés de l'entreprise.²

c- Le comité d'entreprise :

Le comité d'entreprise est mis en place par voie d'élection, pour une durée de quatre ans, dans les entreprises d'au moins 50 salariés.

Le comité d'entreprise comprend :

-une délégation des salariés élus pour quatre ans ;

¹Chloe QUILLLOT-Soulez la gestion des ressources humaines, 8^e édition GUALINON LEXTENSO, Paris, avril 2015. P.192.

² Patrice Larouche, les relations sociales en entreprise, édition DUNOD, Paris, 2009.P.44.

Chapitre II **les relations professionnelles et les communications interpersonnelles**

-l'employeur ou son représentant qui assure la fonction de président

-un ou plusieurs représentants syndicaux.

Le comité d'entreprise est obligatoirement informé et consulté sur les questions concernant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise, les mesures de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs, la durée du travail, les conditions d'emploi et de travail ou encore la formation professionnelle des salarié...

Le comité d'entreprise s'occupe d'organiser des activités sociales et culturelles paritairement aux bénéfices des salariés, de leur famille et des stagiaires .Ces activités couvrent un large périmètre comprenant les loisirs, le sport, la culture mais aussi une participation à la mutuelle de santé.¹

Dans ce contexte ; on comprend que le comité d'entreprise assure l'expression collective des salariés. Il permet la prise en compte de leurs intérêts dans les décisions relatives à la vie dans l'entreprise. Il formule ou examine, sur demande de l'employeur, des propositions de nature à améliorer les conditions de travail, d'emploi et de formation professionnelle des salariés, leurs conditions de vie dans l'entreprise et les conditions dans lesquelles ils bénéficient de garanties collectives de protection sociale complémentaires.

d- La négociation collective :

La négociation d'une convention ou d'un accord d'entreprise permet d'adapter les règles du code du travail aux spécificités et besoins de l'entreprise.

Les délégués syndicaux prennent part aux négociations menées avec l'employeur. En l'absence de délégués syndicaux dans l'entreprise ou

¹Nicolas Eline, Op. Cit. P.97.

Chapitre II **les relations professionnelles et les communications interpersonnelles**

l'établissement, ou de délégué du personnel désigné comme délégué syndical dans les entreprises de moins de 50 salariés, les représentants élus du personnel au comité d'entreprise ou à la délégation unique du personnel ou, à défaut, les délégués du personnel peuvent négocier, conclure et réviser des accords collectifs de travail .¹

4.1. Aperçue historique sur le mouvement syndical :

Le syndicalisme ouvrier moderne est né, tout comme le socialisme, avec le capitalisme. Au début du 19^e siècle les ouvriers anglais protestaient violemment contre l'introduction du machinisme et de l'outillage moderne dans les ateliers. Cette résistance contre les effets et non les causes de leurs misères montra vite ses limites. Guidé par la théorie du socialisme utopique ces ouvriers en tant que classe se mirent en action pour exiger la législation du fait syndicale afin de défendre leurs intérêts moraux et matériels. La chose fut obtenue par le vote d'une loi au parlement anglais en 1824.

La structuration des syndicats ne pouvait se faire que sur une base de type fédéraliste plutôt que centraliste du fait que le syndicat regroupe les ouvriers par métier et branches d'industries. C'est pour cela le fédéralisme (pas le fédéralisme anarchiste) est la structure adéquate à l'organisation syndicale interprofessionnelle claqué sur la division du travail.

Tandis que la centralisation convient au parti politique communiste qui regroupe les ouvriers sur une vision et une fonction plus larges. Ce dernier ne peut admettre dans ses rangs que ceux qui acceptent l'idiologie marxiste et les

¹ <https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-1990-23-page-1.htm> consulté le 18 avril 2018, à 15 :00h.

Chapitre II **les relations professionnelles et les communications interpersonnelles**

moyens adéquats de réaliser les tendances et les buts du mouvement Prolétarien.¹

4.2. Le mouvement syndical algérien : des origines à nos jours :

a. Le mouvement syndical avant l'interdépendance qui a été le mouvement syndical algérien avant l'interdépendance. Cela concernera l'époque coloniale et les années de la libération nationale. Il s'agit donc du mouvement syndical algérien depuis ses premiers pas jusqu'à 1962.

b- Le mouvement syndical de 1962 à 1989, il est notoirement connus donc que sous l'occupation coloniale, l'UGTA se lança dès sa naissance dans la lutte politique pour l'indépendance. Et bien que déclarant son autonomie organique par rapport au front de libération nationale (FLN) qui à réussi à déclencher et encadrer l'insurrection armée à partir de 1954.

c- l'émergence du mouvement syndicale « autonome » ; certains observateurs de la vie sociale et politique algérienne pensent que c'est dès le milieu des années 1970 que le pays commença à s'engager dans une impasse. Progressivement, la production des entreprises recule et l'approvisionnement en produits industriels et alimentaires devient de plus en plus dépendant des marchés extérieurs, d'où les continuelles pénuries.

d- le mouvement syndical à l'heure actuelle, pour mieux rendre compte de la situation actuelle du syndicalisme en Algérie, nous pensons qu'il serait judicieux de distinguer entre l'UGTA d'une part, et l'ensemble des syndicats dits

¹<https://m.alterinfo.net/Bref-aperçu-historique-sur-le-mouvement-syndical-a-102243.html> consulté le 30/04/2018, à 15h00.

Chapitre II **les relations professionnelles et les communications interpersonnelles**

« autonomes », d'autre part, tant leurs objectifs, leurs stratégies, leurs acteurs et leurs rapports avec le pouvoir sont différents.

Enfin, il est clairement établi que le syndicalisme algérien est encore un syndicalisme du secteur public. Il est quasiment absent du secteur privé national prend de plus en plus d'importance dans la vie économique et sociale du pays¹

Section 02 : Communication et relation professionnelle

1. La communication interpersonnelle :

Une transformation profonde dans les relations interpersonnelles est à la seconde source de l'essor des sciences de la communication. Les années 1960 ont été marquées par la remise en cause des relations hiérarchiques et autoritaire : dans le couple, la famille, l'école, l'entreprise. Un courant de pensée centré sur l'étude des relations personnelles, a pris corps en Californie, dans la petite ville de Palo Alto, durant les années 1960.

L'école de Palo Alto est à la fois une grille d'analyse de la communication interpersonnelle et une technique thérapeutique visant à dénouer les communications pathologiques. L'idée clé de cette approche est celle de système d'interaction : les individus ont tendance à s'enfermer dans des boucles de relations infernales qui surdéterminent les intentions de chacun, comme c'est le cas dans les dialogues de sourds ou chacun accuse l'autre d'intentions malveillante.²

¹ www.djzair.com/fr/lqo/5113577(publié par Hacène Merani dans le Quotidien d'ORAN le 07/01/2009).consulté le 30/04/2018, à 13h20.

² Jean- François Dortier, la communication, des relations interpersonnelles aux réseaux sociaux, édition SCIENCES HUMAINES, Paris, 2016, P.14.

Chapitre II **les relations professionnelles et les communications interpersonnelles**

1.1. Le contenu et la relation dans la communication :

Les chercheurs de l'école de Palo Alto montrent que la communication humaine comprend deux aspects indissociable l'un de l'autre : le contenu et la relation. Or, ces deux aspects ne sont pas mis sur le même plan, comme l'écrit Watzlawick : « toute communication présente deux aspects : le contenu et la relation tels que le second englobe le premier ».

Ainsi, tout message transmet un contenu, mais tente aussi dans le même temps d'instaurer une relation. Par conséquent, c'est dans et à travers tout acte de communication que se négocie la définition de la relation qu'une personne établit avec son interlocuteur. La relation est un élément déterminant de la construction du sens, plus particulièrement du sens qu'il convient de donner à la rencontre ailleurs, entre deux individus qui sont en relation, il existe deux démarches de communication, dont l'une sera en relation qualifiée de symétrique et l'autre, de complémentaire.¹

1.2. La communication interne :

« La communication interne peut se définir dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation. Utilisant des supports tels que le journal d'entreprise, les panneaux d'affichage les lettres au personnel ou les téléconférences mais aussi les sites internet et les blogs ».²

¹Sylvie Grosjean et Luc Bonneville, Op. Cit. ,P.73.

²Jean MARC Decoudin, Jaque Iglens et Autres, « la communication interne de l'entreprise »,4^e édition DUNOD, Paris ,2004.P.17.

Chapitre II **les relations professionnelles et les communications interpersonnelles**

a. Les champs de la communication interne :

Pour toute organisation interne s'avère nécessaire et même stratégique, c'est un outil efficace pour améliorer l'efficacité de l'organisation, renforcer la cohésion du groupe et stimuler la motivation, l'efficacité et la on peut citer les champs de communication interne comme suit :

✓ **La communication formelle :**

Celle qui renvoie tout ce qui est officiel dans une organisation et qui est soumis aux lois de l'organisme, il renvoie ainsi à « tous les réseaux officiels lors de la structure de l'organisation son objet est de canaliser les mouvements d'informations à l'intérieur à l'extérieur d'une entreprise ». ¹

✓ **La communication informelle :**

Qui est une sorte de communication qui peut participer dans la réalisation des objectifs de la communication formelle, et qui permet aussi la coordination entre les unités de l'organisme soit d'un même niveau ou des différents niveaux malgré que cette communication soit hors normes. « Il représente une courroie non structurée de communication essentielle à l'efficacité organisationnelles ». ²

b. Les formes de la communication interne :

En fonction des chemins qu'elle parcourt de l'émetteur au destinataire, on distingue habituellement trois formes de communication interne ; la communication ascendante (ou latérale), et la communication horizontale.

¹Shinon L.Dalon, Gosselin Eric, Carrière Jules et Autres, psychologie du travail et comportement organisationnel, 2^e édition GAETIN MORIN, Canada, 2002, P.157.

² Ibid, P.157.

Chapitre II **les relations professionnelles et les communications interpersonnelles**

✓ **La communication descendante :**

Elle répond à une première fonction pratiquement obligatoire qui la diffusion des informations réglementaire. Ces informations bénéficient déjà d'une diffusion a travers un support également obligatoire constitué par des tableaux ou panneaux d'affichage. Elle reste la forme de communication la plus fréquente. Toute fois mettre une communication interne uniquement descendante sans laisser au personnel la possibilité de s'exprimer ne serait pas raisonnable .les informations remontant aux échelons supérieur de la hiérarchie peuvent permettre d'éviter les conflits, voire ces situations de crise.¹

✓ **La communication ascendante :**

Elle est formelle lorsqu'elle est structuré et que l'on reconnaît l'émetteur et le récepteur, et informelle lorsqu'elle n'est pas structurée mais que l'on peut identifier émetteur et récepteur. Quant elle n'a ni émetteur ni récepteur connu, il s'agit d'un bruit ou d'une rumeur.

Les principaux outils de la communication ascendante peut se rapporter aux composantes de l'entreprise (activité, organisation, situations, produits ou service..) comme il peut concerner l'environnement professionnel de l'entreprise (clients, fournisseurs, partenaires, concurrents...).²

c. Les outils de communication interne :

1. Les moyens oraux :

L'oral est une technique de communication qui permet le face a face avec autrui, il a pour objectif d'informer ou de motiver.les moyens oraux se présentent sous plusieurs formes : la réunion, les entretiens et les séminaires...

¹Shinon L.Dalon, Gosselin Eric, Carrière Jules, Op. Cit, P.170.

Chapitre II les relations professionnelles et les communications interpersonnelles

✓ Les réunions :

Premier outil de communication interne dans l'entreprise, la réunion apporte ce qu'aucun autre moyen de communication ne peut apporter : l'échange.

Les entreprises ne se privent pas d'utiliser cet outil qui permet de prendre rapidement des décisions en rassemblant un maximum de points de vue.

A tel point que l'on a vu naître le syndrome dit de la « réunionite », où les salariés ont tendance à passer plus de temps en réunion qu'à réaliser une activité directement productive.

L'objectif de la réunion est soit d'obtenir l'information, soit de prendre une ou plusieurs décisions. Si le besoin s'en fait sentir, une réunion peut être dirigée par un animateur qui, autant que possible, ne doit pas être engagé dans le sujet présent.¹

✓ Les conventions:

Les conventions et les séminaires sont probablement les outils oraux de la communication interne présente ici, ils permettent une transmission de l'information très souvent à sens unique mais permettent de toucher un large public en gardant une certaine proximité.

« Les conventions sont les moments de regroupement d'un plus grand nombre de salariés afin de marquer l'importance conférée à un événement peut être régulier comme par exemple à l'occasion des vœux de président, de la présentation du rapport annuel, d'un rendez-vous périodique regroupant certaines catégories. L'objectif poursuivi par les conventions est souvent teinté d'ambiguïté, il s'agit d'abord d'informer les salariés présents, généralement en

¹ Ibid., P.125.

Chapitre II les relations professionnelles et les communications interpersonnelles

avant premier, il s'agit le plus souvent de convaincre de la justesse des orientations et de mobiliser les salariés ».¹

✓ Les séminaires :

« c'est une réunion relativement longue regroupant certains collaborateurs, afin de les informer sur un sujet concernant la vie de l'entreprise, de réfléchir sur un problème ou assurer un complètement de formation . Il peut se dérouler à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise .par la durée et la nature des relations qu'il permet d'instaurer, le séminaire crée une ambiance propice aux échanges et à la créativité ».²

✓ L'entretien :

« c'est une conversation formelle d'un cadre et d'un subordonné qui s'effectue dans des situations telles que l'accueil ,changement de situation comme poste ou service, et elle dispose de quelque avantages comme une occasion pour mieux se connaître et renforcer les relations ainsi qu'une occasion pour recueillir des informations ascendantes»³

2. Les moyens écrits :

Les moyens écrits constituent tout à la fois un des éléments centraux des difficultés de la communication interne et en même temps un des facteurs de la réussite, les supports écrits sont multiples, plus au moins intemporels. Le livret d'accueil, la plaquette institutionnelle, le journal d'entreprise, le tableau

¹Nicole D'Almedia et THIERRY Libeart, « la communication interne de l'entreprise », 5^e édition DUNOD, Paris, 2007, P.267.

²Jean- marc Decaudin, Jaques Igleins et STEPHANE Waller, Op .Cit, P.60.

³Lilliane Demont –lugol, Alain Kempf et Autres, « communication des entreprise, stratégie et pratiques, stratégie et pratique », 2^e édition ARMAND COLIN, Paris, 2006, P.266.

Chapitre II les relations professionnelles et les communications interpersonnelles

d'affichage, les forums de discussion, le journal électronique, la messagerie électronique, chaque support revêt des avantages et des inconvénients.¹

✓ Le journal d'entreprise

Il peut être utile pour développer d'autres événements de la communication interne comme les départs ou les recrutements de nouveaux salariés. Des week-ends de motivation organisés en dehors de l'entreprise permettent de renforcer le lien affectif avec celle-ci.²

C'est le support écrit le plus répandu, il constitue souvent un élément clé du système d'information interne ; première support que l'on envisage, référence des salariés en matière de communication interne, il a pour but de :

- Informer régulièrement les salariés sur la vie de l'entreprise et sur son environnement.
- Expliquer et commenter des informations déjà diffusés brièvement dans l'autre support.
- Créer un lien entre les salariés, renforcer la culture d'entreprise.³

Nombre de journaux d'entreprise ont ainsi les apparences d'un vrai journal :

- Comité de rédaction auquel peut participer le comité d'entreprise.
- Diversité des informations fournies , qui sont aussi bien d'ordre technique, économique, et financier, que d'ordre social ou sportif.
- Présence en bonne place d'un éditorial ou d'un article de fond souvent rédigé par la directrice.
- Séries suivies d'interviews ou de reportages réalisés dans les services et montrant qui fait quoi.⁴

¹ Alain Burlaud, Anne-Sophie constant et Autres, Op. Cit, P.31.

²Philippe Malaval, Jean-marc Decaudin et Christophe Benaroya, communication théorie et pratique, édition Person Education, Paris, 2005, P.590.

³Nicole D'Almeida et Thierry Libeart, Op. Cit, P.32.

⁴Jean marie Peretti, Ressources humaines, 8^e édition Vuibert, Paris, 2008, P.535.

✓ **Flash d'information :**

Appelé aussi lettre d'information ou newsletter, le flash est une formule complémentaire ou alternative ou journal d'entreprise : c'est un support remarquable par sa souplesse, par sa facilité de réalisation, par la rapidité de sa diffusion et son prix très peu élevé. Il existe un format électronique ou en version imprimée. Le plus souvent les deux : on voit fréquemment la lettre d'information diffusée en parallèle sur support papier via internet. Elle a pour vocation de répondre à des besoins d'information de manière rapide et factuelle.¹

Séries suivies d'interviews ou de reportages réalisés dans les services et montrant qui fait quoi.²

✓ **Note de service**

C'est le premier outil de communication dans l'entreprise. Sa distribution sous forme papier est désormais supplantée par les messageries électroniques mais reste parfois en vigueur afin de marquer une importance particulière conférée à ce type de document. Elle a pour objectif de fixer les règles du fonctionnement interne, de tracer les directives d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, techniques ou commerciales. La note est clairement un instrument d'information descendante.³

✓ **Boite à idées**

La boite à idées fait partie des méthodes de base trop souvent négligées. Lieu privilégié pour l'exercice de la créativité du personnel, elle peut donner lieu à des découvertes intéressantes, même si elles ne mêlent pas toujours à la

¹Eric Cobut et Christine Donjean, La communication interne, 2^e édition professionnelle, Paris, 2015, P.153-154.

²Jean Marie Peretti, Op. Cit, P.535.

³Nicole D'Almeida et Thierry Libeart, Op. Cit .45-46.

Chapitre II les relations professionnelles et les communications interpersonnelles

réalisation d'économies. Dans tous les cas, les suggestions retenues devront être largement communiqués car elles témoignent de l'implication totale du personnel envers les objectifs de l'entreprise. Elles pourront s'accompagner de primes et leurs auteurs seront également valorisés dans les brochures internes.¹

d. Les objectifs de la communication interne :

Selon DETTRIE PHILIPPE, BROYEZ Catherine, l'objectif de communication interne, c'est répondre à une problématique de demande et d'offre. D'une part la demande du salarié, ce qu'il désire savoir, son inquiétude, ses objectifs. D'autre part l'offre de l'entreprise par son message, son projet et son image qu'elle désire partager avec ses employés. L'offre doit être régulière et fréquente. L'information, (matière première de la décision), doit circuler dans tous les sens. Elle doit descendre et tout aussi bien remonter.

L'objectif principal de la communication interne est de gérer d'une manière optimale le couple demande/offre d'information dans l'entreprise. »²

De plus la communication interne de l'entreprise a comme objectifs :

- Répondre au besoin d'information au personnel.
- Aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information.
- Créer une identité de l'entreprise.
- Informer le personnel avant l'extérieure et éviter la circulation des rumeurs.
- Construire l'esprit d'équipe et renforcer la cohésion.
- Etablir un climat où règne la confiance et renforce la considération et le respect réciproque ...

¹Thierry Libeart, La communication verte : l'écologie au service de l'entreprise, édition OIC, Paris, 2007, P.146.

²Philippe Detrie, CATHERINE Broyez, la communication au service de management, 2^e édition LIAASONS, Paris, 2001, P.113.

Chapitre II **les relations professionnelles et les communications interpersonnelles**

A travers ces objectifs, nous constatons l'importance de la communication interne pour diffuser l'information et résoudre les conflits collectifs et autres choses.

2.2. Les conflits au travail :

2.1 L'origine est la nature des conflits :

Dans une organisation, plusieurs éléments peuvent contribuer à l'apparition de conflits. L'objet et les protagonistes du conflit sont en effet très variés. Ainsi, des conflits peuvent surgir à propos des objectifs poursuivis, de l'allocation des ressources de l'attribution des rôles et concerner les différents services de l'organisation, les clients, les fournisseurs, les employés, la direction ou le syndicat. Parmi les sources de conflits, deux sont particulièrement importantes : la première réside dans l'incompatibilité des objectifs poursuivis par les individus ou les groupes et la seconde se rapporte aux rôles et aux attentes relatives à ces rôles.¹

2.2 Les types de conflits :

Le conflit peut avoir lieu au niveau d'une personne, d'un groupe, opposer deux personnes ou deux groupes, voire plusieurs groupes.

Selon le cas cela permettra de distinguer les types suivants :

a. Les conflits interpersonnels :

Ce type de conflit apparaît lorsque deux individus se trouvent en mésentente, face aux buts à poursuivre, des moyens à prendre, des valeurs, des attitudes ou des comportements à adopter, en effet il y a des résolutions dans lesquelles l'individu peut être spontanément en relation avec une autre personne,

¹Mary Johatch, théorie des organisations, édition BOECK, Paris, 2000, P.316.

Chapitre II **les relations professionnelles et les communications interpersonnelles**

qui lui est parait antipathique, dans d'autre cas cette antipathie se développe progressivement au fil de l'interaction et peut se développer progressivement au fil de l'interaction et put se transformer en conflit.¹

b. Le conflit intergroupe :

Ce type de conflit survient lorsqu'un groupe entre en opposition avec un autre groupe, par exemple, on peut avoir un conflit entre un organisme sans but lucratif voué à la protection de l'environnement, et un groupe de gestionnaire d'une entreprise susceptible d'endommager l'environnement comme il peut opposer des strates c.à.d. entre les prolétaires et les Bourgeois.²

c. Le Conflit vertical :

Le conflit vertical est un mal entendu ou un désaccord se produisant entre des individus ou des groupes provenant de différents niveaux hiérarchique dans une organisation. Plusieurs causes sous-tendent ce type de conflit. Un conflit peut survenir entre les subordonnés et leurs supérieurs lorsque, par exemples ces derniers exercent un contrôle excessif sur les activités des employés.

d. Conflit horizontale :

Il survient entre les employés ou entre les groupes d'un même niveau hiérarchique. Une différence d'opinion quant à la façon de faire les choses, par exemple, les procédés pour exécuter une tache ou bien un projet, peut être à l'origine d'un conflit horizontal. Ce type de conflit peut aussi se produire entre différentes fonctions d'une même entreprise, comme les RH, le service de production, le service de ventes.

¹Shimon Dolan et Autres, Op Cit, P.192.

² Ibid, P.199.

Chapitre II **les relations professionnelles et les communications interpersonnelles**

Un conflit de types horizontal peut également surgir lorsque le service des ventes dont le personnel extrêmement compétent est rémunéré à la commission, obtient, un niveau de ventes qui dépasse les capacités de production.¹

2.3. Les Cinq stades des conflits :

- 1- L'exclusion : absence d'une volonté claire d'inclure un individu, un leader ou un sous-groupe au sein de l'équipe. Le premier stade ne conduit pas forcément aux conflits, mais disons que la table est déjà dressée.
- 2- L'affrontement : expression maladroite des besoins, l'insatisfaction des besoins entraîne des frustrations exprimées. Ignorer cette étape normale de l'évolution d'une équipe peut mener à un affrontement stérile des besoins, des intérêts et des valeurs.
- 3- La formation de clans : collusion entre des membres d'équipe dont le rapprochement est initialement fondé sur des sources d'insatisfaction, des souffrances et certaines affinités. L'affrontement avec les parties adverse est la raison d'être des clans.
- 4- L'escalade et l'éclatement : comme il n'y a plus de communication entre les membres des deux clans, le gestionnaire assume souvent le rôle de messenger entre ceux-ci.
- 5- La rupture : démembrement de l'équipe, départ de certains de ses membres ou rupture totale des relations entre collègues, rupture qui entraîne des stratégies d'évitement.²

¹Shimon Dolan et Autres, Op .Cit P.200.

² ABdelkarim Bouhafs, Op. Cit, P.292-293.

2.4. L'impact des conflits sur la production de groupe :

Les conflits au sein du groupe affectent sa production, mais cet effet n'est pas toujours négatif. Dans leur évaluation des effets des conflits sur la production, les chercheurs ont constaté une distinction entre deux grands types de conflits, les conflits liés à la performance du groupe en ce qu'ils ont un effet sur la qualité des décisions prises. Ce n'est pas le cas des conflits relationnels. Les conflits liés aux relations tiennent d'incompatibilités affectives liées aux relations à propos d'éléments non liée au travail en groupe (opinion politique, valeurs, activités extérieurs, etc.), les conflits lié aux procédures se rapportent à la répartition des responsabilités, des privilèges et des ressources. ¹

2.5. La résolution des conflits :

La médiation : La médiation fonctionne à peu près comme la conciliation mais le médiateur n'est pas tenu de rechercher une solution à tout prix. Son rôle est d'abord et avant tout de restaurer la communication, de faire en sorte que les opposants entretiennent une relation plus pacifique en surmontant leurs antécédents. Il s'efforce d'être réaliste, concret et objectif. La démarche fonctionne en quatre temps :

1. Préparation d'un climat favorable et instauration des règles de travail
2. Présentation des faits à tour de rôle par les personnes en conflits.
3. Recherche de solution.
4. Formulation d'un accord et transcription écrite, signature de contrat par les protagonistes. ²

¹Sylvie Grosjean et Luc Bonneville, Op. Cit, P.267.

²Christophe Carre Sortir des conflits avec les autres, édition Eyrolles, Paris, 2004, p. 185.

Chapitre II les relations professionnelles et les communications interpersonnelles

La négociation : est l'activité mettant en présence deux ou plusieurs parties (individus, groupe, délégation) qui en raison de leur interdépendance, veulent trouver une issue satisfaisante et non violente à une situation exigeant, de la part de chacun, la prise en compte de la réalité de l'autre.⁵¹ La négociation nous apparaît alors comme une confrontation de protagonistes étroitement ou fortement indépendantes, liés par un certain rapport de force et présentant un minimum de volonté d'aboutir à un arrangement en vue de réduire un écart, une divergence afin de construire une solution acceptable au regard de leurs objectifs et de la marge de manœuvre qu'ils s'étaient donnée.¹

¹Lionel Bellenger, Stratégie et tactique de négociation, 3^e édition ESF, Paris, 1999, P.17.

Chapitre IV

Analyse et interprétation des données

Présentation de l'organisme d'accueil (GENERAEMBALLAGE) :

Identification de la société :

GENERAL EMBALLAGE est une société par action au capital de deux milliards de dinars Algériens (2 000 000 000 Da). Son activité principale est la fabrication et la transformation du carton ondulé. L'entreprise dispose actuellement d'un siège social et trois unités de production implantées à AKBOU, ORAN et Sétif.

Historique :

En 2000, **GENERAL EMBALLAGE** a connu un grand tournant dans sa structure et son organisation avec l'entrée des BATOUCHE père et fils.

En 2002, la restructuration du management de l'entreprise s'est organisée autour de BATOUCHE RAMDANE comme gérant de la société et BATOUCHE MOHAND en tant qu'associé principal. Les deux associés ont apporté un apport en numéraire de 8 058 000 DA chacun.

En même année, **GENERAL EMBALLAGE** est entré en production avec un effectif de 83 employés.

L'assemblée générale des actionnaires tenue en date du 03 juin 2009, a décidé de transformer l'entreprise en société (SPA) et d'augmenter le capital par l'intégration de deux nouveaux associés, MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II (CYPRUS II) et MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II (MAUSITIUS).

En 2009, le capital social de la SPA **GENERAL EMBALLAGE** a été porté à 2 000 000 000 DA.

Présentation de « MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND » :

MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND est un fond généraliste dédié à l'investissement en capital dans les entreprises en création, en développement ou en transmission. Il intervient au MAROC principalement, en TUNISIE et en ALGERIE.

Ses principaux investisseurs sont :

- La société financière internationale qui appartient au groupe de la banque mondiale.
- La banque européenne d'investissement.
- La société financière de développement des Pays-Bas.
- Le fond suisse d'investissement pour les marchés émergents.
- La société belge d'investissement pour les pays en développement.
- Le groupe français de la caisse des dépôts.
- La société de promotion et de participation pour la coopération économique.
- Averroès finance.
- Le groupe financier Tuninvest.

Le fond a pour objectif de:

- D'intervenir en fonds propres dans les entreprises maghrébines du secteur privé et de les accompagner dans leur développement international.

Il vise également a :

- Intervenir dans le programme de privation des publiques de la région.

Le fond joue un rôle de catalyseur dans la mobilisation de financement pour ces entreprises.

Investissements corporels :

La SPA GENERAL EMBALLAGE a eu à concrétiser durant les années 2010,2011 et 2012 un bon nombre d'opérations d'investissements qui lui ont valu d'être propulsée à la 1^{ere} place sur le marché national des emballage en carton. Ces investissements consistent en :

machine	Marque	Valeur MDA	Site d'installation
Ligne onduleuse	FOSBER	580	Akbou
(02) Auto-platines	BOBST	272	Sétif / Oran
MASTERFLEX	BOBST	268	Akbou
MASTERCUT	BOBST	162	Akbou
MARTIN 924	MARTIN	223	Sétif
MARTIN 618	MARTIN	175	Akbou
(02) PRESSES Balles	FAES	25	Akbou
Chargeur automatique loader	BOBST	19	Akbou

Evénements marquants :

Depuis sa création, GENERAL EMBALLAGE est passé par plusieurs étapes importantes dans son évaluation les plus marquantes sont citées ci-dessous :

- **2000** : Création de la société par les BATOUCHE père et fils.
- **2002** : Entrée en production de l'usine d'Akbou avec un effectif de 83 employés.

- **2007** : Entrée en production de l'usine de Sétif.
: Trophée de la production (Euro-développement PME).
- **2008** : Début d'exploitation vers la Tunisie.
: Entrée en exploitation de l'unité d'Oran.
- **2009** : Augmentation du capital a 2 milliards de dinars.
: Entrée de MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II (CYPRUS II et MARITIUS) avec une participation de 40%.

: Changement de raison social de SARL a SPA.
- **2011** : Cotation COFACE (Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur).
- **2012** : Signature d'une convention cadre de partenariat avec l'université de Bejaia.
: Notation COFACE.
: Entrée en production de la nouvelle unité d'Akbou.
- **2013** : Certification ISO 9001 (Version 2008).

Le système de management de la qualité ISO 9001 :

Le siège social et les trois sites de productions de GENERAL EMBALLAGE sont certifiés conformes a la norme de management qualité ISO 9001 version 2008.

La norme ISO 9001 fait partie de la série des normes ISO 9000, relatives aux systèmes de management de la qualité. Elle définit des exigences concernant l'organisation d'un système de management de la qualité en tant que liste d'exigences, elle sert de base à la certification de conformité de l'organisme.

La version en vigueur de L'ISO 9001 est la version datée de 2008. Les exigences y sont relatives à quatre grands domaines :

- **Responsabilité de la direction** : exigence d'actes de la part de la direction en tant que premier acteur et permanent de la démarche.
- **Système qualité** : exigences administratives permettant la sauvegarde des acquis. Exigence de prise en compte de la notion de système.
- **Processus** : exigences relatives à l'identification et à la gestion des processus contribuant à la satisfaction des parties intéressées.
- **Amélioration continue** : exigences de mesure et enregistrement de la performance à tous les niveaux utiles ainsi que d'engagement d'actions de progrès efficaces.

La certification ISO 9001 atteste d'une aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences du client et aux réglementations en vigueur.

Activités de l'entreprise :

GENERAL EMBALLAGE est spécialisé dans la fabrication et transformation de carton ondulé. Avec 130 000 tonnes de capacités installées et une infrastructure industrielle déployée sur 3 sites, GENERAL EMBALLAGE est en progression croissante.

Désignation	Chiffre d'affaires KDA	%
Caisse	4 135 224	83.66%
Plaque	810 104	14.80%
Intercalaire	7 652	0.14%
Box	50	0.00%
Clichés	12 017	0.23%
Barquette	3 452	0.09%
Déchets	56 323	1.05%
Autres prestations de services	977	0.03%

Provision du chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaires de GENERAL EMBALLAGE est en évaluation permanent

Année	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CA MDA/HT Akbou	3 526	4 343	5 411	6 693	7 847	8 174	9 701	10 456	11 474
CA MDA/HT Sétif	572	618	742	810	952	1 029	1 149	1 216	1 339
CA MDA/HT Oran	305	488	525	690	739	810	906	1 032	1 192
Total CA MDA/ HT	4 403	5 449	6 678	8 193	9 538	10 013	11 756	12 704	14 005

L'effectif :

Au 31 /12/1012, la SPA GENERAL EMBALLAGE employait un effectif global de 830 agents contre 699 au 31/12 /2011 ; soit une évolution de 15%.

Année	2008	2009	2010	2011	2012
Effectif	479	585	630	699	829
Effectif moyen	-	532	607	664	764

Portefeuille clients :

Les domaines d'utilisation du carton ondulé étant quasiment illimités, GENERAL EMBALLAGE compte un grand nombre de clients, dont l'évaluation est soulignée dans le tableau suivant :

Année	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Client	120	350	550	650	750	850	1000

Convention avec l'université de Bejaïa :

En janvier 2013 GENERAL EMBALLAGE et l'université de Bejaïa, ont signé au siège du rectorat une convention de partenariat visant à mutualiser les compétences des étudiants et les besoins de l'entreprise en cadre qualifiés.

15 étudiants en mastère 2 pour l'année en cours dans les disciplines électromécanique, automatisme industriel, finances et comptabilité ont été retenus dans ce cadre poursuivre une formation diplômante adaptée aux besoins de l'industrie du carton. Cette convention, une première en Algérie, signée par le recteur d'une part, et le directeur général de GENERAL EMBALLAGE, d'une autre part, a donné lieu à l'inauguration d'une salle d'informatique, installée au sein du bloc de recherche du campus Aboudaou, entièrement équipée par l'entreprise.

General emballage une industrie verte :

Fabriqué à partir de sous-produits forestiers renouvelables à l'infini, le carton ondulé est le matériau durable par excellence. GENERAL EMBALLAGE recherche constamment des solutions au moindre coût matière est doté d'une infrastructure de collecte intégrale des déchets pour le recyclage.

Sa politique environnementale est fondée sur 3 principes :

- Recyclage de l'ensemble des déchets de production et des rejets industriels.
- Approvisionnement exclusif auprès d'industries respectant les principes du développement durable.
- Contribution aux efforts visant la préservation de l'environnement et notamment aux actions de reforestation.

Cas n°01 :

Il s'agit d'un homme âgé de 38 ans, marié, universitaire, ayant une licence en « management », occupant un poste de chef de département de ressources humaines à GENERAL EMBALLAGE depuis 5ans.

Pour ce chef de département, **GENERAL EMBALLAGE** n'est pas seulement un lieu de travail, mais aussi un lieu où on apprend chaque jour et on relève des défis ces derniers nous permettent d'avancer et d'évoluer.

Il dit : « pour moi c'est un lieu de partage et de rencontres ,ça nous permet de rencontré des professionnelles de divers horizons ,de divers domaines qui nous enrichissent, et nous apporte des choses à nos expériences , si on vient tous les jours au travail c'est parce qu'il y a des valeurs qu'on partagent ce qu'on fait tous les jours est compatibles avec ma personnalité mes aspirations c'est-à-dire ce que je pense tant que personne et ce qu'il ya à **GENERAL EMBALLAGE** il ya une compatibilité ».

Toutes les entreprises peu importe leurs tailles, cherchent des buts à atteindre qui consiste à créer des biens et des services à partir des facteurs de production en vue de les échanger sur les marchés du travail, d'une manière efficace se qui mènent ces entreprises à une concurrence. Pour ce cadre les objectifs de l'entreprise sont clairs pour tous les travailleurs de **GENERAL EMBALLAGE**.

Pour ce jeune cadre, les conditions de travail sont favorables, pour lui la première condition de travail est la communication car avec cette dernière on arrive à combler les manques dans l'entreprise. Il ajoute : « si les conditions de travail ne sont pas favorable j'aurai quitté cette entreprise ».

Il explique par cela, que l'être humain est un éternel insatisfait, s'il y'avait pas d'insatisfaction, il y'aurait pas d'évolution dans tous les domaines y compris technologique.

Selon **Mache Henri** « *la satisfaction au travail ou dans un emploi est un état affectif favorable, ou défavorable, résultant d'une mise en correspondance par un individu de ses attentes (valeurs et attitudes), à l'endroit d'un travail ou d'un poste, avec son évaluation de travail et /ou son contexte* »¹

Les conditions de travail demeure difficile à cerner en raison de l'extrême diversité des situations des travailleurs, il recouvre dans l'opinion commune, l'environnement physique et le cadre de travail, l'hygiène et la sécurité, l'aménagement du poste de travail et enfin la communication et la dépendance hiérarchique. Il existe de nombreuses définitions à la notion « condition de travail » mais on retiendra la suivante : « *elle recouvre : les conditions physiques, charges physique et mentales nuisances et sécurité et la contrainte technologique d'organisation* ».²

Selon ce cadre, les obstacles au travail font partie du quotidien, Il dit : « si y'avait pas de soucis dans l'entreprise on n'aurait pas besoin des travailleurs, on part du principe que tous obstacles se règlent selon leur urgence ».

Pour ce chef de département des RH, il existe une très bonne ambiance qui règne dans l'entreprise, vu l'effectif jeune de ces employés.

Concernant la question : « Croyez-vous que l'entreprise **GE** garantit une communication efficace entre ces membres ? ». Il dit : « Oui, car la communication est un chemin de réussite pour toute entreprise, elle permet de

¹Henri MACHE de Boislandelle, dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, édition Economica, Paris, 1998, P.401.

² Madeleine Grawitz, Op .Cit, P.153.

développer des flux d'informations multidirectionnel, et elle permet d'établir des relations avec autrui et faire des liaisons ».

On entend parler de plus en plus du stress au travail il est essentiel de s'intéresser aux diverses causes et facteurs responsables du stress professionnel, pour cet enquêter les sources du stress est le climat économique que l'Algérie vit.

Il dit : « En tant que gestionnaire on n'a pas une bonne visibilité sur demain, sur l'avenir économique, parce que l'entreprise ce n'est pas seulement produire mais pour produire, il faut planifier et s'assurer que le produit doit être vendu sur le marché ».

L'entreprise c'est la planification pour produire il faut acheter et pour acheter il faut disposer des ressources financières ; c'est des éléments qui sont enchaînés qu'on ne peut pas dissocier.

Pour lui, la fatigue et la surcharge au travail engendrent le stress, pour en éviter il faut avoir une bonne hygiène de vie, et de l'équilibre dans le sommeil cependant l'hygiène au travail représente un facteur nécessaire pour le bien être et la santé des travailleurs et des membres de la communauté.

Notre enquêter déclare : « je suis totalement et entièrement engagé dans la réalisation des finalités de l'entreprise ».

Les valeurs d'une entreprise lui permettent de se positionner sur le marché et de se démarquer de la concurrence, elle attire et fidélise une clientèle qui adhère à ces valeurs.

Concernant les valeurs professionnelles qui dominent **GE**, pour ce cadre la première valeur est le sentiment d'appartenance.

Il dit : « La première chose qui nous unit c'est le sentiment d'appartenance on sent qu'on appartient vraiment à une famille qui s'appelle **GENERAL**

EMBALLAGE, j'ai travaillé dans une entreprise, j'ai fini par la quitter parce que je me sentais pas appartenir à celle-ci ».

Selon **Sylvie Grosjean** : « *Toute culture organisationnelle repose sur des valeurs qui guident les actions des membres de l'organisation. Les valeurs font en effet, de l'aspect invisible de la culture, de l'aspect intangible qui est à la source de ce qui se manifeste au quotidien dans l'organisation. Traduite par des jugements, des relations de pouvoir, une division des classes, une variété d'intérêts, par des fantasmes et des désirs, les valeurs sont la source même de ce qui anime les êtres humains au sein de l'organisation* ».¹

En matière de relations professionnelles, les employés passent la majorité de temps à faire le travail avec leurs collègues, entre temps les relations naissent entre les membres. Pour ce cas les relations au sein de l'entreprise la plupart du temps sont liées par le travail et la bonne communication.

En ce qu'il s'agit de l'autorité des supérieurs hiérarchique, pour cet enquêté « un chef hiérarchique doit avoir l'autorité lorsqu'il faut pour le bon déroulement du travail ».

Au sujet des conflits au travail, il nous a expliqué qu'ils existent des conflits au niveau professionnel, comme un malentendu, des conflits sociaux comme le racisme entre les travailleurs et les conflits d'intérêt et de domination. Ces conflits reviennent au manque de communication entre les travailleurs et leurs supérieurs et aussi aux différentes mentalités.

« Le malentendu est le plus récurrent des conflits et le plus aisé, il est le résultat d'une erreur d'interprétation. Il est important de signaler que le malentendu n'est pas nécessairement mutuel, (contrairement aux autres types de

¹ Sylvie Grosjean, et Luc Bonneville, La communication organisationnelle, approche, processus et enjeux, édition CHENELIERE EDUCATION, Canada, 2011, P.128.

conflits). Il arrive souvent qu'une personne se trouve ainsi en conflit de l'autre car l'interprétation ne correspond pas à la signification que celle-ci donne à son action ».¹

Et pour les résoudre on opte pour le syndicat des travailleurs, et suivre le règlement intérieur de l'entreprise. Un nouveau recruté doit savoir ces droits et ces devoirs, remettre à chaque travailleurs sa fiche de poste pour savoir ce qu'il est sensé faire et ce qui ne doit pas faire, les informer sur les règles de sécurité existantes à l'intérieur de l'entreprise, pour éviter tous sorte de conflits.

Du point de vue de ce chef, pour améliorer le climat social et les relations professionnelles au sein de **GENERAL EMBALLAGE**, l'entreprise doit procéder à l'instauration d'une communication plus solide entre l'exécution et la maîtrise, et entre la catégorie socioprofessionnelle, car la création d'une communication positive va entretenir un climat favorable au travail, il ajoute à cela, la bonne organisation dans le travail et la compréhension des soucis des travailleurs en les réglant à l'amiable.

¹ Yvan Potin, la gestion des conflits dans les organisations, édition CREG, Paris, 2008/2009, P.7.

Cas n°02:

Ce cadre est un homme âgé de 64 ans, disposant d'un niveau 3^{ème} année en technique, ayant 28 ans d'expérience professionnelle ,4ans dans la construction métallique ,5 ans dans la production et 18 dans le domaine technique et méthode, occupant actuellement le poste de chef de service méthode à GENERAL EMBALLAGE.

Pour ce cadre l'entreprise **GENERAL EMBALLAGE** est l'une des entreprise la plus réussie en Algérie dans le carton ondulé, elle est classée la deuxième après Danone, il la considère comme sa deuxième maison et que tout les membres de cette organisation sont sa famille.

Pour ce chef de département de méthode, les objectifs de l'entreprise sont très clairs pour lui et pour les travailleurs de **GENERAL EMBALLAGE**, car c'est l'ensemble des responsables qui les tracent et les fixent, ils sont traitées de manière scientifique, d'ailleurs ils arrivent à les atteindre dans la plupart du temps, ce qui mène à la réussite dans le marché de travail. Aussi, chaque machine dispose d'une capacité technique et une capacité nominale, si les objectifs de chaque travailleur ne sont pas atteints la direction se réfère aux procédures suivantes : le licenciement ; qui est la rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, ou la rétrogradation ; qui est le déplacement d'un employeur vers un poste moins élevé (grade inférieur) dans la hiérarchie.

Concernant les conditions de travail, elles sont favorables, il existe des stop bruits pour les travailleurs qui diminue le son causée par les machines, il nous a expliqué, qu'ils ils ont mis à leurs disposition un centre médical, une infirmière et un médecin à l'intérieur de l'entreprise, et que tous les travailleurs de cette entreprise font des visites médicales obligatoires avec des bilans, la direction a signé une convention avec un laboratoire privé, les soins se font

gratuitement, c'est les œuvres sociales qui les prend en charge pour le bien être tant qu'employé.

Les conditions de travail sont l'ensemble des caractéristiques matériels et réglementaires qui définissent le contexte du travail, il importe toute fois de distinguer entre ; d'une part les conditions et le contenu du travail et d'une autre part les conditions d'emploi. Les conditions de travail ou de vie au travail, sont déterminées par des conditions matérielles. Il confirme à cela : « on possède des outils qui n'existe pas dans les autres entreprises », les ressources humaines commence à s'évoluer par apport aux années précédente, pour lui : « les ressources humaines représente la colonne vertébrale d'une entreprise la ressource humaine doit disposer des plans de carrière, la formation est très importante pour chaque travailleur au sein de l'entreprise, c'est la base ».

La formation apparait comme un moyen efficace pour le développement économique de l'entreprise, l'accroissement des connaissances et pour l'habilité des employés à tous les niveaux d'organisation, valorisation de potentiel des travailleurs dans leur adaptation au travail lors de changement technologique, la formation est un élément essentiel dans la gestion des ressources humaines.

Selon le dictionnaire de gestion, la GRH : « *c'est l'ensemble des opérations effectuées par une entreprise dans le but de constituer et de développer un potentiel humain, c'est-à-dire un capital humain capable de produire, de se développer et de s'adapter aux changements auquel l'entreprise est soumise* ». ¹

Selon notre enquête, les obstacles rencontrés durant la réalisation des tâches au sein de l'entreprise se trouve au niveau des responsables, il dit : « il faut placer l'homme qu'il faut dans la place qu'il faut, quant on place à la tête de

¹ Henri MATHE de Boislandelle, Op. Cit, P.173.

la direction un homme avec un niveau élevé avec de l'expérience il n'y aura plus de problèmes, d'ailleurs même le taylorisme a bien confirmé cette idée».

Ajoutant à ces propos, le manque de communication, si l'information ne passe pas cela causera un obstacle énorme pour les travailleurs au niveau de l'accomplissement de leur travail.

Ce responsable, qualifie l'ambiance au sein de **GENERAL EMBALLAGE** qu'elle est vraiment bonne, grâce aux outils de travail qui nous sont disposés à l'intérieur de l'entreprise.

Pour la question : « croyez-vous que l'entreprise **GENERAL EMBALLAGE** garantie une communication efficace entre ces membres ? ». Il répond par cela: « plus au moins l'entreprise arrive à garantir la communication entre ces membres, en mettant à leurs disposition des outils informatique qui facilite tout sorte de blocage orale en se référant aux messages, si la personne n'arrive pas à communiquer oralement». On peut dire que la communication interne englobe l'ensemble des actes qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise, ses modalités varient d'une entreprise à une autre. La communication, en effet, ce n'est pas seulement l'art de faire passer et comprendre des informations, c'est aussi l'art de piloter les échanges pour amener les acteurs à rapprocher leurs points de vue et ainsi à mieux comprendre les décisions managériales.

Au vue des chiffres du stress au travail, il est essentiel de s'intéresser à diverse causes et facteurs responsables du stress professionnelles, avant de se pencher sur les mesures de prévention à adopter, il peut être utile de disposer d'une liste des principales sources de stress au travail. Selon ce responsable, la majeure cause du stress c'est la pression au travail. Il affirme que : « on évalue que chaque travail doit se faire en un temps limité ».

De sa part notre enquêté nous assure : « je suis totalement et entièrement engagé dans la réalisation des finalités de l'entreprise ».

Les valeurs d'une entreprise lui permettent d'accéder au marché de travail. Pour ce cadre les valeurs professionnelles, c'est atteindre les objectifs, si les conditions sont réunies les objectifs sont atteints, la satisfaction du client, le respect mutuel, le respect du salarié et sa satisfaction passe avant tout et surtout donner une bonne image en interne et en externe de son employeur.

Pour le psychologue de travail DOULLON « la satisfaction au travail peut être définie comme un état émotif positif qui résulte de l'opinion personnelle d'un travailleur quand à son travail »¹.

Ce chef affirme que : «Les relations professionnelles sont bonnes, la communication s'est améliorée. Ce que j'ai remarqué dans les relations que les nouveaux recrutés sont tous des universitaires, mais ils ne se permettent pas de transmettre et partager leurs savoirs chacun pour soi, ils s'aident pas dans le travail ».

Concernant les relations professionnelles et l'autorité du responsable hiérarchique il dit : « les relations sont bonnes et qu'il n'y a aucune autorité », il additionne à cela que l'autoritarisme c'est une mauvaise arme qu'on doit éloigner, parce que ça apporte pas beaucoup de choses dans l'organisation de travail ils utilisent le laxisme, il faut responsabiliser le travailleur, on travaille avec des concessions, un travailleur a été formé, il faut donner la liberté aux travailleurs, on va le juger si la qualité de travail n'est pas bonne.

Il dit : « normalement dorénavant on doit éliminer l'autorité dans les entreprises, certes y a un responsable qui va gérer en tant que responsable, si quelque chose ne va pas dans les documents c'est là qu'on va en discuter et

¹Doullon et Autres, *psychologie de travail et comportement organisationnel*, 2^e édition MORIN, Canada, 2002, P.36.

juger, donc on a seulement à vérifier le travail, chacun est responsable à son poste de travail ».

Par apport à l'existence des conflits à l'intérieur de l'entreprise, le chef méthodique répond comme suit : « non, il n'existe pas de conflits a l'intérieur de l'entreprise, pace qu'il existe un syndicat qui défend et revendique les droits des travailleurs ».

Et pour la stratégie à suivre pour dépasser les conflits s'il se présente cette enquête nous dit que : « La commission discipline fais résoudre les conflits : les fautes sont répartit en 1^{er} degrés 2^{ème} degrés et 3^{ème} degrés , dans la logique le 1^{er} degrés il incombe les responsables direct des travailleurs (chef d'équipe , le contremaitre) ils sont sensé de sanctionné un travailleur par un avertissement un appel à l'ordre ,ou un blâme , jusqu'à 3jours de mise à pied , si l'erreur qu'il a commis dépasse un peu la chronique ils les classe dans le 2^{ème} degrés ,

C'est au chef de service ou au chef de département de décider de sa sanction. Il existe des règlements dans la commission discipline, la convention et le règlement intérieur qui est inspiré du code de travail.

Du point de vue de ce chef méthodique, pour une bonne amélioration du climat social, il faut que celui-ci arrive à gérer les œuvres sociale de l'entreprise comme il se doit, parce que les œuvres sociale c'est 3% de la masse salariale, facilité l'achat, pour contraindre un mauvais climat, et aussi tout travailleurs a la chance d'avoir une prime vis-à-vis de son travail fournis.

Et pour l'amélioration des relations professionnelles, ce cadre suggère à l'entreprise de leurs permettre de faire des vacances chaque année, améliorer surtout la communication interservices, dans une entreprise si il y a une mauvaise communication, c'est parce que la hiérarchie n'est pas à sa place, pour que la communication existe il faut avoir la compétence, là où il n y a pas de

compétence la communication se bloque, l'écoute et la compréhension des responsables.

On entend par compétence la combinaison des connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis, elle se constate lors de la mise en œuvre en situation professionnelle, elle est donc à l'entreprise de la repérer, de la faire évaluer et de la valider.

Cas n°3

Il s'agit d'un responsable de planification et ordonnance âgé de 40ans père de famille, ayant un diplôme d'ingénieur en mécanique, auparavant il été enseignant dans le domaine technique, il travaille à GENERAL EMBALLAGE depuis 11 ans.

D'après ce cadre, **GENERAL EMBALLAGE** représente pour lui une opportunité pour s'évoluer, d'acquérir de nouvelles connaissance, enrichir ses expériences professionnelles, et aussi un lieu où il partage son savoir acquis avec les collègues de travail.

Concernant les objectifs de l'entreprise pour lui sont claires et pour tous les travailleurs de l'entreprise, pour quelqu'un qui veut travailler à **GENERAL EMBALLAGE** tous les objectifs sont précis, fixé et sont informer à chaque membre de cette entreprise.

Au sujet de l'existence des conditions de travail favorable au sein de cette entreprise ce responsable dit : « j'assure le service hygiène et sécurité des travailleurs pour promouvoir et maintenir le bien être physique, mental et sociale de tous les salariés, mais il y'a toujours un manque et une imperfection dans le volet de la propreté et le volet des zones sonores ».

Il explique par cela, « vu la position de l'administration qui se situe à proximité de l'exécution et des machines, cela engendre des inconvénients qui sont causés par des conditions défavorables comme la chaleur et le bruit ces derniers n'aident pas pour la concentration sur le travail à exécuter ».

Pour **PLUYETTE.J** « *Le bruit au travail que ca soit bruit des machines, ou autres peut être très assourdissant et même gênant pour celui qui le subit. Dans certains cas où l'individu ne met pas des protections contres ces bruits, le risque*

*le plus évident est celui des troubles de l'audition, et la surdité, des insomnies...etc. ».*¹

*« Le bruit est l'une des nuisances majeures par son rôle dans l'inconfort de nombreuses conditions de travail et la fatigue qui en résulte, outre le risque de surdité professionnelle lié à certaines industrielles... ».*²

Concernant les obstacles rencontrés durant la réalisation des tâches à l'intérieur de l'entreprise ce cadre dit : « pour le service de planification on est sensé réduire les contraintes, optimiser, élever les déchets et les pertes, et aussi le mal suivie des programmes est un obstacle pour la production ». Ajoutant : « la contribution des structures concerné le taux de contribution est très faible comme par exemple ; rupture de la matière première, si elle n'est pas dispensable le travail se freine ».

Ce responsable qualifie l'ambiance au sein de **GENERAL EMBALLAGE** qu'elle est formidable car il y'a le sens de responsabilité et l'esprit d'équipe

L'esprit d'équipe est un sentiment de solidarité qui relie les membres d'un groupe de travail, en réunissant toutes les forces communes dans la perspective de réaliser des buts communs. **Allain Blanchet** définit l'esprit d'équipe comme suit : « *C'est un esprit de solidarité qui anime les membres d'un même groupe, faire équipe avec quelqu'un d'associer avec lui pour une entreprise commune. Sentiment de faire corps avec un groupe de personnes, intérêt pour objectif partagé, implication dans la réussite collective plutôt que la réussite individuelle, l'esprit d'équipe est la qualité nécessaire pour qu'une équipe de travail progresse et soit efficace* ». ³

¹ Pluyette.J. « hygiène et sécurité, conditions de travail », 21^e édition, Paris, P.548

² Ibid., P.548.

³ Alain Blanchet, Alain Trogon, la psychologie des groupes, édition ARMAND COLIN, Paris, 2005, P.28.

Pour notre enquêté, ce n'est pas l'entreprise qui va garantir une bonne communication, mais elle prend des mesures de communication, la manipulation de l'outil informatique, et des tableaux d'affichage, il dit : « la communication se perd vraiment entre les travailleurs parce que dans la boîte à dialogue il y'a la difficulté de compréhension des messages, parfois le blocage s'opère quand les travailleurs n'ont pas la même définition des mots ou ne comprennent pas le message ».

Pour la question « quelles sont les causes du stress au sein de l'entreprise ? » il répond : « vu que je suis responsable dans le service de planification les sources du stress viennent toujours de la charge de travail, des délais imposés par les clients, le manque de contrôle sur la répartition et la planification des tâches ».

Il ajoute à cela : « des délais trop courts, des temps d'adaptation entre les changements trop serrés, des plannings surchargés, sont autant de facteurs qui obligent les employés à travailler dans l'urgence ce qui conduira au final à une situation stressante ».

De sa part notre enquêté nous assure qu'il est vraiment engagé dans la réalisation des finalités de l'entreprise.

Pour ce cas les principales valeurs professionnelles qui dominent **GENERAL EMBALLAGE**,

- La Santé et sécurité de tous les travailleurs.
- Adaptation au client.
- Viser l'efficacité et l'efficience de tous les processus y compris le flot d'information et le rythme de travail.
- Avoir l'esprit de contribution.

Selon ce cas il existe différentes relations professionnelles à **GENERAL EMBALLAGE**, elles peuvent être contradictoire ou constructive, il déclare : « qu'il faut garder le respect, la bienveillance et la confiance entre les collègues de travail pour avoir de bonnes relations ».

Concernant, l'autorité des chefs hiérarchique, selon ce responsable :

« Il n'existe pas d'autorité on travaille avec esprit d'équipe et le respect ».

Au sujet d'existence des conflits professionnelle, il dit : « Oui, il peut y avoir plusieurs sources de conflits, c'est évident que les travailleurs vont se retrouver face à des conflits qui proviennent des malentendus, c'est généralement un désaccord entre deux ou voire plusieurs personnes qui survient, celles-ci ne tenant pas compte des idées de chacun ».

Pour lui les stratégies spécifiques pour dépasser les conflits c'est de les traiter par une enquête pour avoir la vérité, le questionnaire ,45jours de punition, dégradation, mise à pied.

Il ajoute en disant : « pour les grands conflits, il y'a une sale des réunions ou on trouve un membre de juré et les enquêtés, cette étape est connu par le conseil de discipline. Ici l'enquêter doit se présenté devant les membres de juré qui prendront une décision après une discussion qui sera soumise à l'administration cette dernière prendra la décision finale ».

En ce qui concerne l'amélioration du climat sociale au sein de **GENERAL EMBALLAGE**, ce responsable propose d'instaurer une communication plus importante et de se doter d'un syndicat pour résoudre les problèmes au sein de cette entreprise.

Dans sa réponse aux conditions favorables pour l'amélioration des relations professionnelle, il déclare qu'il faut doter l'entreprise des ressources interne et externe professionnalisée d'analyse de ces relations et construire des outils pour les qualifiés, l'écoute et l'information, répartitions des tâches, et la vérification du travail réalisé.

Cas n °04 :

Cet enquêté, est un cadre âgé de 61 ans, marié, Ayant un diplôme en informatique, 25 ans d'expérience professionnelle. Il travaille comme assistant de directeur générale depuis 10 ans au sein de la SPA GENERAL EMBALLAGE.

Toute entreprise existant dans un marché concurrentiel, rythment la vie économique et sociale et animent la vie quotidienne de ses salariés. Pour cet assistant, **GENERAL EMBALLAGE** représente son vecteur d'épanouissement, il dit : « c'est grâce à **GENERAL EMBALLAGE** que je gagne ma vie, mes enfants sont épanouie c'est une manière de subvenir à mes besoins, c'est une entreprise qui me plait à laquelle je me sens appartenir, celle-ci se distingue par à port aux autres selon ses valeurs ».

Les objectifs sont la clef de toute entreprise moderne qui planifie la réalisation de ses projets sur la base d'un programme d'action bien précis. Fixer un objectif exprime la bonne démarche de l'entreprise et manifeste la clarté et le sérieux que ce soit dans le travail qu'elle désire effectuer ou les projets qu'elle compte réaliser.

D'après ce cadre, les objectifs ne sont pas clairs à travers tout le monde, il y'a une défaillance du management, ils ne sont pas décliné d'une manière méthodologique pour l'ensemble des personnels. Tout de même, il nous explique que **GENERAL EMBALLAGE** essaye de devenir leader en Afrique, il dit « l'objectif majeur de cette entreprise est de produire du carton ondulé sans importer du papier, réduire le gaspillage et les charges ».

Dans sa réponse à l'existence de bonne conditions favorable au sein de **GENERAL EMBALLAGE**, il déclare que : « Globalement, oui les ateliers sont dotés d'équipements nécessaires pour travailler en bonnes conditions, on

essaye à chaque fois de combler le manque, en espérant que les salariés se donnent un peu plus au travail quotidien ».

Les mauvaises conditions de travail impactent directement le climat social de l'entreprise, et la productivité des salariés, pour cela toute entreprise est menée à améliorer ce facteur essentiel qui joue un rôle important dans sa réussite.

« Les conditions de travail désignent d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur le lieu de travail. Il est tenu compte de la pénibilité et des risques propres à l'activité et à l'environnement de travail (nuisances sonores, émanations de produits toxiques...). A côté des aspects matériels, il faut également tenir compte du cadre relationnel dans lequel évolue le salarié (statut professionnel, durée du contrat, ancienneté...). La diversité des conditions de travail s'explique en grande partie par les particularités des emplois occupés ».¹

Les salariés font face à de nombreuses difficultés pour être productifs à leurs postes de travail, toutefois ils leur arrivent de se confronter à des obstacles durant la réalisation de leurs tâches à l'intérieur de l'entreprise. En répondant à ce sujet d'obstacle, il nous dit : « du moment que les conditions de travail sont favorables, je ne rencontre aucun obstacle qui peut freiner mon travail ».

Et quand on lui a posé la question « est-ce qu'il existe une bonne ambiance au sein de **GENERAL EMBALLAGE ?** » Il nous répond : « elle est essentiellement due aux collaborateurs même si l'entreprise a son rôle à jouer ».

Selon ce cadre, l'entreprise garantit une bonne communication entre ces membres, car elle joue un rôle capital dans la dynamique d'une entreprise elle permet de rassembler tous les collaborateurs de l'entreprise autour d'un même objectif. Il confirme en disant : « l'entreprise fait toujours de son mieux pour garantir une communication efficace entre ces membres et cela, en organisant

¹Laetitia Lethleux, l'essentiel de gestion des ressources humaines, 5^e édition L'EXTENSO, Paris, 2012.P.29.

des séminaires et des réunions pour partager les opinions et les idées, utiliser des supports technologiques, et des tableaux d'affichage à fin de transmettre des informations à la vue de tous ».

Au sujet du stress au travail, pour ce cadre le stress ne peut être que positif pour le travail dans l'entreprise, il le stimule psychologiquement, et le motive pour augmenter le rendement de façon importante. Il dit : « Il est normal de subir un certain stress, c'est souvent ce qui nous procure de l'énergie et la motivation dont nous avons besoin pour relever nos défis quotidiens au travail ». Il explique par cela : « ce genre de stress nous aide à surmonter la difficulté et à atteindre nos objectifs ». Concernant les causes du stress, pour lui le stress peut être source de la charge de travail ou de manque de reconnaissance pour un employé.

Et pour la question « Sentez –vous que vous êtes totalement engagé dans la réalisation des finalités de l'entreprise ? » Il répond : « Bien sûr je me sens totalement engagé, c'est un principe pour moi, on nous fait confiance, et on nous surveille pas de près, c'est la moindre des choses. L'engagement c'est important ».

L'engagement est l'état d'esprit d'un salarié à l'égard de son entreprise en tant qu'environnement professionnel. C'est cet engagement que le salarié démontre lorsqu'il souhaite appartenir au comité d'entreprise. Dans le cadre de cette relation d'engagement, le salarié se reconnaît dans les valeurs et la culture d'entreprise de son organisation.

Selon **RENAUD SAINSAULIEU**, « *l'engagement est le degré de désir qu'un individu à rester dans une organisation donnée, il est basé sur la force de l'implication et l'identification de l'employé avec l'entreprise* ». ¹

¹Alain Beiton et Autres, science social, édition DALLOZ, Paris, 2000, P.217.

Selon ce cadre la première valeur professionnelle qui domine **GENERAL EMBALLAGE** est la cohésion et l'esprit d'équipe qui est un sentiment de solidarité qui relie les membres d'un groupe au travail, en réunissant toutes les forces communes dans la perspective de réaliser des buts communs, Il déclare : « Si je dois réussir, je ne dois réussir qu'avec mon équipe » . Il ajoute à cela, le respect, l'équité et la considération.

La cohésion n'est pas nécessairement donnée au départ ; elle se développe avec le temps et son lien avec la performance du groupe et médiatiser par plusieurs facteurs dont le types de groupe, son contexte et l'incertitude de la tâche. Il s'agit d'une relation récursive, a sens où plus le groupe est cohésif, mieux il performe et inversement moins, bien il performe moins il est cohésif. ¹

Ce cas nous affirme que les relations professionnelles au sein de l'entreprise et ses relations avec ses collègues de travail sont excellentes. « Très bonne relations, on s'entend très bien, il y'a du respect on est solide entre nous, on s'entraide ». A propos de l'autorité des responsable supérieur il dit : « un responsable qui n'est pas autoritaire, n'est plus un responsable, sa mission est de nous confier certaines responsabilités qui exigent de nous certains comportements ».

Au sujet des sources de conflits au travail, notre enquêté nous dit : « les conflits surgissent souvent quand il y a une mauvaise communication ou une incompatibilité d'objectifs ». « Le personnel de vente pourrait penser faire face à la compétition par des livraisons rapides de marchandise, alors que le service de production pourraient trouver que les productions en petites quantités pourraient aller à l'encontre de ses efforts de réduction des coûts ».Ajoute-t-il en donnant cet exemple.

¹ Sylvie Grosjean, Luc Bonneville, la communication organisationnelle, approche, processus et enjeux, édition CHENELIERE Education, Canada, 2011, P.261.

Pour dépasser ces conflits, il faut favoriser la communication interne, et d'entreprendre une démarche constructive menant à la résolution de ces conflits.

Pour l'amélioration du climat social au sein de **GENERAL EMBALLAGE**, ce cadre, nous a informés qu'ils sont en train de réfléchir sur un projet, celui de construire un questionnaire de satisfaction de personnel, qui contient de différentes questions comme par exemple: « Si vous trouvez un salaire équivalent, vous allez quitter GE ? Citez les principales motifs qui vous laissent à quitter GE », ce questionnaire sera distribuer pour tous les travailleurs au sein de cette entreprise, et restera en anonymat, à fin de tirer et de conclure par les réponses de ses employés interrogé, ce qu'ils pensent de leurs environnement de travail et de leurs satisfactions ou insatisfaction.

Et aussi, d'avoir une boîte à idée propre à l'entreprise, pour laisser les gens de l'entreprise s'exprimer librement.

Et enfin, pour l'amélioration des conditions favorable des relations professionnelles « Etablir une bonne communication entre les membres de l'entreprise car cela permet d'obtenir plus rapidement ce qu'on attend de chaque membre d'entreprise, et de favoriser le travail en équipe ». Déclare-t-il.

Cas n°05:

Est une femme âgée de 36 ans mariée, ayant un diplôme universitaire en droit, avec une dizaine d'années d'expériences, recrutée depuis 5ans à GENERAL EMBALLAGE occupant actuellement le poste chef de service de contention.

Pour ce chef de service, **GENERAL EMBALLAGE** représente pour elle l'entreprise à laquelle elle appartient, son employeur et son gain pain.

Avoir des objectifs est crucial pour une entreprise, mais savoir les fixer correctement est tout aussi très important. Ce cadre affirme que : « les objectifs de l'entreprise sont clairs pour moi, mais je ne peux pas savoir si c'est le cas pour tout les travailleurs ».

Les conditions de travail sont d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. Notre enquêtée confirme que : « les conditions de travail de cette entreprise sont vraiment favorables, on nous dispose de tous ce qu'on a besoin en ce qui concerne les conditions matériel bien sùre ».

Concernant les obstacles rencontrés durant la réalisation des tâches à l'intérieur de l'entreprise, ce cadre nous dévoile que : « ya des obstacles psychologique, manque de communication entre membres ».

Pour la question : « existe-t-il une bonne ambiance au sein de générale emballage ? ».Ce cadre nous a répondu que : « on est la pour travailler, mais généralement oui l'ambiance elle est présente, il ya un climat social favorable ».

Au sujet de la garantie de la communication entre ces membres par l'entreprise, ce cadre dis que : « pas vraiment l'entreprise ne garantie pas une bonne communication entre ces membres, elle est vraiment manquante».

Pour ce chef de service contention, les causes du stress sont : « la pression au travail, mauvaise relation avec la hiérarchie, le stress générer par le travail, la fatigue, la charge des tâches, les urgences au travail ».

Selon le dictionnaire des sciences humaines : « *l'idée de stress renvoi à la notion de tension de pression, être stressé à la fois pressé et oppressé. La littérature sur le sujet est gigantesque, car le stress semble être devenu un mal de civilisation contemporaine* ». ¹Le stress professionnel dans l'entreprise « **G.E** », apparait comme un état de décalage entre les moyens et les connaissances dont un salarié dispose et les demandes et les exigences de son environnement, l'employé a donc le sentiment que ces capacités et connaissances son insuffisantes pour répondre à cette demande dans les délais ce qui va provoquer par la suite ce phénomène de stress professionnel.

Les valeurs sont les principes sur la quelle l'entreprise se base dans son secteur pour évoluer dans le marché de travail et donner une bonne image de soi.

Pour notre enquêté les valeurs professionnelles qui dominant générale emballage sont :

- Le sérieux et l'engagement.
- Respect de la personne.
- Donné de sois donné un peu de son temps.
- Récompense des méritants, accorder des bénéfices compétitifs.

« L'engagement désigne le degré d'attachement engendré par la forte implication et identification d'un individu envers son organisation, aussi désigne

¹ Jean-francoisdortier, Dictionnaire des sciences humaines, édition SCIENCES HUMAINES, Auxerre, 2004, P.793.

le fait qu'un salarié se reconnaît à travers les normes et les valeurs de son organisation ». ¹

Dans toute organisation les relations entre les travailleurs sont d'abord fondées sur les statuts et les rôles dans l'entreprise, celles-ci sont déterminées par un style d'échange et une façon de se comporter. Selon ce cadre les relations professionnelles : « sont de nature normales, elles suivent le règlement intérieur de l'entreprise ». Et pour l'autorité des responsables hiérarchiques, ce cas nous affirme : « qu'ils sont autoritaires, toujours dans un groupe ou dans une catégorie on trouve un leader qui domine ses employés ». Dans le monde de l'entreprise, les collaborateurs y travaillant ont des intérêts et des buts différents. Cependant ils sont appelés à travailler ensemble et souvent en équipe afin que la société reste performante dans un marché très concurrentiel.

Toutefois, l'entreprise fait face à des différents conflits qui peuvent avoir une influence négative sur la productivité et sur le climat de travail. Notre enquête confirme : « autant que chef de service de contention, les employés viennent souvent exposés leur soucis professionnelle vers moi, pour analyser la situation de conflit, et faire preuve d'observation et d'écoute afin d'arriver à trouver une solution adéquate à leurs problèmes ».

Du point de vue de ce chef pour l'amélioration du climat sociale et les relations professionnelles il dit : « personnellement je propose d'optimiser les coûts liés à la qualité relationnel en favorisant les échanges respectueux et la participation des salariés, en privilégiant la qualité de vie au travail ». Elle ajoute à cela d'encourager les travailleurs d'évoluer sur la performance, de prendre en considération la communication interne en organisant des séminaires et des formations pour détendre l'atmosphère.

¹Renaud Sainsaulieu, sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement, édition DALLOZ, Paris, 1995, P.21.

Cas n°06 :

Il s'agit d'un chef de département de service commerce, âgé de 41ans, marié, ayant une licence en « gestion de l'entreprise », il est recruté par GENERAL EMBALLAGE depuis 14ans.

Pour ce cadre, cette entreprise représente pour lui, une école dans laquelle il apprend chaque jour de nouvelles choses dans le domaine professionnelle, c'est là qu'il a découvert le milieu professionnelle.

Pour progresser, l'entreprise doit fixer des objectifs car rien ne se produit si l'on se fixe pas d'objectifs à court, à moyen, et à long terme. Privée d'objectifs, l'entreprise se laisse souvent aller à la dérive. Se fixer des objectifs est donc fondamental voire vital pour la pérennité d'une entreprise, ce pendant un objectif doit être, mesurable et réaliste afin qu'il soit clair pour tous les travailleurs de l'entreprise. Pour lui, les objectifs de cette entreprise sont clairs ils sont fixé au niveau mensuel, trimestriel et annuel, il dit « du moment que **GENERAL EMBALLAGE** est une entreprise industrielle, son but principale est d'augmenter le volume de vente, augmenter le chiffre d'affaire et avoir un nombre important de clients ». Il ajoute : « essayer de satisfaire la clientèle, de les fidéliser et préserver la bonne image de l'entreprise ».

Pour ce chef les conditions de travail sont favorable au sein de **GENERAL EMBALLAGE**, Il dit : « sur l'ensemble on a tous les moyens, on travaille avec des logiciels, qui sont destinés pour la fabrication du carton ondulés ce que nos concurrents ne disposent pas, ces logiciels nous facilitent la saisie de la demande du client avec la date de production, de planification, et de livraison ».

Pour la question « quels sont les obstacles que vous rencontré durant la réalisation de vos tâches à l'intérieur de l'entreprise ? », Il nous répond : « Concernant les bons de commandes qui sont formel et logique sans

erreur, y'en a des clients qui les écrivent avec des logiciels sur micro-ordinateur, et d'autres qui viennent de se lancé sur le marché de travail, les écrivent à la main avec un stylo, cela nous cause une difficulté à déchiffrer ce qu'il veut dire réellement ». Ajoutant à cela « le manque d'information, et de communication, par exemple quand un client fait un développement de sa commande alors que j'ai déjà saisie sa commande, il arrive que cette information n'est pas communiqué au niveau du service ».

Il explique par cela, que le manque de communication et de la transmission d'informations dans ce service « commerce » et avec les autres services est un obstacle que l'entreprise doit prendre en charge.

Travailler dans une bonne ambiance permet d'accroître la productivité des salariés et de maintenir de bonnes relations avec les collègues au sein de l'entreprise. Pour ce chef l'ambiance au sein de **GENERAL EMBALLAGE** est présente malgré le stress qu'ils engendrent à cause de la nature de leur travail.

Au sujet d'une communication efficace au sein de **GENERAL EMBALLAGE**, ce responsable déclare : « En tant que, commercial malheureusement le manque de communication informationnelle se fais bien ressentir en entreprise et son résultat est le fait qu'une information capitale, ne circule pas et que des décisions soient prises sans avoir tous les éléments nécessaires ».

Selon le professeur de sociologie **FRANCOIS** et le psychologue de travail **MICHEL** les obstacles de la communication se présentent comme suit :

-L'obstacle des stratégies de pouvoir car l'information est source de pouvoir ;

-L'obstacle des méthodes paperassières où l'obligation de transmettre toute information sous forme de rapport écrit peut freiner la motivation à

communiquer, surtout si le portier est surchargé de travail et démuné de secrétariat efficace ;

-L'obstacle de la pression temporelle car le portier n'a pas le temps nécessaire pour communiquer. Le manque de temps peut être, cependant, qu'un alibi pour ne pas affronter les risques qui comporte toute communication. ¹

Pour ce cadre il existe plusieurs causes du stress au travail, il cite : « la charge au travail, notamment le nombre d'heures de travail par semaine et par jour, sa difficulté en raison de la nécessité de produire beaucoup dans un temps limité, et aussi les retards dans la livraison d'un produit pour un client ». « Généralement, c'est un stress liés aux rôles et aux responsabilités » ajoute-t-il. Le stress au travail devient de plus en plus un problème réel pris en compte par les entreprises.

En rependant à la question de l'engagement dans la réalisation des finalités de l'entreprise, il nous répond « C'est évident, je suis totalement engagé, si je n'ai pas l'esprit commercial et l'initiative commerciale, je ne suis pas un bon commercial ».

Selon cet enquête les valeurs professionnelle qui dominant **GENERAL EMBALLAGE** sont comme Suit :

- La place qu'elle occupe sur le marché du carton ondulé
- Mettre le client à l'avant plan et lui offrir un service et des produits de qualité, visant à maintenir sa fidélisation
- Leadership dans le domaine, proximité, citoyenneté et développement durable.

¹Francois Petit, Michel Dubois, introduction à la psychologie des organisations, 3^e édition DUNOD, Paris, 2013, P.55.

Pour ce cas les relations professionnelles au sein de **GENERAL EMBALLAGE** sont des relations solides et relations d'entente avec tous les services. Et concernant ces relations avec ces collègues au sein de l'entreprise, il dit : « Je suis très satisfait, l'écoute est une part très importante pour la réussite de toute relation, je partage de bons moments avec mes collègues, dans le cadre de travail et le respect bien sûr ».

Du point de vue de ce chef, les responsables hiérarchiques ne sont pas autoritaires, ils veulent l'intérêt de l'entreprise et son développement.

Au sujet de l'existence de conflit au sein de l'entreprise pour ce cadre, c'est généralement la non communication entre les membres, ou un conflit qui provient d'un malentendu ou un désaccord entre deux travailleurs.

Pour gérer les conflits professionnels, le syndicat de l'entreprise fera sa mission qui consiste à, être à l'écoute de chacun et entendre le point de vue de l'autre pour tenter de comprendre et instaurer un climat de confiance.

Pour l'amélioration du climat sociale et les relations professionnelles au sein de l'entreprise, notre cadre nous propose d'améliorer et d'établir une bonne communication pour un bon déroulement de l'information. Eliminer les tâches supplémentaires, et la surcharge au travail, chaque employé à sa responsabilité, et aussi d'organiser des sorties entre travailleurs, pour permettre de mieux se connaître et mieux se communiquer.

Cas n°07:

Il s'agit d'un homme de 39ans, marié, disposant d'une licence classique en comptabilité, chef de département de comptabilité ayant 10 ans d'expérience professionnel.

Pour ce cadre, **GENERAL EMBALLAGE** est toute sa vie, elle représente son expérience la plus riche, et l'évolution de sa carrière. Il dit : « **GENERAL EMBALLAGE** c'est elle qui ma donnée la première chance, celle d'entamer ma carrière professionnelle, c'est ma source de revenu et c'est grâce a elle que je suis devenu un cadre supérieur ».

Une entreprise a besoin des objectifs afin de pouvoir se développer et générer des profits pour motiver il faut avoir des objectifs clairs, l'individu doit se sentir capable d'atteindre les objectifs fixés. Ce chef dit que : « tout les objectifs de l'entreprise sont clairs pour lui et pour tout les travailleurs de **GENERAL EMBALLAGE**».

La qualité des conditions de travail est un facteur primordial pour que les employeurs accomplissent leurs tâches sans aucun manque matériel. « Personnellement, je valide que je travail en bonnes conditions qui me permettent de me concentré sur la réalisation de mon travail, l'entreprise met a notre disposition tous matériels qui nous facilitent l'atteinte de nos objectifs ».

En ce qui concerne les obstacles rencontrés durant la réalisation de nos tâches, ce chef de département de comptabilité déclare : « je ne rencontre aucun obstacle que ce soit au niveau de mon service ou au niveau de l'accomplissement de mon travail ».

Au sujet de l'ambiance qui se retrouve au sein de cette unité, il la qualifie qu'elle est bonne, et sa par apport au travail et l'esprit d'équipe qui existe à l'intérieur de l'entreprise.

La communication tien un rôle considérable dans le fonctionnement de l'entreprise et permet de faire le lien entre les différents employés, c'est un outil plus performant pour assurer la fiabilité de l'information et sa disponibilité dans le moment important. Il nous dit que : « l'entreprise garantie plus au moins la communication, car celle-ci joue un rôle principale qui est de développer la dynamique collective et d'aider les salariés à comprendre la situation générale de l'entreprise pour favoriser le climat de travail ».

Au sens organisationnel : *« la communication peut être définie comme l'ensemble de principes d'action et de pratiques visant à donner du sens pour favoriser l'appropriation et la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun ».*¹

Au sujet des causes de stress au travail, notre enquêté nous confie que : « les principales sources du stress sont : la surcharge de travail, la pression, il faut veiller que tout sois claire et donnée des chiffres évident et fidèle ».

*Le stress correspond à toute action venant de l'extérieur qui demande un effort intense ou produit une tension élevée de l'organisme, ce qui renvoie, pour le domaine du travail aux contraintes qui en ressortent.*²

Pour la question : « sentez- vous que vous êtes totalement engagé dans la réalisation des finalités de l'entreprise ? ».Il nous répond : « bien sûre je suis entièrement engagé dans mon poste pour la réalisation des finalités et des buts fixés par l'ensemble des services ».

D'après ce responsable, les principales valeurs professionnelles qui dominant générale emballage sont comme suit :

¹Philippe Daterie et Cathereine Broyer, la communication interne au service de Management, 2^e édition LAISONS, Paris, 2001, P.39.

²Claude Lemoine, psychologie dans le travail et les organisations, édition DUNOD, Paris, 2003, P.66.

- La qualité du produit, le respect du salarié et sa satisfaction passe avant tout.
- Donner une bonne image de l'entreprise à l'interne comme à l'externe.

Pour ce chef, les relations professionnelles sont familiale, ça devient une unité soudée, elles sont régies par un organigramme de l'entreprise et définies par la loi et se traitent à base de responsabilité.

Interroger sur la nature de la relation avec les supérieurs est ce qu'ils sont autoritaire, il confirme qu'ils n'imposent pas leurs pouvoirs mais ils sont plutôt compréhensifs, et le plus important pour eux l'augmentation de la production et d'être capable de faire le travail convenablement dans un climat favorable.

Au sujet des conflits professionnels, pour ce cadre un conflit peut générer de plusieurs causes, comme les erreurs manifestes de la communication, quand il y a une contradiction entre les membres. Les conflits sont parfois générés par le comportement intellectuel de l'individu. Ils existent d'autres qui naissent de l'interaction des relations interpersonnelles, des enjeux de pouvoir et de divergences d'intérêts, d'autres encore relèvent des problèmes organisationnels. **TOURNAINE** estime qu'« *il ne peut y avoir de conflit là où il n'y a pas de rapports sociaux [...] rapport d'opposition entre des acteurs sociaux qui participent au même ensemble, le conflit permettrait au sociologue de retrouver les orientations et les combats à travers les hommes produisant leur société* ». ¹

Du point de vue de notre enquête, pour l'amélioration du climat social et des relations professionnelles, il suggère de faire des briefings, des réunions dans chaque service, et d'améliorer la communication interservices, le climat social se présente par une communication interne efficace au sein de n'importe quelle entreprise car celle-ci crée un climat de cohésion et de satisfaction.

¹Andre Akoun et Autres, le Robert /seuil (dictionnaire de sociologie), édition MAME, Paris, 1999, P.102.

Cas n°08 :

Ce cadre est un homme âgé de 46 ans, marié, ayant un niveau terminal, occupant un poste de chef de département au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE, recruté depuis l'année 2002.

L'entreprise **GENERAL EMBALLAGE** représente une partie très importante dans sa vie, il la considère comme sa deuxième maison et que le travail à l'intérieur de cette entreprise est un véritable challenge.

D'après ce cadre les objectifs de l'entreprise sont très clairs pour lui et pour les travailleurs de **GENERAL EMBALLAGE**, il clarifie par cela que l'entreprise arrive à atteindre tout ces objectifs fixé chaque début de mois, d'ailleurs il assure que les conditions de travail sont convenable pour l'accomplissement des tâches, en disant que : « les travailleurs ont tous ce qu'il faut et ils ne manquent de rien pour accomplir leurs travail », ce dernier assure qu'il ne rencontre aucun obstacle à l'intérieur de cette entité étant chef de département, mais il signale ceux de l'extérieure comme les infrastructure douanière.

Selon ce chef, l'ambiance au sein de **GENERAL EMBALLAGE** favorable et nécessaire, d'ailleurs c'est ce qui motive ces travailleurs pour la bonne continuité des activités.

Et pour la question « croyez-vous que l'entreprise **GENERAL EMBALLAGE** garantie une communication efficace entre ces membres ? » il répond : « à ma connaissance il existe une très bonne communication, car c'est un moyen primordiale pour le bon fonctionnement des différentes services de notre entreprise ».

Au sujet des causes du stress au sein de l'entreprise, notre enquêté nous déclare que : « ces causes sont engendrer par l'ensemble des réactions que

peuvent avoir des employés ,lorsqu'ils sont confrontés à des exigences et à des pressions professionnelles ,qui ne correspondent pas à leurs connaissances ,ni à leurs capacités entraînant une remise en cause de leur aptitude à pouvoir faire face à ces situation , mais cela n'empêche pas que je suis totalement engagé dans la réalisation des finalités de mon employeur ».

Selon le psychologue de travail et des ressources humaines **Simon** « *le stress en milieu de travail, c'est l'ensemble des processus par lesquels la personne perçoit et interprète son milieu de travail en relation avec sa capacité d'y faire face* », d'après cette définition le stress est présent lorsque le milieu constitue une menace pour la personne, soit par les demandes excessives qu'il impose, soit par l'insuffisance des ressources permettant à l'individu de combler ses besoins.¹

Pour notre enquêté les valeurs professionnelles qui dominent **GENERAL EMBALLAGE** sont :

- Le respect de l'environnement.
- La croissance économique.
- Développement sociale.

Ces valeurs sont les principes sur lesquelles l'entreprise se base dans son secteur pour évoluer dans le marché de travail et donner une bonne image de soi.

Dans toute organisation ou entreprise, on trouve et on rencontre différentes relations professionnelles ou sociales, d'après ce cadre : « il existe une bonne communication qui a crée de bonnes relations, sois au niveau du travail ou amicale, et sociale et personnellement je préfère le travail collectif qu'individuel ».

¹Simon L.Dolan, Andre Arsenault, stress estime de soi santé travail, édition P.U de Québec, Canada, 2009, P.39.

Selon l'ouvrage de **Edmond** et **Dominique** « *Les relations interpersonnelles sont une dimension essentielle de notre existence, Il suffit d'évoquer les relations familiales, les relations de travail pour constater qu'elles structurent et nourrissent notre vie quotidienne* ». ¹

Et par apport à la nature des relations avec les responsables supérieurs et est ce qu'ils sont autoritaire, ce cadre affirme que : « un cadre il est fait pour dirigé et donner des consignes à suivre pour l'atteinte des objectifs ».

Relativement à l'existence des conflits au sein de l'entreprise notre cadre nous confirme que dans chaque entreprise il existe des conflits et pour les résoudre et les régler, chaque direction a sa procédure de travail pour en mettre fin.

Du point de vue de notre enquêté, pour l'amélioration du climat sociale au sein de **GENERAL EMBALLAGE**, il faut suivre des procédures pour éviter l'accumulation des conflits au sein de l'entreprise car ces derniers influencent négativement sur le climat de travail.

Sachant que les relations professionnelles sont bonnes, notre chef nous a suggérer d'organiser des sorties chaque fin d'année pour tous les travailleurs afin de renforcer les liens et donner une occasion aux employés de mieux se familiariser.

¹Marc Edmond, Dominique Picard, Relation et communications interpersonnelles, édition DUNOD, Paris, 2000, P.7.

Cas n°09 :

Il s'agit d'un cadre âgé de 50 ans, marié, possédant un diplôme en architecture, ayant 09ans de travail chez RAMEDY, il a travaillé aussi à Hyundai, recruté depuis un an à GENERAL EMBALLAGE, occupant un poste de responsable des travaux neufs.

L'entreprise **GENERAL EMBALLAGE** est une institution où chaque jour ya un challenge il dit : « qu'elle est comme sa deuxième maison et qu'il ne peut pas s'en passer ».

D'après ce cadre les objectifs de l'entreprise **GENERAL EMBALLAGE** sont très clairs et précis pour lui et pour les travailleurs sans exception.

Concernant les conditions de travail au sein de l'entreprise, elles sont favorable il dit que : « l'entreprise met a la disposition des travailleurs tous les outils et matériels pour assurer l'accomplissement de travail et accroitre la productivité ».Tandis qu'il affirme que les procédures sont parfois lentes, le manque de communication entre service et la pression au travail se présentent.

Ce responsable confirme que l'ambiance au travail qui règne au sein de l'entreprise est de nature très bonne, les travailleurs effectuent leurs tâches entourée d'un climat avantageux pour le travail, il insiste : « qu'il y'a une ambiance magnifique avec tout les travailleurs ».

Au sujet de l'existence d'une communication efficace au sein de l'entreprise **GENERAL EMBALLAGE**, le chef dit : « L'entreprise garantie et fais le meilleur d'elle même pour garantir une bonne communication, ils font des petits séminaires, et des réunions autour d'un café ».

Aussi il confirme qu'une bonne communication est nécessaire pour la transmission des informations et le partage des idées, c'est un facteur primordial pour travailler en équipe.

Pour **Francis Balle** « *la communication interne est l'action qui consiste à l'échange de message à l'intérieur de l'entreprise par le biais du face à face, ou à distance, avec ou sans le recours d'un média* ». ¹

Et d'après **Jean-Pierre** « *la communication dans l'entreprise, est loin d'être un gadget, c'est un levier extraordinaire pour le développement de l'entreprise. Elle l'est d'autant plus qu'elle s'avère être la seule arme la plus performante pour contrer les difficultés économique actuelles* ». ²

Selon notre enquêté, les objectifs à atteindre dans un délai, la surcharge de travail, et la responsabilité difficile à assumer peuvent être les causes du stress.

Ce cadre confirme qu'il est totalement engagé dans la réalisation des finalités de l'entreprise.

Les valeurs d'une entreprise sont des principes moraux, sociétaux sur lesquelles elle se base pour évoluer et prendre des décisions stratégique, les valeurs de l'entreprise reflètent la vision de son dirigeant, Pour notre enquêté les valeurs professionnelles qui dominant générale emballage sont :

- La loyauté envers les clients et les collaborateurs, qualité supérieur en toute circonstance.
- Respecter l'environnement, développer un modèle économique plus éthique.

Du point de vue de ce chef, la nature des relations avec les collègues de travail sont professionnelles ou régis par des liens amicaux, il existe de bonnes relations entre les collègues entre supérieur et son subordonné surtout au niveau de l'administration, parce qu'ils ont le temps vide et la liberté et aussi la nature du travail qu'ils les encouragent pour crée de bonne relation.

¹Francis Balle, dictionnaire des médias, édition LAROUSSE, Paris, 1998, P.50.

²Jean-pierre Lehnisch, la communication dans l'entreprise, que sais-je ?, 7^e édition PUF, Paris, 2011, P.28.

A propos de l'autorité des responsable hiérarchique vis-à-vis des employeurs, il dit que : « pour moi il n'ya aucune autorité, je la ressens pas mais si elle existe c'est pour solliciter pour un travail, si on le fait pas il nous donne des procédures stricte et c'est rarement le cas, on reçoit une bonne rémunération qui nous motivent donc il ne faut pas attendre a un ordre pour accomplir les tâches qui nous ont recommandé ».

Sur la question de l'existence des conflits au sein de l'entreprise ce cadre nous répond : « Il existe des conflits qui sont d'ordre organisationnelles qui peuvent avoir trait à un dysfonctionnement de la fonction organisationnelle caractérisé par une mauvaise répartition et interdépendances des taches ou des méthodes de travail ».

Notre enquêté a ajouter en donnant un exemple : « récemment y'avais un malentendu entre les ouvriers de la production et les chefs hiérarchique suite à un accident de travail qui a causé la perte d'un ouvrier à l'intérieur de l'entreprise». Cette événement à affecter négativement sur le bien être psychologique des employés.

D'après lui la stratégie spécifique pour garder le conflit sur son contrôle c'est d'assurer la communication entre ces membres en premier lieu et d'être à l'écoute des autres, deuxièmement de les traiter par la négociation qui est une solution pour concilier les points de vue opposés.

Notre cadre propose pour l'amélioration du climat social et des relations professionnelles, l'organisation des événements sportifs entre les travailleurs pour mieux se familiariser, et des événements culturels.

D'après ce témoignage le climat social au niveau de **GENERAL EMBALLAGE** est très satisfaisant c'est la bonne compréhension des soucis des

travailleurs de la part des dirigeants en les réglant à l'aimable, pour que les membres de la maison générale emballage vivent dans un climat favorable.

Cas n °10 :

Notre dernier cas est un cadre âgé de 43ans, marié, avec un niveau terminale avec une formation, il travaille depuis 12ans comme « attaché commerciale » au sein de GENERAL EMBALLAGE.

Pour notre enquêté **GENERAL EMBALLAGE** représente sa deuxième famille, et le travail dans cette entreprise est très important, car il lui permet de prouver son savoir-être et son savoir-faire et d'élargir ses capacités.

Le savoir désigne un ensemble de connaissance théorique et pratique d'un individu, et ils sont le résultat soit d'un apprentissage dans le cadre d'une formation initiale ou professionnel, soit issus d'expérience individuel ou collectives. On appuie ses propos par ces deux définitions :

Le savoir-faire renvoie aux habilités ou compétences de ceux qui les mettent en œuvre des moyens de fabrications et de connaissances pour exercer une activité mentale pratique.¹

Le savoir-être correspond à la capacité de produire des actions et des réactions adaptées à l'environnement humain et écologique. « Le savoir-être est le condensé d'éléments cognitifs mis en œuvre par un individu en fonction de son propre caractère et de résistance aux pressions de l'entreprise ».²

Pour ce cadre les objectifs sont fixé et clairs, car la direction tient beaucoup à les atteindre, c'est la clef de l'avancement il dit : « l'entreprise établit des objectifs clairs et stimulants par une méthodologie pour les transmettre à tous les travailleurs de l'entreprise à fin de produire des résultats plus rapide ».

¹ Philippe Chanpy et Christiane Eteve, dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation, 2^e édition NATHAN, Paris, 2002, P.949.

² Annick PENSO-Lattouche, pour en finir avec le savoir-être, édition APL, Paris, P.03.

A propos des conditions de travail favorable au sein de l'entreprise pour lui, elles sont agréables, c'est la meilleure en matière de conditions par rapport aux autres entreprises, tous les moyens sont bons.

Au sujet des obstacles rencontrés durant la réalisation de ces tâches à l'intérieur de l'entreprise, il nous a parlé d'une défaillance de la communication entre les services et la non disponibilité souvent de la matière première pour produire du carton.

Pour ce responsable, il existe une bonne ambiance, grâce au travail d'équipe qui nécessite un effort personnel et une compétence qui s'acquiert peu à peu à partir d'une volonté de cohésion et d'organisation, elle repose sur des règles précises qui doivent dans la réalité conduire à impulser une dynamique au groupe ;qui désigne la façon dont les différents membres d'un groupe rentrent en interaction entre eux, la manière dont ils s'organisent et également les changements, les évolutions et les transformations qui s'opèrent dans un groupe avec la durée et la coopération entre ces membres au sein de l'entreprise.

Dans sa réponse à la question « Croyez-vous que **GENERAL EMBALLAGE** garantie une bonne communication entre ces membres ? », Il répond : « il y'a toujours un manque surtout au niveau de la communication interne de l'entreprise, notamment l'absence d'information pour les employés sur les activités de leur service et sur les activités des autres services, et sur les activités globale de l'entreprise ». Par ailleurs, la communication interne entre équipes, reste une pratique cruciale pour maintenir une bonne harmonie, et c'est un facteur de motivation pour les salariés de cette entreprise.

Pour notre cadre les exigences et les pressions professionnelles, la pression au travail et la surcharge des tâches à exécuter dans un temps limité, et surtout les urgences représentent les causes du stress au travail. Le stress au travail est reconnu comme un problème majeur pour la santé des travailleurs et

celle de l'organisation qui les emploient. Les travailleurs stressés ont davantage des risques d'être en mauvaise santé, peu motivés, moins productifs et moins respectueux des règles de sécurité au travail. Ces derniers conduisent leurs entreprises à être moins performantes face à la concurrence du marché

Ce cadre a déclaré qu'il est totalement engagé dans la réalisation des finalités de l'entreprise, et cela dépend des principes de chaque personne car pour lui le travail le rend utile et lui apporte du respect des autres, il dit : « En travaillant, je gagne une estime de soi et celui de mes collègues ». L'estime de soi est l'aboutissement d'une évaluation personnelle. Elle révèle, dans une certaine mesure, si nous vivons en accord avec nous-mêmes, avec les valeurs que nous avons adoptées ou construites. L'estime de soi s'exprime par une certaine fierté : la fierté d'avoir accompli quelque chose qui correspondait à ses valeurs ; elle repose donc sur une constante appréciation de nos propres actions.

D'après **MOSCOVICI** en 1994 l'estime de soi : « *c'est l'ensemble des idées qu'un individu a sur lui-même comprises sur son rôle (métier ...), ses traits de caractère et son corps* ». ¹

Relatif aux valeurs professionnelles qui dominent **GENERAL EMBALLAGE**, notre enquêté nous cite :

- Le sérieux, l'honnêteté, l'engagement dans le travail.
- Être intègre, honnête et respecter les règles et les procédures afin d'assurer un haut niveau de conformité.
- Assurer un climat de travail positif et viser à ce que les employés soient satisfaits.

¹Henriette Bloch et Autres, Grand dictionnaire de la psychologie, édition LAROUSSE, Paris, 1999, P.458.

Pour les relations professionnelles et celles avec les collègues au sein de **GENERAL EMBALLAGE**, ce cadre nous dit qu'elles sont excellentes, il y a une bonne entente.

Interrogé sur la nature de relation avec ses supérieurs, et est ce qu'ils sont autoritaires, il confirme qu'ils n'imposent pas leurs pouvoir à la maison **GE**, des objectifs à atteindre par l'efficience au travail.

Concernant l'existence des conflits professionnelles au sein de **GENERAL EMBALLAGE**, l'enquêté raconte qu'il existe plusieurs conflits, Il dit : « Des conflits interpersonnelles qui peuvent générer de la mauvaise définition des tâches, de l'interdépendance des tâches, et des conflits lié aux rôles et aux responsabilités ». Et pour les éviter il faut être à l'écoute coopérer en matière d'information et de communication, de les traiter de plus vite possible pour qu'ils ne se développent pas.

Les salariés cherchent à donner un sens à leur travail et à s'épanouir professionnellement, les salariés ont besoin de reconnaissance pour encourager, les salariés il faut commencer par l'amélioration du climat sociale et des relations professionnelle au sein de l'entreprise.

Notre cas, propose d'organiser des excursions entre collègues de travail pour leurs permettre de se détendre et d'oublier la pression de travail, et surtout de se familiariser entre les membres afin d'avoir des relations de travail apaisées. Il ajoute aussi : « Amélioré la communication interne de l'entreprise, car c'est l'un des facteurs clef de la réussite d'une entreprise ».

1-Vérification des hypothèses :

La première hypothèse :

Concernant l'hypothèse dont l'énoncé est : « une bonne ambiance est indispensable au renforcement des rapports professionnels des cadres à l'intérieur de l'entreprise ». Après la réalisation et l'analyse des entretiens effectués auprès des cadres de l'entreprise **GENRAL EMBALLAGE** on parvient à confirmer cette première hypothèse.

Les cadres avec qui nous avons réalisé ces entretiens, nous ont confirmés que le bien-être au travail dans lequel s'inscrit la bonne ambiance, est essentiel pour augmenter la performance des salariés au sein de cette entreprise, ainsi ils pensent que l'esprit d'équipe qui unit les différents échelons hiérarchiques est essentiel pour une bonne ambiance au travail et les relations qui se nouent à travers la cohésion. Donc une bonne ambiance au travail est un facteur de motivation pour les cadres, et permet de renforcer les liens entre les collaborateurs de l'entreprise.

De ce fait on constate que :

- Un climat social favorable permet à l'entreprise de maintenir une bonne ambiance, pour exercer un travail dans les bonnes conditions dont le but est d'assurer une meilleure continuation du travail.
- Ecoute, dialogue, management participatif, respect et ouverture d'esprit sont des outils qui permettent de favoriser une bonne ambiance.
- Les clés de la réussite pour une bonne entente entre employés résident dans l'écoute de l'autre, la communication, l'interactivité et le respect d'autrui.
- Les bonnes conditions de travail permettent de créer une atmosphère paisible, favorisant le bien-être au travail, et stabilisé les rapports professionnelles.

- L'environnement de travail et l'ambiance qui règnent au sein de l'entreprise sont des facteurs très importants, pour obtenir une bonne cohésion et un solide esprit d'équipe, et d'établir des relations professionnelles stables.

La deuxième hypothèse

Concernant l'hypothèse dont l'énoncé est : « les cadres suivent des stratégies adéquates pour dépasser les conflits rencontrés quotidiennement en milieu de travail ». Après la réalisation et l'analyse des entretiens effectués auprès des cadres de l'entreprise **GENRAL EMBALLAGE** on parvient aussi à confirmer cette deuxième hypothèse.

D'après nos entretiens, on constate que tous les services de l'entreprise utilisent la même gestion pour résoudre les conflits, la négociation qui est considérée par ces cadres comme une solution efficace qui permet de mettre fin aux conflits, à l'amiable, par la participation des parties antagonistes. Ce type de gestion favorise un bon climat relationnel et régénère la motivation des salariés dans l'entreprise. Il semble aussi, que la communication y est fondamentale car le dialogue dans l'entreprise crée un sentiment d'appartenance, renforce la motivation des salariés, développe une culture et des valeurs communes, favorise la capacité de travailler ensemble, développe à l'attention du personnel une image positive de l'organisation et augmente la cohésion du groupe.

La majorité de nos enquêtés, nous ont informé d'une autre stratégie pour résoudre les conflits qui est le recours au délégué syndical, ce dernier a été créé ces dernières années au sein de cette entreprise, dont sa mission consiste à assurer l'interface entre les salariés et cette organisation syndicale à laquelle il appartient. Le délégué syndical de cette entreprise est appelé à négocier à chaque fois que l'employeur souhaite l'ouverture de discussion en vue de la conclusion d'un accord, et être à l'écoute des deux parties opposées afin de trouver une solution adéquate aux conflits.

Dans le cas où on ne trouve pas de terrain d'entente entre les deux parties en conflit, il adoptera l'option du « questionnaire », comme nos enquêtés l'avaient confirmé.

Et enfin, on constate selon les réponses des cadres, que la résolution des conflits par des stratégies adéquates, est très importante pour toute entreprise, car cela permet un rééquilibrage du climat relationnel et apporte un changement constructif pour l'entreprise.

La troisième hypothèse

Concernant l'hypothèse dont l'énoncé est : « La circulation fluide de l'information et la transmission intelligible des messages à l'intérieur de l'entreprise, favorisent une entente admissible entre les cadres et les autres collaborateurs ». Après la réalisation et l'analyse des entretiens effectués auprès des cadres de l'entreprise **GENRAL EMBALLAGE** on a obtenu la confirmation de cette hypothèse.

Les cadres de cette entreprise ont confirmé que la communication à travers ces différentes formes crée un climat relationnel, les tableaux d'affichage sont les moyens les plus utilisés qui permettent ; la transmission et la diffusion de l'information aux travailleurs pour le bon fonctionnement de l'entreprise, celles-ci jouent un rôle important pour la création des bonnes relations et favorisent une entente admissible entre les cadres et les autres collaborateurs.

Et aussi, d'après les entretiens, la création d'un climat convivial ; c'est la base de bonne circulation de l'information qui est l'une des clés de l'adhésion et une meilleure adaptation, et que la communication au sein de l'entreprise instaure de la confiance et développe les aptitudes relationnelles des employés. C'est-à-dire une bonne communication est égale à des bonnes relations pour savoir échanger des idées entre les membres et créer une entente entre eux.

On constate que, la circulation fluide de l'information est la base même des relations en entreprise, cependant assurer une bonne gestion des flux informationnels au sein de l'entreprise, joue un rôle déterminant dans l'établissement d'une bonne entente entre ces collaborateurs.

Conclusion

Conclusion :

Tout au long de la réalisation de ce travail, qui est effectué dans une entreprise à fabrication du carton ondulé GENERAL EMBALAGE. On a essayé de comprendre et d'analyser le rôle du climat social sur les relations professionnelles, ainsi les moyens et les conditions de travail mis à la disposition des membres de cette entreprise pour l'exécution de leurs tâches.

Alors on a synthétisé que, le climat social et l'ambiance du travail sont des dimensions très importantes que chaque entreprise doit prendre en considération, par ailleurs, l'employeur doit assurer un environnement favorable pour les cadres, afin qu'ils puissent effectuer leurs tâches dans un climat adéquat, qui va se refléter sur le rendement et la productivité de l'entreprise.

On doit également mettre en considération que le climat social se présente par une communication efficace entre ses membres, celle-ci s'avère nécessaire pour la cohésion entre ses membres et la création des relations professionnelle saines au sein de l'entreprise. De ce fait , la communication permet de résoudre les conflits , de les prévoir afin d'avoir cette flexibilité pour les éviter et éviter leur éclatement, cela peut avoir lieu grâce à ses rapports qui résident dans le fait de pouvoir instaurer de la transparence et de la confiance entre les employés ainsi que le fait de pouvoir développer les capacités relationnelles des employés, ce qui leur permettra de tisser les liens d'entente entre eux et d'assurer un climat de travail conviviale.

De ce fait, l'amélioration des conditions de travail et les relations professionnelles est une nécessité qui doit être conçu comme une stratégie indispensable dans le travail, et d'augmenter l'intérêt de ce dernier afin qu'il est des gains pour l'entreprise.

La liste bibliographique

Liste bibliographique

Livre :

1. ALBARELLO (Luc), méthodes en sciences humaines apprendre à chercher, 4^e édition BOECK, Paris, 2012.
2. AMADIEU (Jean François), organisation et travail, édition Vuibert, Paris, 1993.
3. ANSELEME (Bruno) et ALBASINI (Françoise), les risques professionnels, édition NATHAN, Paris, 1998.
4. BEITON (Alain) et Autre, science social, édition Dalloz, Paris, 2000.
5. BLANCHET (Alain), TROGON (Alain), la psychologie des groupes, édition Armand Colin, Paris, 2005.
6. BONARDI (Christine), GEORGI (Nicolas) et Autres, psychologie social appliquée : emploi, travail ressource humaine, édition IN PRESSE, Paris, 2004.
7. BOYER (Luk) et EQUILBEY (Noel), organisation théorie et application, 2^e édition, Paris, 1999.
8. BURLAUD (Alain), CONSTANT (Anne-Sophie) et Autres, Relations professionnelles, (manuel guide de mémoire), 2e édition FOUCHER, Vanves, 2011.
9. CARRE (Christophe), sortir des conflits avec les autres, édition EYOLLES, Paris, 2004.
10. CHEMINADE (Benjamin), attirer et fidéliser les bonnes compétences, édition AFNOR, Paris, 2005.
11. CITEAUX (Jean Pierre), gestion des ressources humaines : principe généraux et des pratique ,2^e édition, ARMAND COLIN, Paris, 1997.
12. COBUT (Eric) et DONJEAN (Christine), La communication interne, 2^e édition PROFESSIONNELLE, Paris, 2015.
13. COUTANT (Christine), le cadre commercial, édition CNAM, Paris, 2006.

14. CRISTOFARI (Marie-France), bilan des sources quantitatives dans le champ de la santé et de l'itinéraire professionnel, édition CENTRE D'ETUDE DE L'EMPLOI, octobre.2003.
- 15.D'ALMEDIA (Nicole) et LIBAERT (Thierry), La communication interne de l'entreprise ,4^e édition DUNOD, Paris, 2004.
- 16.D'ALMEDIA(Nicole) et LIBAERT (Thierry), la communication interne de l'entreprise, 5^e édition DUNOD, Paris, 2007.
17. DE KEYSER (Véronique), Analyse des conditions de travail, éditions ESF, ENTREPRISE, MODERNE, Paris, 1982.
- 18.DECAUDIN (Jean-Marc), IGLEINS (Jaques) et WALLER (Stéphane),la communication interne, stratégie et technique, 2^e édition DUNOD, Paris.
- 19.DECCOUDIN (Jean Marc), IGLAENS (Jaque) et Autres, la communication interne, stratégie et technique ,2^e édition DUNOD, Paris, 2009.
- 20.DECOUDIN (Jean Marc), IGALENS (Jaque) et Autres, la communication interne de l'entreprise, 4e édition DUNOD, Paris, 2004.
- 21.DEMONT-LUGOL (Liliane), KEMPF (Alain) et Autres, communication des entreprises, stratégie et pratiques ,2^e édition ARMAND COLIN, Paris, 2006.
22. DETERIE (Philippe) et BROYER (Catherine), la communication interne au service de Management, 2^e édition LIAISONS, Paris, 2001.
- 23.DOLAN (Shimon L) et Autres, psychologie de travail et des comportements organisationnels, 2^e édition GAETAN MORIN, Canada, 2002.
- 24.DORTIER(Jean-François),la communication des relations interpersonnelles aux réseaux sociaux, édition SCIENCES HUMAINES, Paris, 2016.
- 25.DOULLON et Autres, psychologie de travail et comportement organisationnel, 2^e édition MORIN, Canada, 2002.

26. EDMOND (MARC), PICARD (Dominique), Relation et communications interpersonnelles, édition DUNOD, Paris, 2000.
27. ELINE (Nicolas), Gestion des ressources humaines, édition DUNOD, Paris, juin 2014.
28. FICHER .G, les concepts fondamentaux de la psychologie sociale, 2^e édition DUNOD, Paris, 1996.
29. GORDEN (Mac), guide d'élaboration d'un projet de recherche, 2^e édition DE BOECK, Paris, 1997.
30. GRAWITZ (Madeleine), lexique des sciences social, 7^e édition Dalloz, Paris, 2000.
31. GROSJEAN(Sylvie) et BONNEVILLE (Luc), la communication organisationnelle : approche, processus et enjeux, édition CHENELIERE Education, Canada, 2011.
32. GUERRERO (Sylvie), les outils de l'audit social, optimiser des ressources humaines, édition DUNOD, Paris, 2008.
33. JEAN (Marie Peretti), Ressources humaines, 8^e édition Vuibert, Paris, 2008.
34. JOSSE et MARTEL M.B.A, la santé psychologique au travail, de la définition du problème aux solutions, édition LAVAL, Canada, 2003.
35. LALLEMENT (Michel), sociologie des relations professionnelles, édition LA DECOUVERTE, Paris, 1996.
36. LAROCHE (Patrice), les relations sociales en entreprise, édition DUNOD, Paris, 2009.
37. LEDUFF (Robert), encyclopédie de la gestion et du management, édition DALLOZ, Paris, 1999.
38. LEMOINE (Claude), psychologie dans le travail et les organisations, édition DUNOD, Paris, 2003.
39. LERUSE (Laurence), le stress au travail (facteurs de risque et évaluation et prévention), édition SFP EMPLOI, Bruxelles, 2004.

40. LETHLEUX (Laetitia), l'essentiel de gestion des ressources humaines, 5^e édition L'EXTENSO, 2011.2012.
41. LIBEART (Thierry), La communication verte : l'écologie au service de l'entreprise, édition OIC, Paris, 2007.
42. LOUCHE (Claude), introduction à la psychologie du travail et des organisations, 3^e édition ARMAND COLIN, Paris, mars 2007.
43. MALAVAL (Philippe), DECAUDIN (Jean-Marc) et BENAROYA (Christophe), Pentacom : communication théorie et pratique, édition PERSON EDUCATION, Paris, 2005.
44. MARCH (J.G), SIMON (H), les organisations problèmes psychologique, édition DUNOD, Paris, 1964.
45. MEIER (Olivier), management interculturel, 2^e édition DUNOD, Paris, 2006.
46. MONEREAU (Michel), management des organisations touristique, 2^e édition BREAL, Paris, 2008.
47. MORIN (Pierre), organisation et motivation, édition CHIHAB, Alger, 1995.
48. OUDIN (Frederica) et Autres, la qualité des relations de travail, édition IRIS, Paris, 2015.
49. PETIT (François), DUBOIS (Michel), introduction à la psychologie des organisations, 3^e édition DUNOD, Paris, 2013.
50. PIGANIOL (Claude), technique d'amélioration des conditions de travail, édition MODERNE, Paris, 1980.
51. PLANE (Jean Michel), Théories des organisations, 2^e édition DUNOD, Paris, 2003.
52. PLUYETTE.J. hygiène et sécurité, conditions de travail, 21^e édition, Paris, 2000.
53. POTIN (Yvan), la gestion des conflits dans les organisations, édition CREG, Paris, 2008/2009.

- 54.POTOCKI MALICET (Danielle), Elément de la sociologie du travail et des organisations, édition ÉCONOMICA, Paris, 1997.
55. QUILLOT-SOULEZ(Chloé), la gestion des ressources humaines, 8^e édition GUALINON LEXTENSO, Paris, avril 2015.
- 56.ROUSTANG (Guy), le travail autrement, édition BORDAS, Paris, 1982.
- 57.SAINSAULIEU (Renaud), Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement, 2^e édition PRESSES DE SIENCES PO et DALLOZ, Paris, 1997.
- 58.SAINSAULIEU (Renaud), sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement, édition DALLOZ, Paris, 1995.
59. SERVANT (Dominique), le stress au travail, édition ELESEVIER MASSON, Pologne, 2013.
- 60.SHINON (L.Dolan), GOSSELIN (Eric), CARRIRE (Jules) et Autres, psychologie du travail et comportement organisationnel, 2^e édition GAETIN MORIN, Canada, 2002.
- 61.SIMON (L.Dolan), ARSENAULT (André), stress estime de soi santé travail, édition PU DE QUEBEC, Canada, 2009.
- 62.SOUTENAÏT (J.F et FARCET(P), organisation et gestion de l'entreprise, édition BERTI, Alger, 2007.

Dictionnaire :

1. AKOUN (André) et Autres, le robert /seuil (dictionnaire de sociologie), édition MAME, Paris, 1999.
2. BALLE(Francis), dictionnaire des médias, édition LAROUSSE, Paris, 1998.
3. BLOCH (Henriette) et Autres, Grand dictionnaire de la psychologie, édition LAROUSSE, Paris, 1999.
4. BOISLANDELLE (Henri MATHE), dictionnaire de gestion et outils, édition Economica, Paris, 1998.

5. BOUDOUN (Raymond) et Autres, dictionnaire de sociologie, édition LAROUSSE, Paris, 2003.
6. CHANPY(Philippe) et ETEVE (Christiane), dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation, 2^e édition NATHAN, Paris, 2002.
7. DORTIER (Jean-François), dictionnaire des sciences humaines, édition SCIENCES HUMAINES, Auxerre, 2004.
8. HACHETTE, Le dictionnaire du Français 60 000mots, 2^e édition HACHETTE, Paris, 1992.
9. MANE (Henri), dictionnaire de gestion vocabulaire, concept et outils, édition Economica, 1998.

Revue et presse :

1. ARSENAULT (André), SIMON (L. Dolan),Stress estime de soi santé travail, édition PU DE QUEBEC, Canada, 2009.
2. BONARDI (Christine), GEORGI (Nicolas) et Autres, psychologie social appliquée : emploi, travail ressource humaine, édition IN PRESSE, Paris, 2004.
3. BOUHAFS (Abdelkrim), la communication de l'entreprise, OPU, Alger ,2014.
4. JOHATCH (Mary), théorie des organisations, édition DE BOECK UNIVERSITE, Paris, 2000.
5. LATTOUCHE (Annick Penso), pour en finir avec le savoir-être, édition APL, Paris.
6. LEHNISCH (Jean Pierre), la communication dans l'entreprise, que sais-je ?, édition PUF, 7^e édition, Paris, 2011.
7. MAURICE (Thévenet), la culture d'entreprise, édition PUF, Paris, 1993.

Site internet :

1. [https://m.alterinfo.net/Bref aperçu-historique-sur -le-mouvement-syndical a 102243.html](https://m.alterinfo.net/Bref_aperçu-historique-sur_-le-mouvement-syndical_a_102243.html).consulté le 30/04/2018 à 15h30.
2. <https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-1990-23-page-1.htm>.consulté le 02/02/2018 à 17h30.
3. <https://www.myrhline.com/actualite-rh/que-font-les-drh-pour-maitriser-le-climat-social-html>.consulté le 09/03/2018à 9h45.
4. LUC Brunet Ph, Professeur titulaire, <http://.f-d.org/climat-efficacité-brunet.htm>.consuolté le 15/03/208à 7h310.
5. MARSSEILLE Provence. Comment maintenir un bon climat social. Disponible sur lien : www.ccim.com.prind.PDF.consulté le 30/04/2018 à 12h00.
6. www.djzairess.com/fr/lqo/5113577(publié par Hacéne Merani dans le Quotidien d'ORAN le 07/01/2009).consulté le 30/04/2018 à 10h00.

Annexes

Guide d'entretien

1. Le sexe.
2. L'âge.
3. Situation matrimoniale.
4. Le niveau d'instruction.
5. Le diplôme obtenu.
6. Dans quelle spécialité.
7. Le poste occupé.
8. L'ancienneté professionnelle.
9. L'ancienneté professionnelle au sein de Général emballage.
10. Que représente pour vous Général emballage ?
11. Est-ce que les objectifs de l'entreprise sont clairs pour tous les travailleurs de Général emballage ?
12. Est-ce que les conditions de travail sont favorables au sein de Général emballage ?
13. Quels sont les obstacles que vous rencontrez durant la réalisation de vos tâches à l'intérieur de l'entreprise ?
14. Existe-il une bonne ambiance au sein de Général emballage ?
15. Croyez-vous que l'entreprise Général emballage garantie une communication efficace entre ces membres ?
16. Quelles sont les causes du stress au sein de l'entreprise ?
17. Sentez-vous que vous êtes totalement engagé dans la réalisation des finalités de l'entreprise ?
18. Quelles sont les principales valeurs professionnelles qui dominent Général emballage
19. Comment jugez-vous les relations professionnelles au sein de Général emballage ?
20. Existence-ils des conflits au sein de l'entreprise ?

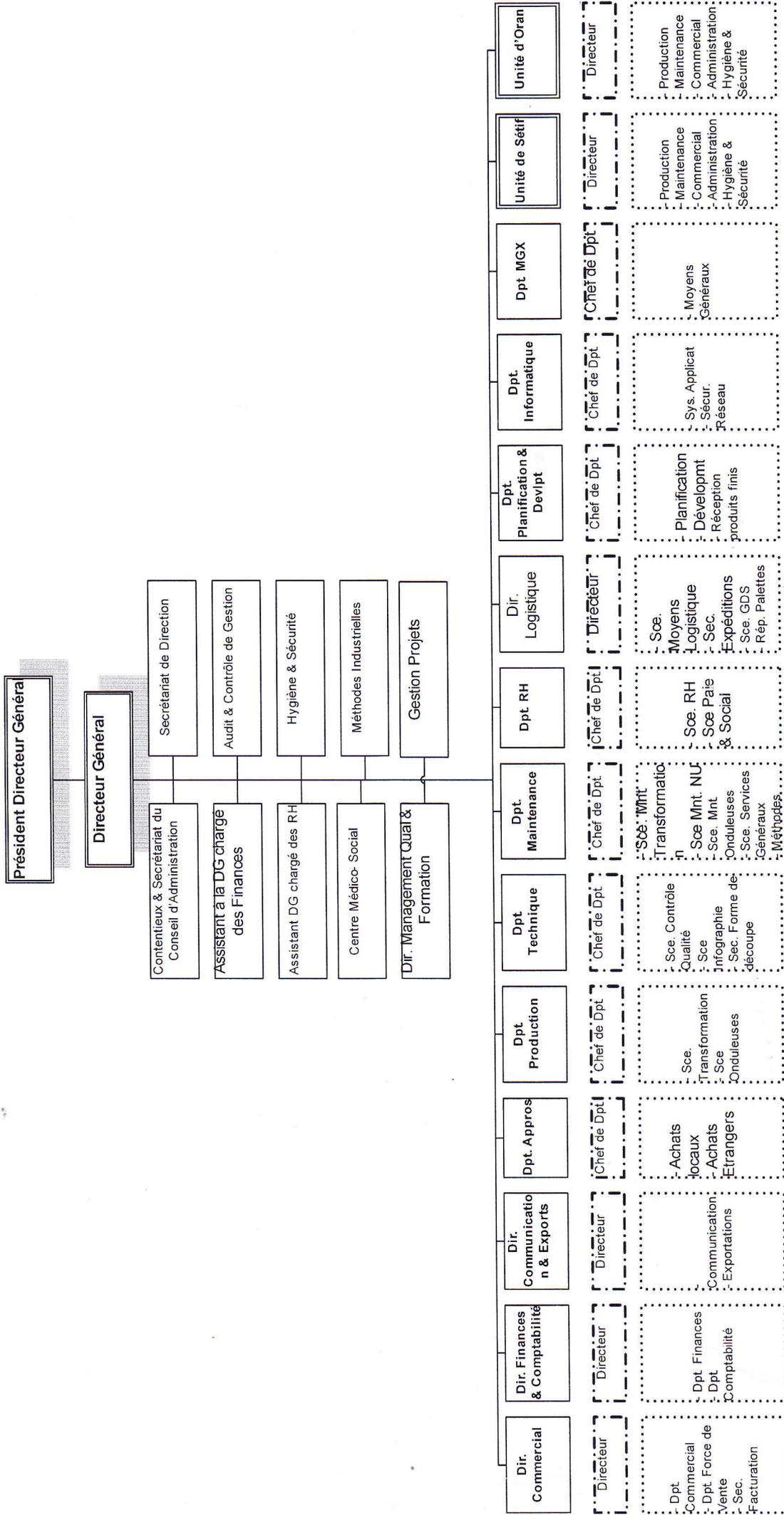
21. Quelles sont les sources de ces conflits professionnelles ?
22. Quelles stratégies suivez-vous pour dépasser les conflits ?
23. Comment jugez-vous vos relations avec les collègues de travail ?
24. Comment jugez-vous vos relations avec vos responsables supérieurs ?
25. Est-ce que vos supérieurs sont autoritaires ?
26. Proposez-vous quoi pour l'amélioration du climat social au sein de général emballages ?
27. Quelles sont les conditions favorables pour l'amélioration des relations professionnelles au sein de l'entreprise ?



GENERALE EMBALLAGE
INDUSTRIE DU CARTON ONDULE

Etabli par : A. AHFIR
Vérifié par : K. BERRABAH
Date : 18 Juillet 2016

ORGANIGRAMME : SIEGE ET UNITES



Légende :

Dpt : Département - Dir. : Direction - Sec. : Service - Sec. Section



**GENERAL
EMBALLAGE**

INDUSTRIE DU CARTON ONDULE
CORRUGATED CARDBOARD INDUSTRY

SIÈGE SOCIAL & Usine d'Akbou: Z.A.C Taharacht Akbou 06001 – W. Bejaia – Algérie
Tél.: 00 213 34 36 68 60/61 Fax: 00 213 34 36 90 43
E-mail: general@generalemballage.com
Usine de Sétif: Z.I.E.A. 3ème Tranche N° 15 B - BP 390 bis - 19000 SÉTIF
Tél.: 00 213 36 92 41 30/36 93 60 96 / Fax :00 213 36 92 41 40
Usine d'Oran: Z.I. Hassi Ameur N° 04 lot N°10 commune Hassi Bounif 31121 Oran
Tél.: 00 213 40 23 97 20 / Fax: 00 213 40 23 79 65
E-mail: general@generalemballage.com
www.generalemballage.com

Etat des effectifs par structure des 03

Unités (Akbou, Sétif, Oran)

STRUCTURE	AKBOU	SETIF	ORAN	EFFECTIF GLOBAL
DEPARTEMENT TECHNIQUE	26	2	1	29
CONTRÔLE DE QUALITE	32	2		34
DEPARTEMENT APPROVISIONNEMENTS	63	5	3	71
DIRECTION GENERALE	8	3	4	15
DIRECTION FINANCES & COMPTABILITE	12	1	1	14
DIRECTION RESSOURCES HUMAINES	10	2	1	13
CONTRÔLE DE GESTION	4			4
METHODES	2			2
SERVICE INFORMATIQUE	5	2		7
HYGIENE ET SECURITE	73	17	10	100
DIRECTION COMMERCIALE	28	5	5	38
DIRECTION LOGISTIQUE	59	5	3	67
DEPARTEMENT PRODUCTION	408	66	44	518
DIRECTION MAINTENANCE	75	11	3	89
CHANTIER	9			9
EFFECTIFS	814	121	75	1010

TECHNIQUE	63
-----------	----

ADMINISTRATION	226
----------------	-----

COMMERCIAL	105
PRODUCTION	518
MAINTENANCE	89
AUTRES	9

TOTAL	1010
-------	------

Etat des effectifs (Akbou, Sétif, Oran)

STRUCTURE	EFFECTIF TOTAL	Homme	Femme
EFFECTIFS GE AKBOU	814	751	63
EFFECTIFS GE SETIF	121	106	15
EFFECTIFS GE ORAN	75	68	7



**GENERAL
EMBALLAGE**

INDUSTRIE DU CARTON ONDULE
CORRUGATED CARDBOARD INDUSTRY

SIÈGE SOCIAL & Usine d'Akbou: Z.A.C Taharacht Akbou 06001 – W. Bejala – Algérie
E-mail: ge.akbou@generalemballage.com
Tél: 00 213 34 35 68 60/61 / Fax: 00 213 34 35 90 43
Usine d'Oran: Z.A.C Taharacht Oran 31121
E-mail: ge.oran@generalemballage.com
Tél: 00 213 36 92 41 / Fax: 00 213 36 92 41 40
Usine SETIF: Z.E.A. Sème Tranche N°15 B – BP 390 bis – 19000 SETIF
E-mail: ge.setif@generalemballage.com
Tél: 00 213 36 92 41 30/ 36 93 60 96 / Fax: 00 213 36 92 41 40
Usine ORAN: Z.I. Hassi Amour N° 04 – lot N°10 commune Hassi Bounif 31121 Oran
E-mail: ge.oran@generalemballage.com
Tél: 00 213 40 23 97 20 / Fax: 00 213 40 23 79 65
www.generalemballage.com

Evolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle

UNITE	CADRE	MAITRISE	EXECUTION	TOTAL
GE AKBOU	53	182	579	814
GE SETIF	3	28	90	121
GE ORAN	2	13	60	75
TOTAL	58	223	729	1010