

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA, BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

MÉMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme

MASTER EN Sociologie

Option : sociologie du travail et des ressources humaines

Thème

L'impact de la communication interne dans la
résolution des conflits au travail

Cas pratique « la SPA, MAC-SOUM AKBOU »

Présenté par :

- Chelalou Ghilas
- Yakouben koucila

Encadré par :

M^{re} SOUALMIA Abderahmane

Année universitaire
2016-2017

Remerciements

Tout d'abord, nous remercions Dieu tout puissant de
Nous avoir donné le courage pour pouvoir terminer ce
Travail.

Nous tenons à adresser nos vifs remerciements à
Notre encadreur M SOUILMIA pour sa grande contribution à
La réalisation de ce modeste travail.

Ainsi que tous les employés de la SPA MAC- SOUM en particulier les membres
du service de gestion du personnel

M. HAMIDOUCHS pour leur aide et leur soutien durant
Notre stage.

Sans oublier toutes les personnes qui ont contribué du
Près ou de loin à la réalisation de ce mémoire, qui j'espère
Sera un guide pour les étudiants.

Dédicace

Avec mes sentiments de gratitude les plus profondes.

je dédie ce travail :

Nous remercions le tout puissant de nous avoir donné le courage et la volonté
pour réaliser ce modeste projet

A mes chères parents, « AKLI et Malika » qui m'ont toujours souhaité la réussite
et le succès.

Mes grands-parents que le bon dieu les garde pour nous.

A mes chers frères et sœur : Toufik , Katia , Sabrina Fatima, Nabila .

A mon binôme KOSSILA ainsi que sa famille.

A mes cousins et cousines et toute ma famille.

A tous mes amis (es) ; MOMEZ, BILLAL, CHIBANI, SAMIR, SONIA,
LYNDA, Les deux NASSIMA. Et à tous ceux qui m'ont aidé et courage de près
ou de loin.

A la mémoire de deux choses qui ont toujours été une source d'inspiration
pour moi, l'une m'a donné la vie, l'autre m'a appris son sens.

GHILAS

. Dédicace

Avec mes sentiments de gratitude les plus profondes

Je dédie ce travail :

A la mémoire de deux personnes qui ont toujours été une source d'inspiration pour moi, l'une m'a donné la vie, l'autre m'a appris son sens.

A mes cher parents FARID & FARIDA qui m'ont soutenu durant toutes mes études.

A mes chers frères et sœur MISSIPSA, DAHIA, TINHINAN

DJANA, ASMA, MOHAMAD ISLAM

A mon binôme GHILAS ainsi que sa famille.

A mes cousins et cousines et toute ma famille.

A tous mes amis (es) ; LAMIA, TINA, SYPHAX, LEKHAL, FOUZI, Et a tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin.

KOUCILA

Liste des tableaux :

Tableau N° 01 : l'évolution du membre de grève.....	P 59
Tableau N° 02 :les cause de grève dans l'entreprise.....	p 60
Tableau N° 03 :l'évolution des conflits individuel.....	p 62
Tableau N° 04 :les causes des conflits individuelle dans l'entreprise.....	P 63
Tableau N° 05 :le genre des enquêtés.....	P 76
Tableau N° 06 :tranche d'âge des enquêtés.....	P 77
Tableau N° 07 :niveau d'instruction des enquêtés.....	P 77
Tableau N° 08 :la catégorie socioprofessionnelle des enquêtés.....	P 78
Tableau N° 09 :l'ancienneté des enquêtés.....	P 79
Tableau N° 10 : la disposition d'un service de communication interne au sien de la MAC.	P79
Tableau N° 11 : le rattachement de service de communication au sein de la MAC-SOUM.	P80
Tableau N° 12 : -Le croisement entre l'ancienneté des employés et leurs participations à la politique de communication interne au sein de l'entreprise MAC-SOUM.....	P 81
Tableau N° 13 : le croisement entre le niveau d'instruction et les objectifs de la commination interne	P 82
Tableau N° 14 : le croisement entre les catégories socioprofessionnelles et types de communication les plus courante au sien de la MAC-SOUM.....	P 83
Tableau N° 15 : - Les conséquences de la communication informelle.....	P 84
Tableau N° 16 : Les conséquences de l'absence d'une expression libre des employés au sien de la MAC-SOUM.....	P 85
Tableau N° 17 : -Les outils et moyens de communication les plus utilisés dans l'entreprise Mac-SOUM.....	P 86
Tableau N° 18 : Le niveau de satisfaction des salariés par les moyens de communication mises en place par l'entreprise.....	P 87
Tableau N° 19 : l'appréciation de niveau d'information chez MAC-SOUM.....	P 88
Tableau N° 20 : Le croisement entre le niveau de satisfaction et le niveaux d'information des enquêtés dans l'entreprise MAC-SOUM.....	P 88
Tableau N° 21 : Les types de communication interne les plus courant dans leur relation avec leur collègues au travail dans l'entrepris MAC-SOUM.....	P 89
Tableau N° 22 : La situation conflictuelle au sien de la MAC-SOUM.....	P 90
Tableau N° 23 : Les types de conflits.....	P 90

Tableau N° 24 : La relation entre le genre des enquêtes et le moyen sur lequel le conflit a été solution.....	P 91
Tableau N° 25 : La relation entre le niveau d'instruction des enquêtés et l'impact de la communication interne sur la résolution des conflits au sein de votre entreprise.....	P 93
Tableau N° 26 : La fréquence des conflits au sien de votre entreprise.....	P 93
Tableau N° 27 : Cette fréquence a un impact sur l'activité de l'entreprise MAC-SOUM...P	94
Tableau N° 28 : -les formes de conflit faite plus souvent au travail dans l'entreprise MAC-SOUM.....	P 94
Tableau N° 29 : Aves vous des tension au travail.....	P 95
Tableau N° 30 : Si oui ces tension se transforment elles en conflit.....	P 95
Tableau N° 31 : Est-ce que ces tension de travail sont la principale cause des conflits.....	P 96
Tableau N° 32 : L'arrivée au stade du conflit était-il.....	P 97
Tableau N° 33 : Ces conflits au sien de la MAC-SOUM étaient-ils la cause de.....	P 98
Tableau N° 34 : La stratégie utilisée pour la résolution des conflits au travail au sien	P 98
Tableau N° 35 : D'après vous, est ce qu'on peut résoudre totalement les conflits et satisfaire les deux parties (le personnel et la direction).....	P 99
Tableau N° 36 : Le croisement entre la tranche d'âge des enquêtés et leur résolution total des conflits ainsi la satisfaire des deux parties (le personnel et la direction).....	P 100
Tableau N° 37 : Le conflit est-il pour vous.....	P 100
Tableau N° 38 : pourquoi se déclare un conflit au travail dans l'entreprise MAC-SOUM.....	P 101

Liste des abréviations

DRH	Direction des ressources humaines
RH	Ressource humaine
SPA	Société par action
GSE	gestion socialiste des entreprises
DRH	Gestion des ressources humaines
UGT	Union Générale des Travailleurs Algériens
SGT	statut générale des travailleurs
SNTF	Société nationale des transports ferroviaires
KM	Kilomètre
P/J	Paires par jour
PDG	Président directeur générale

Listes des figure :

figure N°01: Processus de communication.

figure N°02: Les deux dimension de conflits destructif/constructif

figure N°03: Model des styles de comportement dans le règlement de conflit

figure N°04: Prestation de la direction de comptabilité et finance

figure N°05: Présentation de la direction des ressources humaines

Sommaire

Introduction

Chapitre : 1: Cadre méthodologique :

1. Les raison du choix du thème ; P 04
2. Les objectifs de la recherche ;P 05
3. La problématique ;.....P 06
4. Les hypothèses de recherche ;.....P 08
5. Définition des concepts ;.....P 09
6. La pré enquête ;P 15
7. Méthodes et technique de recherche ;.....P 16
8. Echantillonnage ;.....P 18

Chapitre : 2: Cadre théorique :

1. Définition de la communication interne ;P 21
2. Les objectifs de la communication interne ;P 22
3. Les champs de la communication interne ;P 22
 3. 1 La communication formelle ;.....P 23
 3. 2 La communication informelle ;.....P 23
4. Les outils de la communication interne ;P 23
 4. 1 Les moyens écrits ;.....P 23
 4. 2 Les moyens oraux ;.....P 24
 4. 3 Moyens techniques et électronique ;.....P 25
5. Les types de la communication interne ;P 25
 5. 1 La communication descendante ;P 25
 5. 2 La communication ascendante ;P 26
 5. 3 La communication horizontale ;P 28

- 6. Le processus de la communication interne ;P 28
- 7. Les circuits de la communication interne ;P 30

Chapitre : 3: le conflit aux milieux professionnelle

- 1. Les conflits au travail ;P 33
 - 1. 1 Définition.....P 33
 - 1. 2 Les origines des conflits ;P 33
 - 1. 3 les causes de conflit ;P 34
 - 1. 4 les conséquences de conflit ;P 35
- 2. Les composantes d'un conflit ;P 37
 - 2. 1 L'objet de conflit ;P 37
 - 2. 2 l'émotion ;P 37
 - 2. 3 Le pouvoir ;P 38
- 3. Méthodes de résolution des conflits ;P 39
 - 3. 1 La négociation ;P 39
 - 3. 2 La médiation;P 41
 - 3. 3 La conciliation ;P 43
 - 3. 4 L'arbitrage ;P 44
- 4 Les formes de conflit ;P 47
 - 4. 1 le conflit réaliste ;P 47
 - 4. 2 le conflit irréaliste ;P 47
 - 4. 3 le conflit larvé ou latent ;P 47
 - 4. 4 le conflit ouvert ;P 48
- 5. Les différents types de conflit ;P 48
 - 5. 1 Le conflit constructive ou destructive ;..... P 48
 - 5. 2 Conflit d'autorité et de pouvoir ;..... P 50
 - 5. 3 Conflit de concurrence et rivalité ;P 50

5. 4	Conflit d'intérêt et d'identité ;	P 51
5. 5	Conflit de génération ;	P 51
5. 6	Conflit mimétique ;	P 51
5.7	Conflit d'opinion ou idéologique ;.....	P 52
5.8	Conflit déclaré, latente ou refoulé ;.....	P 52
5. 9	Le malentendu ;.....	P 52
6 .	Les différents catégorie des conflits ;	P 53
6. 1	Le conflits interpersonnel ;	P 53
6. 2	Le conflit intra personnel ;.....	P 55
6. 3	Conflit organisationnel ;	P 55
7.	Les conflit collectif et individuel dans l'entreprise algériennes ;	P 56
7.1	L'évolution et les cause des conflits ;	P 57
7.2	Méthode de résolution des conflits collectif ;	P 61
7.3	L'évolution et les causes des conflits individuel ;	P 62
7.4	Méthodes des résolution des conflits individuel ;	P 63

Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueil :

1.	historique de l'entreprise mère SONEPEC ;.....	P 66
2.	situation démographique et domaines d'activités ;.....	P 67
3.	l'importance de l'entreprise ;.....	P 68
4.	étude des différents départements de l'entreprise ;.....	P 69

Chapitre IV : la collecte, l'interprétation et l'analyse de données obtenues :

1.	Analyse unidimensionnelle et bidimensionnelle ;.....	P 76
2.	Vérification des hypothèses ;.....	P 104

Conclusion ;

Annexes ;

Table de matière ;

Introduction

Introduction :

Atteindre ses buts et satisfaire ses besoins sont des finalités que l'homme essaye de réaliser pour s'adapter à son environnement, dans la réalisation de ses objectifs, il doit entrer en contact avec lui en utilisant des divers moyens à savoir la communication, et en faisant des liens et des échanges.

Dans le monde du travail, la communication est devenue un enjeu important. En effet, elle intéresse de plus en plus les dirigeants et les gestionnaires des organisation qui voient en elle un moyen de consolider l'esprit d'entreprise nécessaire à la productivité. La communication est au cœur de toutes les controverses, de tous les débats. Dans les organisation, la communication est très souvent vue à la fois comme la cause de tous les maux, et remède susceptible d'apporter une solution à tout problème.

La communication a aujourd'hui acquis une place de choix dans l'entreprise, il convient de bien informer a fin de mobiliser les énergies et motiver les salariés en générale, pour atteindre les objectifs communs. Alors, « 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. »¹

Pour G. SIMMEL, nous (les être humains) introduisons naturellement une différence entre guerre et paix, entre conflit et négociation ; le combat semble être une activité provisoire, dont la finalité est la paix.² Comme dans la vie social existe des rapports parfois difficiles, dans la vie professionnelle aussi nous sommes confrontés à des rapports si difficiles. Cette dernière est encore plus délicate du fait de la complexité de facteur humain et la relation de travail, car l'entreprise est le terrain propice aux échanges et interaction. Ainsi, à l'intérieur de l'entreprise, l'individu peut vivre plusieurs situation le menant aux conflits avec les collègues ou unités avec lesquelles il entretient des liens d'interdépendance.

Le conflit peut apparaître comme une manifestation de l'échec de la politique de régulation des relation sociales. De là à dire que le conflit doit être négatif à l'origine d'un changement de la situation de l'entreprise. En effet, « l'une des manifestations possibles du système de

¹ DECAUDIN Jean-Marc et IGALENS Jaques et all : **la communication interne, stratégies et techniques**, édition DUNOD, 2eme édition, Belgique, 2009, p 1,2

² SIMMEL. GEORGE, **études sur les formes de la socialisation**, PUF, Paris, 1999, P 336.

tentions qui prévaut à l'intérieur de l'entreprise. Ce sont en quelque sorte en deux faces d'une même réalité, deux moment d'une même dynamique.»³ .

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

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

Pour ce faire, cette recherche dont le thème est : « le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits au travail », notre travail est organisé au tour de deux grandes parties . Dans la première Partie (théorique), on trouve un cadre méthodologique qui est le premier chapitre qu'on compte consacrer aux aspects fondamentaux de la recherche tels que la problématique, les hypothèses de recherche, la définition des concepts clés, la méthode et la technique de collecte des données ainsi que la pré-enquête. Dans le second chapitre on va aborder des généralités de la communication interne pour expliquer ses différentes formes et ses différents réseaux, les types de communication interne, ainsi que la communication interne dans l'entreprise algérienne à travers son évolution. En fin le troisième chapitre on va mettre l'accent sur la deuxième variable de notre thématique qui porte sur les conflits dans le milieu professionnel, ainsi on va s'intéresser au conflit au travail de manière générale, ses sources et ses composantes, aussi on abordera l'aspect conflictuel d'une entreprise algérienne. Dans la seconde partie, est bien que la partie pratique qu'elle sera répartie à son tour en deux chapitres, dont le quatrième chapitre comprendra la présentation de l'organisme d'accueil. Suivi d'un cinquième chapitre, qui va contenir la collecte des données, l'analyse et l'interprétation des résultats et enfin vérifier les hypothèses de notre recherche.

En fin, cette recherche sera clôturée sur une conclusion qui va récapituler et synthétiser les résultats qui vont être obtenus tout au long de cette recherche

³ Bernard. C, «régulation des conflits du travail », édition d'organisation, paris, 2002, p2.

Cadre méthodologique

Cadre méthodologique

1- Les raisons du choix du thème :

Le choix d'un sujet ou d'objet de recherche est la phase primordiale et la très importante dans toute démarche scientifique, alors notre choix pour le thème qui se synthétise dans le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits au travail au sein de l'entreprise algérienne a été fait à base des diverses raisons que l'on peut résumer comme suit :

1-1- Raisons subjectives

Le choix de travailler sur cette thématique est provient premièrement de notre propre désir d'investir dans :

- le monde de l'entreprise et dans la société salariale qui constitue le terrain d'investigation pour la sociologie du travail et des ressources humaines.
- et qui constitue aussi notre centre d'intérêt en tant qu'on est des étudiants spécialisés en sociologie du travail et des ressources humaines
- avoir une vue d'ensemble de l'organisme, où l'on y sera amenés à réaliser notre recherche d'investigation.

1-2- Raisons objectives :

Les raisons objectives se sont bien évidemment des dérivations de la curiosité scientifique qui nous incitent de travailler sur cette thématique dont le but est :

- De découvrir les causes majeures engendrant des situations conflictuelles au sein de l'entreprise algérienne.
- Aussi c'est pour découvrir la manière avec laquelle l'entreprise algérienne y fait face à ce genre de phénomènes.
- Décrire et comprendre la contribution de la communication interne dans la régulation des conflits au travail.
- Soulever l'importance accordée pour la communication interne au sein de l'entreprise algérienne.

Cadre méthodologique

2- Les objectifs de la recherche :

En choisissant comme thème, le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits au travail, on s'est fixé des objectifs et qui sont les suivants :

- Il s'agit principalement de dévoiler les facteurs et les causes majeurs derrière le déclenchement de toutes les situations incertaines et conflictuelles.
- Dédire aussi les lacunes se présentant dans la communication d'entreprise en générale, et dans la communication interne en particulier.
- Et enfin le troisième, sert à réaliser une analyse sociologique sur la valeur de la communication interne, et de la manière par laquelle elle intervenir à la résolution de conflits au travail au sein de l'entreprise algérienne.

Notre travail se base sur certains objectifs et intérêts qui se résume aux points suivants :

- Mettre en œuvre les connaissances acquises sur le terrain.
- Faire la lumière sur la situation conflictuelle.
- Diagnostiquer les causes principales du conflit de travail dont l'ensemble des ouvriers dans une entreprise peuvent subir.
- Savoir l'impact du conflit de travail sur l'état psychique des ouvriers.
- Recommander des mesures pouvant mettre fin aux situations conflictuelles au sein de l'établissement.

3- la problématique:

Depuis son origine l'entreprise est une entité qui produit des biens de service et cherche toujours à se faire connaître, en utilisant plusieurs moyens ou techniques.

Tout entreprise quel que soit sa taille et son activité ne peut fonctionner sans échange d'information, car elle est la base de la réussite, démontre quels sont les objectifs de l'entreprise et évite les conflits. Ainsi, pour assurer l'efficacité de ses échanges il semble indispensable de prévoir un élément d'organisation ; le choix d'une structure ; l'implantation d'un système d'information, de décision et des réseaux de communication, la définition d'une politique générale et la mise en œuvre d'une stratégie adaptée pour parvenir à ses buts.

Sachant bien, que le souci majeur de toute entreprise est celui de la maximisation de leur rentabilité en terme de productivité et de profit tangible, la ou la tutelle des responsables met en évidence l'accent dans la majorité des cas sur la question de la survie économique et financière de leur firmes, mais en contre partie, « ce qui fait que le contexte professionnel n'est souvent pas capable de prévoir le recul nécessaire afin de dépasser les inévitables points de friction qui apparaissent et se développent dans n'importe quel groupe humain »¹

Parlant aussi, sur la question du progrès technologique et organisationnels et encore d'une concurrence féroce qui traversent presque quotidiennement le monde de l'entreprise, la ou les supérieures hiérarchiques sont appelés à mettre à jour ou bien à adopter des bonnes stratégies, afin de mieux fidéliser, mobiliser et orienter leur acteur vers la bonne perfection de leurs objectifs divergents, en effet « la vie de l'entreprise connaît quelque fois des soubresauts auxquels les responsables doivent trouver des solutions satisfaisantes de manière à assurer la pérennité de l'activité et la continuité des relations sociales dans un climat de travail acceptable. »²

Tenant à ajouter que dans tous les groupements humains que se soit formel ou informel, la communication est omniprésente, de ce fait, on pénètre la vie de l'entreprise tout en disant que la communication est indispensable que ce soit à l'échelle interne ou externe.

¹MALARWICZ Jacques-Antoine, **gérer les conflits au travail la médiation systématique en entreprise**, Édition Pearson, 2^{ème} édition, France, 2009, pp 7-8.

²KHALASSI Réda, **management ressource humain**, Édition HOUMA, Alger, 2010, p187.

Cadre méthodologique

Cependant, « la communication interne n'a de légitimité que si elle sait faire preuve d'une intelligence économique et sociale »³, cette intelligence sociale dans l'entreprise peut être expliquée par l'obtention d'un climat convivial du travail, de bonnes relations interpersonnelles et le développement d'un caractère communicationnel entre les diverses catégories d'employés. Parmi ces relations interpersonnelles on cite les relations où la communication est interne qui constitue un moteur modérateur de tout le fonctionnement de l'entreprise que se soit économique, sociale et pour quoi pas sociétal. Comme cela est affirmé par NICOLE D'ALMEIDA tout en disant que « la communication interne ne peut être ni conçue ni pratiquée de manière indépendante. Elle accompagne la stratégie de l'entreprise, c'est-à-dire le projet économique, sociale, et financière »⁴.

Actuellement toutes les entreprises algériennes commencent à mettre en place des stratégies de communication interne pour le bon fonctionnement externe et l'atteinte des objectifs fixés car l'une complète l'autre, et leur manager savent que leurs richesses et leurs succès passent par le dialogue avec leurs salariés.

Afin de s'intéresser à la question qui porte sur la communication interne au sein de toute entreprise comme un élément de base à la résolution des conflits. Dans notre recherche on tend à déduire, d'analyser et de mesurer la contribution de la communication interne à la résolution des conflits au travail dans l'entreprise algérienne, plus précisément, l'entreprise MAC-SOUM D'AKBOU, tout en essayant de mener une analyse sociologique. Et pour pouvoir cerner notre objet de recherche, et aussi pour que ce travail de recherche dispose d'une certaine scientificité, une problématique s'impose et qu'elle est la suivante par le dialogue avec leurs salariés. ; « quel est l'impact de la communication interne dans la résolution des conflits au travail au sein d'une entreprise algérienne, le cas de MAC-SOUM ? »

Pour mieux répondre à cette question principale, on est amené à répondre à quelques sous-questions, et qui sont les suivantes :

1- l'entreprise MAC-SOUM dispose-t-elle d'une stratégie permettant de valoriser la communication interne ?

2--comment une communication interne inutile peut être un empêchement pour le bon fonctionnement de l'entreprise MAC-SOUM ?

³ DALMEIDA NICOLE et LIBAERT Thierry : **la communication interne de l'entreprise**, Édition DUNOD, 5^{ème} édition, Paris, 2007. p 9

⁴Ibid. p 18.

3- Comment la communication interne, peut-elle coopérer à la résolution des conflits au travail au sein de la SPA, MAC-SOUM ?

Les hypothèses :

Plusieurs auteurs ont été établis des définitions pour l'hypothèse, parmi ces définitions :

L'hypothèse est une réponse supposée à la question de la recherche. Selon Maurice Angers, « l'hypothèse se définit comme étant un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique »⁵

Tout travail de recherche scientifique doit être précédé par des suppositions ou des réponses préalables à la problématique, L'hypothèse se définit comme : « L'hypothèse est une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes, et l'hypothèse scientifique doit être confirmée ou infirmée. »⁶

1^{ère} hypothèse : l'entreprise MAC-SOUM dispose d'une stratégie qui donne de l'importance à la communication interne.

2^{ème} hypothèse : la communication interne coopère à la résolution des conflits au travail en érigeant un climat de confiance et en développant le caractère relationnel des employés.

3^{ème} hypothèse : une communication interne inutile empêche le bon fonctionnement de l'entreprise.

5-Définition des concepts:

Le concept organise la réalité en retenant les caractères distinctifs des phénomènes, il sert aussi d'un guide pour la recherche⁷. Donc les éléments indispensables à notre recherche sont les concepts clés, ainsi, pour mieux faciliter la compréhension des principaux concepts et notions. Donc pour bien cerner notre travail de recherche, on doit définir chacun des concepts suivants :

⁵ MAURICE Angers : initiation à la méthodologie des sciences humaines, 2^{ème} édition CASBAH, Alger, 1995-1996, p102.

⁶ Madeleine Grawitz. Lexique des sciences sociales. 7^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2002, p27

⁷ GRAWITZ MADELEINE, Méthode des sciences sociales, 1^{ère} édition, édition Dalloz, Paris, 2001, p384-385.

5-1-La communication interne:

Sociologiquement le terme de la communication interne porte sur plusieurs définition théorique dans l'entreprise .

5-1-1 Définition théorique :

a- La communication interne concerne la gestion des messages de la direction l'égard du personnel sous toutes ses formes⁸

b- généralement la communication existe a chaque fois qu'un organisme affecte un autre organisme en le modifiant lui même ou son action à partir la transmission d'une information.⁹

c- D'après LEHNISCH Jean-Pierre, « la communication interne dans l'entreprise, loin d'être gadget, 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 économiques actuelles.»¹⁰

d- C'est toute communication dans les organisations destinées à obtenir l'adhésion des membres aux objectifs de celle-ci, elle s'inscrit donc dans une logique mobilisation et de motivation du personnel.¹¹

e- 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 média¹²

C' est l'ensemble des action de communication destinée aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation, elle se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeur de l'entreprise et à sa philosophie¹³

5-1-2 Définition opérationnelle :

Il est aussi important de donner une définition opérationnelle pour la communication interne comme la politique adapté par l'entreprise dans le cadre de la gestion des ressources

⁸ MAHIE DE BOICLANDELLE Henri, Dictionnaire de Gestion. Vocabulaire. Concepts et Outils. Paris. Economica, 1998, P : 67

⁹ AMADO Gilles et GUITTET André, Dynamique des communications dans es groupes, 5eme édition Armand, Paris, 2010, 2011, p 06.

¹⁰ LEHNISCH Jean-Pierre : la communication dans l'entreprise, que sais-je ?, édition PUF, 7^{eme} édition, paris, 2011, p 28.

¹¹ LAMZET Bernard, SILEM Ahmed, Dictionnaire Encyclopédique des sciences de l'information et de communication, Paris, Marketing, 1997, P : 131

¹² BALLE Francis, Dictionnaire des Médias, Paris, Larousse Bordas, 1998, PP:50,51

¹³ DECCOUDIN Jean-Marc. La communication interne, stratégies et technique. 2^{eme}. Edition, DUNOD, Paris, 2009, p 1.2.

humaines qui vise principalement à véhiculer les informations entre les personnes à fin que le message soit bien perçu et compris, elle permet donc d'établir des relations et des contacts entre les salariés.

La communication vise à adhérer et à faire collaborer l'ensemble de ses membres et les fédérer autour des valeurs communes

5-2- Le conflit :

Le mot conflit s'est défini par plusieurs auteurs et approches théoriques, tout en essayant d'apporter quelques éclaircissements.

5-2-1 Définitions théoriques :

Le conflit : « étymologiquement conflit vient de conflictus et signifie choc, lutte et combat »¹⁴, c'est pourquoi l'essentiel des recherches a d'abord été réalisé dans le domaine de la guerre. A partir du 17^{ème} siècle, le mot de conflit est appliqué aux relations interpersonnelles, il est aussi envisagé comme « dualisme intérieur » et par extension, il désigne alors l'antagonisme possible dans les champs intellectuels, moral, affectif ou social, voire juridique et psychologique.

Selon BREARD Richard et PASTOR Pierre, Le mot conflit est qualifié par deux acceptations, « La première vient directement de latin conflictus qui signifie choc : c'est la lutte, le combat, c'est-à-dire le conflit ouvert, parfois armé. Et la deuxième acceptation signifie la rencontre de sentiments ou d'intérêts contraires qui s'opposent »¹⁵

En revanche à la première acceptation dont le conflit est direct entre deux pôles en opposition les adversaires arrivent à subir des bilans des pertes plus terribles, et dans la seconde qualification, le conflit peut naître dont les intérêts des uns et des autres sont en divergence .

Le conflit est donc difficile à définir parce qu'il revêt de nombreuses formes et survient dans des cadres différents. « Il semble que le conflit soit, par essence, un désaccord, une contradiction ou une incompatibilité. Le terme « conflit » s'applique à toute situation dans

¹⁴ Alain Rey, d'après les dictionnaires: le Robert, 2000, P204.

¹⁵ BREARD Richard et PASTOR Pierre : gestion **des conflits, la communication à l'épreuve**, Éditions LAISONS, Paris, 2000, p 11.

laquelle se trouvent des individus ou des groupes dont les objectifs, les cognitions ou les émotions sont incompatibles et les conduisent à s'opposer »¹⁶

Selon l'Approche matérialiste on trouve Karl Marx qui a inscrit le conflit dans la nature même du social et procède du caractère essentiellement contradictoire des rapports de production. Les conflits sociaux historiquement important sont donc tous ramenés à des conflits de classes définis par la propriété ou la non propriété des moyens de productions.¹⁷

Et pour Max Weber qui considère le conflit comme un agent essentiel de toute socialisation. Il naît de l'inévitable sélection sociale suite aux faits que tous ne peuvent pas avoir droit à tout, surtout au même moment. Cette sélection est selon lui permanente c'est-à-dire la paix n'est qu'une situation qui élimine les moyens violents mais non les possibilités du conflit usant d'autres moyens. Il affirme aussi que « n'importe quelle sélection sociale n'est pas une lutte »¹⁸

5-2-2 Définition opérationnelle :

Il est aussi important de donner une définition opérationnelle pour le conflit ; « est une sorte de malentendu qui puisse se naître soit dans le milieu des employées, des acteurs et leur responsables, et même avec la direction général de l'entreprise et ce la peut s'introduire par une mauvaise compréhension d'information ou par une stratégie communicationnelle réduit »

5-3- La gestion des conflits :

La notion du conflit s'est défini par diverses approches théoriques sur les quelles on va identifier le sens de ce concept qui est le conflit.

5-3-1 Définition théorique :

Selon J. DUNLOP un de des théoriciens des négociation collectives, confirme que la négociation est « un processus de changement de positions dans un mouvement visant la résolution d'un conflit »¹⁹, la négociation vise avant tout le changement de la situation d'un

¹⁶ D.Hellriegel, J.W.Soclum et R.W. Wood man, **Management des organisations**, éditions de Boeck-Wesmael, 1992, p498.

¹⁷Raymond BOUDON, Philippe, BESNARD, Mohamed CHERKAOUI, (at.all) **Dictionnaire de sociologie**, Edition Larousse, paris, 1999, p.42.

¹⁸ André Akoun et Ansart Pierre, **Dictionnaire de sociologie**, édition Robert , paris, 1999, p 102.

¹⁹ DONLOP john, **dispute resolution, negotiations, and consensus building**, Auburn House Publishing, Dover, 1984, p 15.

état perturbé à un état plus ou moins coordonné pour l'adoption d'une solution admissible pour les parties en conflit.

La gestion des conflits est la recherche d'une solution à un problème donnée, elle compte en première lieu sur la négociation, D. PRUITT résume la négociation en : « Une séquence d'étapes successives, d'une phase de compétition vers une phase de coordination »²⁰

Une autre définition indique que, « un conflit majeur ne se résout pas en quelques heures ou quelques jours. Les managers doivent résister à la tentation et il est illusoire d'aller directement vers une solution immédiate. La démarche résolutive requiert du temps, de la patience, et une imagination associée à une énergie sans faille.»²¹

5-4- climat convivial du travail :

Il est aussi important de donner quelques définitions théoriques pour ce concept.

5-4-1 définition théorique :

Étymologie : mot latin « convive » relatif à la nourriture prise en commun et avec plaisir»²². Le climat convivial, c'est l'environnement où se trouve l'être humain où il fait des échanges entre les individus pour la réalisation de travail en commun.

« convivialité veut dire un mode d'existence en commun, fondé sur l'authenticité des rapports humains, la richesse et la réciprocité des échanges entre individus »²³

« Les conditions de travail et le bien-être des travailleurs sont devenus des thèmes incontournables dans les politiques sociales des organisations et dans la conception de leurs systèmes de motivation et de mobilisation des RH. Les coûts trop élevés des accidents de travail, maladies professionnelles, malaises et troubles physiques en milieu de travail, et leurs répercussions sur les résultats, ont déclenché une alerte générale à tous les niveaux et ont opéré un déclic dans le sens d'une prise en charge efficace du volet social dans l'entreprises.»²⁴

²⁰ PRUITT Dean, **Négociation Behavior**, Academic Press, New York, 1981, p231.

²¹ PREARD Richard et PASTOR Pierre, Op cit. p172.

²² Le ROBERT, **Dictionnaire pratique de la langue française**, édition, France loisirs, 2006, p 357.

²³ La ROUSSE, **dictionnaire encyclopédique Larousse**, édition, Librairie Larousse, 1979, p562.

²⁴ ALBETI Habib: **condition de travail et climat social dans les PME algériennes**, article lu le 08/12/2016 [http://fseg.univ-tlemcen.dz/lareuvre09/TABETI Habib.pdf](http://fseg.univ-tlemcen.dz/lareuvre09/TABETI%20Habib.pdf)

5-4-2 Définition opérationnelle :

un bon climat de travail pour les employés, c'est d'améliorer leur satisfaction et leur sentiment de bonheur au travail. Il limite leur stress et améliore leur moral, et il influence aussi leur bon comportement au travail, leur motivation et leur façon de communiquer entre eux, de plus encourage la créativité, l'innovation et la prise de risque et suscite même leur engagement au niveau d'efforts allant au-delà de leurs attentes professionnelles.

5-5- Le travail :

Le mot travail est abordé selon différentes approches de la sociologie ainsi que de l'économie. Tout en essayant d'amener quelques définitions théoriques concernant ce dernier.

5-5-1 Définition théorique :

Selon Friedman « le travail est une activité fondamentale de l'homme, il est de nature créatrice permettant la modification du milieu en tant que la transformation de lui-même. »²⁵

MORIN Estelle définit; « Le travail est une activité très importante pour les humains et pour la société. Le travail est avant tout une activité par laquelle une personne s'insère dans le monde, exerce ses talents, se définit, actualise son potentiel et crée de la valeur qui lui donne, en retour, le sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle, voire peut-être un sens à sa vie. »²⁶

D'après DALLOZ le travail, est « au sens courant effort, activité pénible. l'étymologie renvoie au latin tripalium (instrument de torture).en parle aussi de travail à propos de l'accouchement et des douleurs qui l'accompagnent progressivement ,avec les l'essors de modernité, le sens de mot travail évolue : d'une part comme un devoir et d'autre part comme une activité productrice .»²⁷

5-5-2 Définition opérationnelle :

Le travail c'est l'ensemble des efforts nécessaires que ce soit physique ou mental qu'exerce l'homme pour pouvoir reprendre aux besoins de la vie.

²⁵ PICHAULT, François Michel, loisir et travail ; **in Decoster, traité de sociologie du travail**, 2^{ème} édition, De Boeck, Bruxelles, 1990, p03.

²⁶ MORIN Estelle: **sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel**, p 10, article lu le 12/12/2017 <http://www.irsst.qc.ca/files/documents/pubIRSST/R-543.pdf>.

²⁷ DALLOZ, Lexique de sociologie, 2^{ème} édition, Paris, 2007, p 313.

5-6" Aspect relationnel :

Tenant à donner quelques éclaircissements à base des définitions théoriques parlantes sur l'aspect relationnel au travail.

5-6-1 définition théorique :

« la notion du relation a un sens qui signifie la dimension interactionniste d'un emploi, le relationnel met en relation, par l'intermédiaire du poste, ce lui qui l'occupe avec l'ensemble des personnes qui sont liées par la même activité professionnelle, par son travail, chaque salarié entre dans un système d'interdépendance qui le lie non seulement à son employeur mais aussi à ses collègues, aux clients, etc. en travaillant, il est donc conduit à faire travailler en même temps les liens avec les différents agents liés par leurs travail à sa propre activité »²⁸

« Les pratiques relationnelles en milieu de travail font appel à la notion de relation entre les personnes. Elles impliquent qu'il y ait un échange, une relation entre collègues ou encore entre supérieur et subordonné. Le choix de s'attarder à cet aspect est justifié par l'intérêt porté au travail comme milieu de vie, mais aussi à la reconnaissance horizontale et verticale qui, comme nous l'avons vu, est le résultat direct d'un échange entre les personnes en cause. »²⁹

6- la pré enquête :

Dans tout projet de recherche, la pré enquête est une phase très importante et qui est, « une phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont d'aider à constituer une problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses qui soient valides, fiables, renseignées, argumentées et justifiées. Aussi la pré enquête permet d'effectuer le choix de l'instrument et le mode de construction de celui-ci »³⁰

Suivant cette définition, la pré enquête est un outil de base pour toute recherche scientifique et compris la recherche en sociologie, à cet effet, cette étape nous permet de dégager des hypothèses fiables, de bien cerner notre problématique, elle nous permet aussi de

²⁸ FAGUER Jean-Pierre : **le relationnel comme pratique, comme croyance**, revue Agonie, 2007, mise en ligne le septembre 2009, consulté le 14/12/2016 à 11h00. URL : <http://revueagonie.revues.org/699>.

²⁹ MARIE-EVE Brouard : **l'impact des pratiques relationnelles au travail sur la reconnaissance :le cas l'industrie québécoise du jeu vidéo**, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, septembre 2009, p 24, Consulté le 28 décembre 2016 à 10h00.

³⁰ AKTOUF Omar : **méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Un introduction à la démarche classique et une critique**, les presses de l'université du Québec, 1987, mise en ligne par l'édition électronique MACINTOSH, p 70.

choisir la méthode et la technique de collecte de données qui correspond à la nature de notre recherche,

Cette dernière nous a aidé à choisir et à cibler notre échantillon d'enquêtés, cerner d'une manière convenable la problématique de recherche, ainsi formuler des hypothèse, et confirmé les concept clé , méthode et technique de collecte de données de notre thématique, l'élaboration final de notre questionnaire de recherche.

Elle nous permis de mieux connaitre le terrain et les conditions de fonctionnement de l'organisation d'accueil. Comme elle nous a permis aussi de cerner notre thème.de discuté avec les personnels sur l'impacte de communication interne dans la résolution des conflits au travail au sien de SPA, MAC-SOUM, AKBOU.

Sons oublier qu'en cette période de Cinque jours (05), on a eu la possibilité de nous familiarisé avec le milieu de travail et son personnel et gagner leur confiance.

7- Méthodes et technique de recherche :

Les méthodes scientifiques adoptées dans toutes les études scientifiques sont assez nombreuses et diverses, et cette diversité revient aussi à la diversité des études, de ce fait chaque étude exige une méthode à suivre qui est nécessaire pour effectuer une bonne recherche et aussi arriver à atteindre les objectifs tracées par le chercheur. Ainsi la méthode: « Est un ensemble de procédures, de démarches précises adoptées pour en arriver à un résultat.»³¹

Pour pouvoir apporter des réponses aux questions posées dans notre problématique ; dans le but de réaliser la vérification empirique de nos hypothèses de recherche, nous devons suivre une méthode de recherche guidant notre démarche.

7-1 La méthode utilisée :

Notre présente étude s'inscrit dans une approche quantitative qui est, « Celle qui permet de recueillir sur un ensemble d'éléments, des information comparable d'un élément a l'autre. C'est cette comparabilité des information qui permettent ensuite les dénombrement et, plus généralement, l'analyse quantitative des données »³², qui tend à quantifier et

³¹BOUDON Raymond, les méthodes en sociologie, 11ème édition, Presse universitaire de France, Paris, 1969, p31.

³² IBID. p31.

mesurer les données collectées durant notre enquête de terrain, par des résultats chiffrés et essayer d'établir des liens significatifs entre les différentes variables et de répondre aux questions de la recherche.

Selon Omar AKTOUF la méthode désigne : « les façons de procéder, les modes opératoires directs mis en jeu dans le travail de recherche »³³, cela veut dire, que le chercheur adopte la méthode par rapport à la nature de sujet et les objectifs qu'il souhaite atteindre dans sa recherche.

7.2 La technique de la recherche :

Chaque recherche exige des techniques qui doivent être adéquates et bien choisies pour le recueil des informations sur le terrain et leur analyse, soit pendant l'exploration, la pré-enquête ou durant l'enquête, car bien choisir ses techniques de recueil des données détermine les résultats finales de l'enquête.

Dans notre étude, nous avons choisi la technique de questionnaire, qui est une « technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »³⁴

Le questionnaire a pour finalité « de recueillir les informations auprès d'une population déterminée, de toucher tout les variables introduites au niveau des hypothèses et d'établir directement les relation entre les variables.»³⁵

Durant notre enquête on a eu recours à l'observation directe qui est définie par ANGERS comme une :« situation dans la quelle l'observateur se mêle à la vie des personnes observées.»³⁶

³³ AKTOUF Omar, OP CIT, p 28(PDF).

³⁴ ANGERS Maurice, **initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, éd casbah, Alger, 1997, p146.

³⁵ ALBARRILLO Luc, apprendre **à chercher l'acteur social et la recherche scientifique**, 2^{ème} édition, Boeckle Bruxelles, année non cité, p 64.

³⁶ ANGERS Maurice, OP CIT, P130

Donc, on résume que le choix du questionnaire est lié à la méthode utilisée, le but c'est d'avoir le maximum d'informations liées à notre thème de recherche dans un temps bien précis. Dans l'élaboration des questions de questionnaire nous avons choisi 30 questions partagées entre questions fermées et des questions ouvertes à choix multiples :

- Qui concerne les données personnelles telles que l'âge, le sexe, la catégorie socioprofessionnelle et l'expérience professionnelle.
- Comprend des questions liées étroitement à la communication interne de la MAC SOUM.
- Porte un ensemble de questions relatives aux conflits et la façon dont la communication interne peut les surmonter au sein de l'entreprise MAC SOUM.
- Contient des questions qui sont relatives à la troisième hypothèse et qui vont nous permettre de découvrir les fractions et les défis qui peuvent naître en cas d'une communication interne inefficace au sein de l'entreprise de MAC SOUM.

8- La méthode d'échantillonnage et l'identification de l'échantillon :

L'enquête sur le terrain offre la possibilité d'être face au phénomène étudié, notre objectif est de répondre à la question posée dans la problématique ainsi que de vérifier nos hypothèses.

Selon AKTOUF Omar, « la population d'étude désigne l'ensemble d'indifférenciés des éléments parmi lesquels seront choisis ceux auprès de qui s'effectueront les observations »³⁷

8-1- Identification de l'échantillon:

Notre recherche est effectuée au sein d'une grande entreprise étatique et économique qui est La SPA, MAC-SOUM, sachant bien que cette entreprise engendre un nombre d'employés important qui est 265 salariés, dont la catégorie des cadres constituée de 35 éléments représentant 13,21% de la population mère, et celle de la maîtrise se compose de 22 éléments représentant 8,30%, et en fin la catégorie d'exécution qui se constitue de 208 éléments représentant 78,49%, venant de plusieurs régions, à cet effet on a opté pour

³⁷ AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives, presses de l'université de Québec, Montréal, 1990, p72.

l'identification d'un échantillon qui représentera la population mère et qui se compose de 80 salariés, représentent 30 % de la population mère qui constitue 265 employés.

8-2- La méthode d'échantillonnage :

De ce fait l'échantillon, présente une partie de la population mère, la représentativité est une caractéristique imposable. On dit que : « c'est la partie de l'univers qui sera effectivement étudiée et qui permettra par extrapolation de connaître les caractéristiques de la totalité »³⁸

Pour notre recherche, nous avons opté pour l'utilisation de l'échantillonnage aléatoire stratifié, qui nous aide à réaliser nos objectifs de recherche, d'avoir l'avis des différents grades professionnels sur la communication organisationnelle à la commune et aussi son influence sur l'implication des salariés au travail.

En effet, il est très important pour nous d'avoir un échantillon représentatif de la population mère et surtout des sous-groupes qui doivent représenter aussi d'une manière fidèle chaque catégorie socioprofessionnelle, chose qui nous a conduit à adopter l'échantillonnage aléatoire stratifié qui consiste à décomposer la population mère en strates, suivant une caractéristique bien déterminée, puis désigner pour chaque strate la taille de l'échantillon qui va la représenter.

Dans la même optique, « L'échantillonnage probabiliste qui part de l'idée qu'une ou plusieurs caractéristiques distinguent les éléments de la population mère et qu'il a lieu d'en tenir compte avant la sélection »³⁹. Ce procédé permet de créer des sous groupes ou strates qui auront une certaine homogénéité par ce qu'on résume que les éléments composant chaque strate ont une certaine ressemblance.

Selon la disponibilité des salariés on a choisi le nombre de 80 comme échantillon de départ pour notre travail. Après la distribution de 80 questionnaires, nous n'avons pas pu récupérer que 77 questionnaires, et ce a cause du non sérieux de certains salariés qui ont perdu leurs questionnaires, et les refus de répondre par d'autres par peur de représailles de la direction malgré qu'on a expliqué le contexte de notre étude, de ce fait nous avons abouti à un échantillon final de 77 salariés de différentes catégories socioprofessionnelles représentatives de la population mère qui de 265 salariés.

³⁸ LOUBETDEL Bayle jean luis, initiation aux méthodes des sciences sociales, édition harmattan, Paris, 2000.

³⁹ Maurice ANGERS, Op.cit, P 571.

Cadre méthodologique

On a contribué à un nombre effectif de 77 salariés de notre échantillon, en trouve 11 Cadres qui représentent un taux de 14,29%, suivi par 07 agents de maîtrise qui représentent un taux de 9,09%, et en fin 59 agents d'exécution qui illustrent un taux de 76,62%

**Chapitre II : la
communication interne dans
l'entreprise**

1- Définition de la communication interne :

« On attend de la communication interne ensemble des actions de communication destination des employés de l'entreprise qui informe les salariés sur la vie de l'entreprise, ses évolution, son marché....Cette attente concerne autant la direction générale que les salariés. Elle cherche aussi à rassembler tous les acteurs de l'entreprise, autour d'une solidarité collective, le développement de l'entreprise et des changement à conduire. Elle doit permettre de un flux d'informations multidirectionnel permanent au sein de l'entreprise, afin d'entretenir la motivation des personnels.»¹

D'après J-P CITEAU, la communication interne est « l'ensemble des mécanismes (formels et informels), favorisant les possibilités d'un échange au terme au quel chacun des acteurs de l'entreprise aura le sentiment d'avoir atteint ces objectifs d'information et d'écoute de l'autre .»²

LAMIZET et SILEM disent que la « Communication interne dans les organisations destinée à obtenir l'adhésion des membres aux objectifs de celle-ci. Elle s'inscrit donc dans nue logique de mobilisation et motivation du personnel. »³

En synthèse, on peut dire que la communication interne est le mécanisme de diffusion d'informations pour l'ensemble de ses membres dans le but les mobiliser, les motiver et les inciter.

Selon Laetitia Lethielleux, « la communication interne est d'abord une réponse à la distance qui se creuse entre les hommes et les structures au sien d'une entreprise. Cette distance a pour origine : l'accroissement de la taille des organisations, la spécialisation croissante des ressources humaines et la nécessité de décentraliser, voir décentraliser, voir délocaliser les activités. La communication interne permet de rétablir le lien entre la direction et salariés. Elle se place au cœur du processus de cohésion.»⁴

¹ DECOUDIN Jean Marc. **La communication interne, stratégies et technique**, 2^{ème} édition, dunod, Paris, 2009,P1-2.

² J.P CITEAU, **gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique**, 2eme édition, Armand colin, p 120,121.

³ B. LAMIZET, A.SILEM. **Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication**, édition ellipses, France, nov. 1997, P 131.

⁴ LETHIELLEUX Laetitia, **l'essentiel de la gestion des ressources humaines**, édition GUALINO, 5^{ème} édition, paris, 2011-2012, p 95.

Chapitre II : la communication interne dans l'entreprise

Cette vision nous informe que la communication interne est l'outil d'intermédiation mise en place pour le rétablissement des liens d'une manière permanente entre les salariés et leurs directions, pour y atteindre la cohésion du groupe afin de travailler ensemble pour le bien de l'entreprise.

2- Les objectifs de la communication interne :

Selon DETTRIE PHILIPPE, BROYEZ Catherine, l'objectif de la 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, ses inquiétudes, 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 pouvoir 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. »⁵

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

- répondre aux besoins d'information au personnel.
- Aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information.
- Sensibiliser le personnel des enjeux, qui veut dire les informer des enjeux entreprise par l'entreprise.
- Créer une identité de l'entreprise.
- Informer le personnel avant l'extérieur et éviter la circulation des rumeurs.
- Construire l'esprit d'équipe et renforcer la cohésion.
- Établir un climat où règne la confiance et renforce la considération et le respect réciproque.

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

3- Les champs de la communication interne :

La communication interne de l'entreprise peut prendre un champ formel et un autre informel.

⁵DETTRIE PHILIPPE, BROYEZ Catherine, la communication au service de management, 2^{ème} édition LIAASONS, Paris, 2001, P 113.

3.1. La communication formelle :

Celle qui renvoie à tous 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 mouvement d'information à l'intérieur et à l'extérieur d'une entreprise. »⁶

3.2. La communication informelle :

Qui est une sorte de communication qui peut participer dans la réalisation des objectifs du la communication formelle, et qui permet aussi la coordination entre les unités de l'organisme soit d'un même niveau ou des différent niveaux malgré que cette communication soit hors normes. Autre mot dit, « Il représente une courroie non structuré de communication essentielle à l'efficience organisationnelles.»⁷

4. Les outils de la communication interne :

La communication interne utilise des divers moyens et outils pour permettre la circulation de l'information et son accès dans l'entreprise.

4.1. Moyens écrits :

« L'écrit à longtemps été le point de focalisation des critiques envers la communication interne. Le public de l'entreprise avait tendance à se répartir entre ceux qui se plaignaient de recevoir trop de documents et ceux qui se plaignaient de pas en recevoir assez. Aujourd'hui cette critique s'est déplacée principalement vers les messageries électroniques mais le rôle de l'écrit papier reste important « c'est vrai parce que c'est écrit », même s'il a tendance à ne plus se concrétiser que sous la forme du journal interne. A l'inverse, malgré ses remise en cause, il n'y a pas de solution à un problème de communication interne qui ne passe pas par l'écrit. Celui-ci présente, et particulièrement depuis la généralisation des messageries électroniques et de l'intranet vers la fin des années 90, les avantage de sa souplesse, de sa rapidité de mise en œuvre, de sa capacité de conservation, de son traitement individuel, de sa faculté de relecture

⁶SHINON L.DALON, GOSSELIN Eric, CARRIERE Jules, LAMOUREUE Gérald, psychologie du travail et comportement organisationnel, 2^{eme} édition, édition GAETIN MORIN 2DITEUR, 2002, CANADA, P157.

⁷IBID. p 157.

Chapitre II : la communication interne dans l'entreprise

et surtout de sa fonction symbolique. Celle-ci consiste dans un coefficient de crédibilité plus important qu'à l'orale.»⁸

Suivant cette optique, les moyens écrits sont en règle générale les principaux éléments de problèmes dans la communication interne et en même temps les plus importants facteurs de réussite. Ils donnent, par leur trace, une image de solidarité et une assurance de l'information. Pour cette raison ils ne sont pas à négliger même si, à l'inverse, la surcharge a tendance à agacer et être considéré comme du gaspillage.

4.2. Moyens oraux :

« L'oral est l'outil de communication interne le plus ancien. Il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens disponibles. Cette tendance s'explique d'abord par une saturation de l'écrit, chaque salarié reçoit quotidiennement de nombreuses informations sous forme écrite, qu'elle soient matérielles ou virtuelles. Or, si l'écrit répond parfaitement à cette demande d'information, il ne peut pallier les exigences de cohésion sociale, d'identité culturelle, de motivation. Un fossé s'élargit ainsi entre la réception de multiples informations et l'impossibilité de les rendre cohérentes autour d'axes directeurs. Le décalage entraîne des effets pervers, contraire aux objectifs initiaux, puisque recevant un nombre important d'informations, le salarié tend à réagir en dénonçant un style de management purement linéaire et descendant. La revendication s'exerce alors pour réclamer une participation, un droit d'expression ailleurs que dans le cadre strictement légal ou par la voie des organisations syndicales. Si l'écrit procure l'information, l'oral en fournit le sens au travers du dialogue et de l'échange. L'individu adhère d'autant mieux à un projet qu'il a le sentiment d'avoir pu y contribuer. L'oral permet, de ce point de vue, une interactivité totale et immédiate. »⁹

En revanche à cette acceptation, les moyens oraux permettent la mise en place d'une communication de proximité qui s'opère directement sur le lieu de travail. La présence sur le terrain, les déplacements dans les succursales, les visites planifiées ou surprises, les forums. Donc les moyens oraux permettent généralement une meilleure remontée de l'information et un meilleur échange, pour cette raison ils ne doivent surtout pas être mis de côté.

⁸ DALMEIDA NICOLE et LIBAERT Thierry : la communication interne de l'entreprise, 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2007, p. 31, 32.

⁹Ibid. p. 52.

4.3. Moyens techniques et électroniques :

L'arrivée des nouvelles TIC (technologie de l'information et de la communication) a développé la circulation des informations dans l'entreprise, là où il y avait l'invention de nouveaux outils pour la communication, les plus performants, en effet, « Ces outils transforment non seulement la communication formelle mais aussi la communication informelle. Les TIC, aujourd'hui omniprésents dans la société et devenus outils de communication courants, permettent aussi les échanges directs entre salariés (courrier électronique) et une communication collective (forums électroniques et conférences virtuelles). Ils permettent donc une plus grande collaboration entre les individus et favorisent une circulation rapide de l'information. En effet, lorsqu'elle circule bien, l'information favorise la communication et devient, de ce fait, facteur de cohésion, de motivation, de décision efficace et de créativité. Identifier les circuits d'information de l'entreprise est donc une force pour le collaborateur, cela lui permet de se positionner en fonction et de détenir l'information utile au bon moment. »¹⁰

Sachant bien que l'évolution technologique à son tour peut engendrer des incidences dans le processus de la communication interne en entreprise, est un outil privilégié pour faciliter les échanges entre collaborateurs, comme elle permet d'échanger des informations, de mémoriser des données et de transformer l'information en connaissance et en valeur ajoutée pour l'entreprise.

5. Les types de la communication interne :

La communication interne ne se réduit pas aux seuls messages que l'entreprise dispense à son personnel. Loin s'en fait. Nous étudierons l'ensemble des flux d'information suivant les chemins qu'il emprunte : communication descendante, ascendante, et horizontale.

5-1- La communication descendante ou hiérarchique :

« C'est la communication la plus communément mise en œuvre, la plus naturellement pratiquée. L'information, et les messages partent en général d'un certain niveau hiérarchique, et sont destinés aux échelons inférieurs hiérarchiquement, les supports en sont variés. Ils peuvent concerner entre autres :

¹⁰ LAPEYRAT Carine courtes : **quand les technologies de l'information et de la communication bouleversent la communication interne de l'entreprise et devient un outil de gestion des ressources humaines**, article publié le 11/02/2010, p01. Consulté le 25/02/2017 à 10h42.

- Le journal interne
- Les affichages
- Les réunions internes
- Les notes de service
- Les circulaires
- L'information par téléphone
- Les vidéo-instructions

« En général la communication interne descendante est utilisée pour informer, pour former ou pour diriger le personnel. C'est donc un outil de management classique. Avec la communication descendante, on ne cherche pas, dans la plupart des situations, à partager ou à échanger ; D'où les limites de cette forme de communication puisqu'elle néglige l'information retour et le feed-back tant recherchés pour faire de la communication au vrai sens du terme.»¹¹.

Donc, ce premier type de communication, s'adresse à l'ensemble des salariés. Elle part du haut de la pyramide hiérarchique vers les employés et les ouvriers C'est la communication du haut vers le bas. Elle a pour but de diffuser les informations réglementaires, comme par exemple, règlement intérieur, mesures de sécurité..., résoudre les conflits internes, informer et expliquer un projet à l'ensemble du personnel.

5-2- La communication ascendante :

« La communication ascendante prend le chemin inverse de la communication top down. Elle part des échelons inférieurs de la hiérarchie vers les échelons supérieurs. On utilise communément l'expression « remontée de l'information » pour désigner une des fonctions de cette forme de communication interne.

Elle n'a été que tardivement reconnue (relativement à la première) comme outil de management. La communication ascendante est rarement bien maîtrisée et même un peu

¹¹ H. Aloui. **la communication interne, module N°5**. article, publié en 2010, p05. Consulté le 18/02/2017 à 13h 10 http://www.agire-maroc.org/fileadmin/user_files/pdf/cahier_des_participants/cahier_module5.pdf.

Chapitre II : la communication interne dans l'entreprise

redoutée par les chefs d'entreprise et d'institutions publiques. De ce fait elle est un peu négligée.

Bien souvent elle dérange la hiérarchie dans certaines institutions et entreprises à management traditionnel. Or elle peut se révéler fondamentale dans la formation de l'information, les prises de décision en fonction du terrain, et dans l'installation d'un climat social et entrepreneurial positifs ainsi que de l'esprit d'équipe.

Elle permet aussi de connaître les aspirations et les attentes du personnel et des divers intervenants sur le terrain, afin de prévenir les éventuels gaps, conflits ou tensions internes ou externes. La communication ascendante peut s'avérer très utile dans l'amélioration des performances. Les supports les plus utilisés dans la communication ascendante sont en général :

- La boîte à idées ou à suggestion
- Les sondages
- Convention de personnel
- Les affichages internes
- Les tribunes libres dans le journal interne
- Réunions internes
- Echanges verbaux
- Lettres ouvertes
- Tournées terrain »¹²

Ce second type de communication, elle part des salariés pour remonter vers la hiérarchie ou la direction. C'est la communication dite du bas vers le haut. Elle peut être provoquée et organisée par les syndicats ou toute autre comité, comme elle peut être spontanée. Cette communication elle permet la vérification et la détection d'éventuelles anomalies en matière de communication interne dans l'entreprise et faire remonter par la suite à la direction les réclamations et les attentes des salariés, à travers un dialogue et une écoute active.

¹²H. Aloui, OPCIT, p 6. Article consulté le 18/02/2017 à 13h00.

5-3- La communication horizontale et diagonale :

Une troisième forme de la communication qui est du type latérale, elle s'effectue entre les salariés de même niveau hiérarchique :

5-3-1-la communication horizontale :

« Dans ce type de communication, il n'y a aucune notion hiérarchique. C'est un échange d'égal à égal, entre différents secteurs, services ou départements. L'information latérale se fait mutuellement dans des petites structures, tout le monde se connaît et les occasions de dialogues sont fréquentes. Cette information horizontale permet de rassembler son personnel, de fonder, l'esprit-maison, et indirectement de mieux coordonner le processus de production ¹³».

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

5-3-2- la communication diagonale :

« La communication Diagonale se réfère à la communication entre les gestionnaires et les travailleurs situés dans différentes directions fonctionnelles. De même que pour la communication verticale et horizontale, la communication diagonale est également devenue importante. Le concept de communication a été introduit en diagonale pour capturer les nouveaux défis de communication associés à de nouvelles formes d'organisation, comme matrice et les organisations basées sur des projets. Ainsi, avec la croissance de nouvelles formes d'organisation, la recherche de processus de communication diagonale a été trop élargi¹⁴».

6- Le processus de la communication interne :

« On analyse la communication comme étant un système de qui composent un certain nombre d'éléments indépendants on distingue par le processus l'ensemble des opérations qui s'effectuent et qui aboutissent à un résultat en terme de retour de l'information « réponse »,

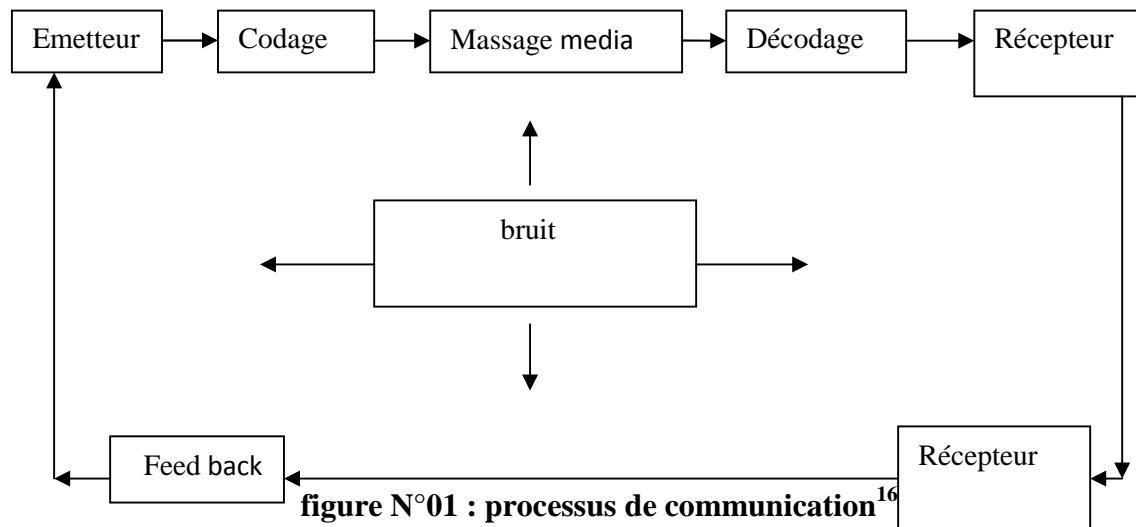
¹³ MARIE-HELENE Westphalia, **communicator**, édition DUNOD, 4^{ème} édition, Paris, 2004, p 81.

¹⁴ TARISZKA-SEMEGINE Eva, organizational internal communication as a means of improving efficiency, European scientific journal, vol, 8, N^o15, 2012, p 92. visited 10/04/2017at 17h02.

Chapitre II : la communication interne dans l'entreprise

pour qu'il en ait communication, il faut un émetteur « qui », un récepteur « à qui », et des réponses .»¹⁵

Selon Kolter et Dubois, la transmission se fait comme indiqué dans le schéma suivant :



Pour communiquer efficacement, il faut mettre l'action sur les éléments cités ci-dessus (dans le schéma) :

- L'émetteur et le récepteur constituent les partenaires de communication.
- Le message et les médias constituent les valeurs.
- Le codage, décodage, réponse ainsi que le feed back constituent les fonctions
- Le dernier élément constitue le bruit dans la communication.

Selon LUGOL Liliane Demont et al, ces éléments peuvent être expliqués de manière suivante¹⁷ :

- ✓ **L'émetteur** ; celui qui envoie le message.
- ✓ **Le codage** ; l'ensemble de signes, de règles, de combinaisons, de ces signes.
- ✓ **Le message** ; l'ensemble des signes et symboles émis par l'émetteur.
- ✓ **Les médias** ; canaux utilisés pour faire parvenir le message aux destinataires.
- ✓ **Le décodage** ; la compréhension et l'interprétation du message codé.
- ✓ **Le récepteur** ; celui qui reçoit le message.
- ✓ **La réponse** ; réaction de l'audience.

¹⁵ Monati (j) et Gaudaminin (p), Marché, financier et banque, édition Economica, Paris, 1999, P539.

¹⁶ KOLTER Eric et DUBOIS Paule. Marketing et management, 11^{ème} édition, Dunod, Paris, 2003, p57.

¹⁷ LUGOL Liliane Demont et al. Communication des entreprises, 2^{ème} édition, Armand Colin, Paris, 2006, p650.

- ✓ **Feed back** ; (rétroaction), l'étape ultime du processus, correction à la réaction de la cible suite à un message émis, c'est l'évaluation de la compréhension du message.
- ✓ **Le bruit** ; ensemble des perturbation venant détruire la transmission du message (blocage d'information ou difficultés de compréhension).

7- Les circuits de la communication interne :

« La mise au point d'un système permanent, ouvert et rapide de circulation de l'information dans l'entreprise, est devenue un enjeu important d'efficacité.»¹⁸

Dans ce contexte, information et communication, les circuit de la communication interne sont devenue un enjeu important dans une organisation et permanent dans la livraison dans les temps, au prix prévu et au bon client.

Pour D'ALMEIDA Nicole et LIBAET Thierry, il existe trois circuits de la communication interne :

7.1. Le circuit hiérarchique :

« La ligne hiérarchique véhicule naturellement et nécessairement des information. Son existence est une nécessité organisationnelle qui commande le bon fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise. Le relais hiérarchique est particulièrement important en termes de communication car il facilite l'adaptation du message au public et donc le dialogue. Le circuit permet à l'émetteur de vérifier que l'information est bien passée et au récepteur de réagir.»¹⁹

7.2. Le circuit des instances représentatives :

« Les instances représentative ont une existence régie par la loi. Leur mission de représentation compte un volet important en matière de communication : droit de recevoir des information de la part de la direction et droit de transmettre des information au personnel. Il existe donc un dispositif d'information légales, initié par le législateur, qu'il convient de respecter sous peine de délit d'entrave qui peut faire annuler une décision.»²⁰

¹⁸ D'ALMEIDA Nicole et LIBAET Thierry, Op CIT, p 17

¹⁹ IBID. P 18.

²⁰ IBID. P20.

7.3. Le circuit de la communication interne :

« Ce troisième circuit est organisé par la direction de l'entreprise et destiné à toucher de larges publics internes. Au delà des distances hiérarchiques, fonctionnelles ou géographiques, il s'agit d'irriguer le corps sociale de l'entreprise par un ensemble d'information. Ses caractéristique sont étroitement liées à la taille et la complexité de l'entreprise. Il est rigoureusement construit dans les grandes entreprise ou il est important de délivrer une information homogène et commune.»²¹

Suivant cette optique, on peut dire que ce circuit concernent beaucoup plus les grand entreprises et à la fois les événement exceptionnels, ainsi qu'il bénéficie de moyenne financiers et techniques importants, et permet de relire des activités disjointes et de faire comprendre une logique d'ensemble qui dépasse le cadre de l'activité quotidienne d'une personne.

²¹ D'ALMEIDA Nicole et LIBAET Thierry, Op CIT, p 23.

Chapitre III : les conflits au milieu professionnel

1. Les conflits au travail :

Le conflit de travail est omniprésent dans l'entreprise, donc il faut définir qu'est ce que un conflit ? Ses origines ? Ses causes, et ces conséquence ?

1.1. Définition :

J. MARCH et H.SIMON définissent le conflit comme: « Un blocage des mécanismes normaux de la prise de décision, de sorte qu'un individu ou un groupe éprouve des difficultés à opérer le choix de son action» .¹ le conflit est la contradiction et l'opposition d'élément qui un groupe.

Pour Raymond. B et Al, « Les conflits sont les manifestation d'antagonistes ouverts entre deux acteurs (individuel) ou (collectifs) aux intérêts momentanément incompatibles quand à la possession ou à la gestion de bien rares matérielle ou symboliques ».²

En autre, « un conflit est considéré comme « l'une des forme les plus vivantes d'interaction, il constitue un processus de socialisation. Les facteurs de socialisation à savoir la haine, l'envie, le besoin, le désir, sont les causes du conflit; il constitue une manière de reconstruire une certain unité, même à travers la destruction compile de l'une des parties en conflit »³.

« En matière de créativité, les conflits sont une source de stimulation. Toutefois, il arrive que des situations conflictuelles soient tellement intenses que les individus deviennent pratiquement figés »⁴. Il n'y a plus aucune créativité. Toute la pensée est tournée vers l'autre ; vers la manière de triompher, de régler ses comptes. La polarisation du conflit amène à voir toute situation en noir et blanc, à la simplification cognitive. Dans ces circonstances, peu d'éléments nouveaux peuvent émerger de la situation.

1.1. Les origines des conflits :

« Les origines des conflits sont très nombreuses. Nous présenterons celle qui apparaît le plus souvent dans les organisations. Certaines origines sont internes au fonctionnement intellectuel de l'individu, d'autre naissent du fait même des relations interpersonnelle et des

¹MARCH J. G., SIMON H. A. **les organisation**, éd. d'organisation, Paris, 1991, p111.

² Raymond. B et al, « **dictionnaire de la sociologie** », édition Larousse, Madrid, 2012, P42.

³ Frédéric TEULON, « **changement social et conflit** », édition Mame, 2000, paris, p27.

⁴ Morin E, **Introduction à la pensée complexe**, ESF, éditeur, 1990, p151.

enjeux de pouvoir, d'autre encore relèvent de problème organisationnels. En tout état de cause, un conflit naît souvent à cause de la passivité des acteurs. Ne rien faire, c'est à dire contrôler insuffisamment les comportements ou négliger des modes d'ajustement mutuel, c'est laisser la porte ouverte aux frustrations et insatisfaction qui ne manqueront pas générer des discordes »⁵.

« Dans une organisation, les conflits naissent le plus souvent d'un fossé creusé insidieusement entre l'organigramme et le sociogramme, autrement dit entre les structures formelles de l'organisation (statu, poste, fonctions, rôle, prérogatives....) et les structures informelles, qui décrivent les liens d'interdépendance effectifs entre les acteurs (échanges d'information, habitudes de travail, rythme, jeux de pouvoir et d'influence, contrôle d'information pertinente...), si l'écart entre les deux est important, les risques de conflit augmentent parce que les acteurs agissent et communiquent principalement de façon informelle, non prévue et par conséquent non prévisible. Cet écart est inévitable, parce que les acteurs sont des hommes et des femmes qui agissent avec leur effectivité, leur histoire personnelle, leurs habitudes de travail. Ils s'adaptent aux fluctuations de l'environnement et adoptent les comportements nouveaux, créent des réseaux relationnels et fonctionnels dans l'entreprise.

Mais quand les acteurs en prennent trop à leur aise, c'est-à-dire créent des zones de pouvoir parallèles et des procédures personnelles, partielles, arbitraires, cet écart devient une brèche dangereuse. Il crée des tensions innombrables. Il arrive même que dans certaines structures les individus agissent et interagissent plus par habitude acquise que par respect du cadre formel.

Il s'ensuit une confusion des pouvoirs et un flou dans les champs de compétence : on ne sait plus à qui s'adresser pour s'informer ou pour prendre une décision ! Il est à noter, à cet égard, que les réseaux informels de communication obéissent à une logique propre, indépendamment des structures formelles, parce que celles-ci ne pourront jamais déterminer complètement les relations et les enjeux de pouvoir d'acteurs relativement autonomes. Même lorsque ces structures s'avèrent d'une rigidité extrême, les individus chercheront toujours à délimiter leur territoire, notamment en s'opposant aux autres »⁶.

⁵ BREARD. R & PASTOR. P, « **gestion des conflits** », édition LIAISONS, Paris, 1999, p19.

⁶ Ibid. pp 20-21.

1.3. Les causes de conflit :

Selon Seydou Kamissoko, les conflits peuvent être classés en trois catégories :

- Les conflits de besoins pratiques qui se déroulent autour d'objets précis. Ils sont plus simples à gérer car l'objet est souvent plus vite identifié et si le besoin est satisfait le conflit est résolu.
- Les conflits d'intérêt qui sont relatives à la question du pouvoir, de sentiments, d'appartenance. Leur gestion nécessite une analyse plus approfondie. (Recherche de poste de maire, concurrence autour d'une femme, d'une parcelle de culture etc.).
- Les conflits de valeurs se passent autour des systèmes de croyances, d'identité. Ils sont les plus profonds car liés à lui-même et peuvent devenir rapidement sanglants et de fait

doivent être étudiés en tenant compte de la complexité et de la spécificité de chaque situation et sont plus difficiles à gérer que les deux premiers »⁷

Ces catégories de causes ont une interrelation entre elles et peuvent évoluer l'une vers l'autre si le conflit venait perdurer dans le temps. Ainsi un conflit de besoins peut évoluer en conflit d'intérêt et voire de valeurs. Mais seules les conflits de besoins pratiques et d'intérêt évoluent réciproquement l'un vers l'autre. En générale quand un conflit se développe en conflit de valeur, il ne régresse pas vers les deux premiers.

1.4 Les conséquences du conflit :

« Les théoriciens du conflit dans l'organisation ne sont pas d'accord sur les conséquences qui peuvent accompagner les conflits. Certains pensent qu'il ont des effets et d'autres croient qu'il ont des effets positifs. »⁸

1.4.1 Les conséquences destructrices :

Selon Jonatch Mary, dans les organisations un conflit peut avoir de graves conséquences négatives sur l'organisation et détourner certains efforts de leur but. A un moment où il faudrait s'efforcer de faire converger les ressources de l'organisation vers les buts fixés, un conflit peut entraîner un gaspillage de ces mêmes ressources, notamment en temps et en argent. Le conflit peut engendrer :

⁷ Seydou Kamissoko, « Guide méthodologique de PGC », édition Kita, 2008, p 06.

⁸ Jonatch Mary, « Théorie des organisations », édition de BOECK, Paris, 2000, p 317.

- ✓ Multiplication des problématiques.
- ✓ Formation de clans polarisés.
- ✓ Réduction de la confiance mutuelle.
- ✓ Mise en péril de la survie de l'organisation.

Plus en sont avertis de la multiplicité des causes et origines des conflits, plus il sera possible, également, de les anticiper, de relever les signes avant-coureurs et de distinguer les situations tendues pouvant mener à des conflits.

1.4.2 Les conséquences constructives :

« Le conflit peut avoir aussi une influence positive. La naissance et/ou la résolution d'un conflit permet souvent de trouver une solution constructive à un problème. La nécessité de résoudre un conflit peut amener les intéressés à chercher le moyen de changer la manière dont ils font les choses ainsi d'améliorer les relations interpersonnelles et d'accroître la cohésion de l'équipe et sa performance. La recherche de moyens qui permettent de résoudre un conflit peut non seulement provoquer une innovation et un changement, mais également, rendre le changement plus acceptable.

Les conflits en entreprise existent de manière inévitable et revêtant plusieurs formes. et différents motifs d'une entreprise à autre. Les conflits ne sont pas sans conséquences, ils engendrent la dégradation des relations et l'ambiance et ils produisent des pertes financières considérables même si leurs effets sont difficilement quantifiables »⁹.

Si les solutions existent, la prévention apparaît comme le remède à mettre en avant. Certains entrepreneurs l'ont bien compris et commencent d'organiser des formations sur les modes de fonctionnement humain et d'adopter des styles de management basés sur la définition claire des règles à l'avance.

Malgré leur influence négative sur les entreprises, les conflits sont indispensables à la stabilité d'un système. La naissance et la résolution d'un conflit peuvent avoir un effet positif. Ils peuvent souvent pousser les managers à trouver une solution constructive à un problème et améliorer les moyens de travail. Donc, les conflits doivent être considérés comme des opportunités de développement et d'adaptation et non une fatalité.

⁹ Jonatch Mary, op cit, p 318..

2- Les composantes d'un conflit :

Le conflit se représente par trois composantes principales qui sont l'Object du conflit du conflit, le pouvoir, et les émotions :

2-1- L'objet du conflit :

« Dans le milieu de travail, l'objet du conflit concerne la tâche elle-même ou le processus selon lequel la tâche est réalisée. Toutes les idées ou les opinions relatives à la tâche peuvent être objet de conflit. Par ailleurs, la manière dont la tâche doit être accomplie peut aussi devenir conflictuelle, ce qui s'appelle le conflit de processus. Les conflits de processus dégénèrent plus facilement en conflits personnalisés que les conflits d'avantage centrés sur la tâche elle-même, en fait, les conflits liés au processus touchent plus directement les habiletés et les styles personnels de communication ainsi que les relations du pouvoir. Les questions suivantes témoignent de cet aspect de conflits ; comment doit-on procéder ?, qui est responsable de quoi ?, qu'est ce qui doit être délégué et à qui ? Les réponses à ces questions concernent plus directement les identités au travail des collaborateurs. Qu'il s'agisse du contenu de la tâche elle-même ou de processus nécessaire à son accomplissement, cette composante est l'objet officiel de la mésentente ou de nombreux accrochages ; absence, retard, établissement des priorités, degré d'autonomie. Les discussions portant sur les valeurs ou l'idéologie risquent souvent de se transformer en conflit. En effet, les valeurs et l'idéologie constituent une part importante de l'identité personnelle »¹⁰.

A cet effet, on peut dire que contester ou rejeter les valeurs de quelqu'un risque de mettre en cause son identité et par conséquent, contribue à fragiliser la relation avec cette personne, c'est pourquoi les conflits interpersonnels semblent plus nombreux dans les secteurs d'activités ou des idéologies fortes sous-tendent les interventions.

2-2- L'émotion :

« Les dimensions affectives, émotionnelles et irrationnelles sont toujours présentes, à divers degrés, dans les conflits interpersonnels, dès lors, il arrive que l'objet du conflit bien que réel, ne soit que le symptôme d'un fort conflit émotif, dans le langage courant, on parle, à tort d'ailleurs, de conflit de personnalité. A tort puisque les personnalités différentes ou

¹⁰ CORMIER SOLANGE, dénouer les conflits relationnels en milieu de travail, presse de l'université de Québec, Canada, 2004, p 10.

opposées peuvent donner lieu aussi bien à l'attrance qu'à l'antipathie. Il arrive, assez souvent, que d'anciens bons amis soient, à, présent, des ennemis irréductibles, par ailleurs quand deux personnes sont incapables de régler les différences qui les opposent elles deviennent hostiles à tout ce que fait l'autre, ce qui les amène à croire que c'est la personnalité qui insupportable.

De forts sentiments négatifs indiquent le conflit comporte une composante émotive important. Les réactions affectives sont parfois rationalisées sous forme de jugement ou d'indignation ; « c'est inacceptable comment quelqu'un peut agir de la sorte ? » par ailleurs l'expression émotive dans une situation conflictuelle varie selon les cultures et les sous cultures. Ainsi une personne peut éprouver une émotion très intense et continuer d'exercer un contrôle sur son expression. Deux réactions affectives particulièrement présentes dans une interaction conflictuelle, servent à nourrir le processus d'escalade ; la colère et le mépris. Souvent confondues, ces réactions affectives sont portant très différents ; le mépris est une émotion froide, un sentiment par lequel l'individu assume et démontre sa supériorité sur l'autre. La colère est une émotion chaude plus souvent associée à la peine de ne pas avoir été traité comme on estimait devoir l'être »¹¹.

On déduit à travers cette citation que chaque individu peut être en situation conflictuelle, et il peut disposer de plusieurs pré jugements qui sont à l'égard de l'autre partie prenante de cette dans cette situation conflictuelle, ces pré jugements peuvent surgir sous deux formes à savoir ; la colère et le mépris, on cite les cas de deux amis qui n'arrive pas à résoudre les différences idéologique existantes entre eux alors chacune d'eux va concevoir des jugements, souvent négatifs, vis-à-vis de son ancien ami qui est devenu son nouveau hostile.

2-3- le pouvoir :

« Le pouvoir donne lieu à des réactions mitigées, il séduit et effraie tout à la fois. Le pouvoir est souvent associé à l'idée de force, de contrôle, d'intimidation et de manipulation. Vu sous cet angle, il provoque souvent des réactions négatives. On peut envisager le pouvoir dans une autre perspective qui est celle de l'autonomie, dans cette optique le pouvoir correspond à la prise en charge de sa vie de façon responsable. A cette fin le pouvoir se définit comme l'habileté à obtenir ce que l'on veut dans l'environnement, compte tenu de ce qui est disponible. Sous cet angle, le pouvoir est vu comme une disposition personnelle impliquant que chaque personne est entièrement responsable de l'atteinte de ses objectifs. Le pouvoir,

¹¹ CORMIER SOLANGE, OP CIT, p 13.

alors, n'apparaît pas comme une fin en soi, mais comme un processus conduisant à l'obtention de résultats valorisés. Par conséquent, la première étape sur la route du pouvoir personnel consiste à savoir précisément ce que l'on veut. Un deuxième élément de pouvoir personnel implique que l'exercice efficace du pouvoir n'est possible que si l'on possède une connaissance juste de l'environnement. Quand il s'agit de conflit, le pouvoir est fondamental car les attributions de pouvoir sont au cœur de toute compréhension du conflit. Les conflits sont un produit dérivé du pouvoir et de privilège qui y sont associés. A la limite on pourrait voir tout conflit comme une lutte de pouvoir s'inscrivant dans un contexte social plus large de répartition des ressources, des privilèges et des droits. »¹²

On peut dire que les organisations peuvent être vues comme des réseaux d'individus et de groupe. Les efforts pour obtenir plus de pouvoir et contribuer de manière significative, aux décisions concernant l'allocation des ressources, font partie des stratégies politiques. Dans le milieu du travail, les rôles, les statuts, le contrôle des ressources jouent un rôle important dans la dynamique du pouvoir.

3. Les différents méthodes de résolution des conflits :

Nous proposons certaines méthodes pour gérer les conflits de travail à l'intérieur des organisation allant de l'élimination à la collaboration ; nous verrons en premier lieu, la négociation, la médiation, la conciliation, et l'arbitrage comme outils de résolution des conflits.

« Dans les organisations, la nécessité de gérer des conflits est quotidienne. Il y a bien des façons de réagir à un conflit, mais l'objectif primordial devrait toujours être de jeter les bases d'une véritable résolution de conflit, c'est-à-dire d'éliminer les cause sous-jacentes du conflit.»¹³.

3.1 La négociation :

Nous commençons par la méthode de négociation en répondant surtout à ces questions : qu'est ce que la négociation ? Quelles sont les techniques de négociation ? Comment se déroule une négociation ?

¹² CORMIER SOLANGE, OP CIT, p11.

¹³ Christophe Carré, « sortir des conflits avec les autres », édition Eyrolles, 2004, p07

3.1.1 Définition :

Selon Christophe Dupont, « la négociation est l'activité mettant en présence deux ou plusieurs parties «individus, groupes, délégations», 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 »¹⁴

« La négociation est la première méthode de gestion des conflits. IL est évidemment contre productif de s'affronter avant de s'être parlé pour tenter de résoudre la difficulté amiablement. Il faut pourtant reconnaître que l'attitude inverse se rencontre souvent. La négociation est également la méthode première en ce sens que les autres méthodes récemment élaborées tentent d'améliorer son efficacité mais la maintiennent au cœur de la relation. La négociation n'a pas pour seule fonction de mettre fin à des conflits, elle permet aussi aux individus et aux organisations de nouer des relations nouvelles ou mieux organiser leurs relations.»¹⁵

« La négociation nous apparaît comme une confrontation de protagonistes étroitement ou fortement interdépendants, 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 leur objectif et de la marge de manœuvre qu'ils s'étaient donnée»¹⁶.

La négociation est un procédé de règlement de problèmes dans lequel deux personnes ou plus discutent volontairement de leur différence et essaient de trouver une solution concertée à leur problème commun.

3.1.2 Les techniques de négociation :

« La détermination de la BATNA « Best Alternative to a negotiated Agreement », la meilleure alternative à un accord négocié, la réflexion sur les intérêts et les positions, les positions, l'exploration du champ des possibles et la recherche de critères objectifs font partie de la tâche du gestionnaire des conflits. Les techniques de négociation ne relèvent pas nécessairement de son ressort. L'exécution de la négociation peut parfaitement être confiée à un tiers.

¹⁴ Cité par Michel Delahaye, « **la négociation des affaires** », édition Dunod, paris, 2002, p02

¹⁵ Garby Thierry, **la gestion des conflits**, édition Economica, paris, 2004, p14.

¹⁶ Lionel BELLENGER, **stratégies et tactiques de négociation**, 3^{ème} édition, édition 1999, paris, p 17.

- Une technique de négociation bien connue sera celle de l'utilisation passive et active du langage non verbale. Il faut savoir lire dans les attitudes physiques de l'autre partie pour comprendre comment elle ressent ce qui se passe dans la négociation. De même, il faut savoir faire ressentir par ses attitudes ce qu'on ne veut ou ne peut pas dire.
- Une autre technique est la reformulation qui consiste à reprendre ce que l'autre partie vient de dire. Ceci permet différent effet : s'assurer qu'on a bien compris, montre à l'autre qu'on s'intéresse à ce qu'il dit et qu'on le prend en considération, réorienter un propos vers ce qui peut permettre aux parties de converger, etc. »¹⁷

3.2 La médiation :

Après la négociation, nous allons discuter une autre méthode de résolution de conflit qui est la médiation. Pour ce faire, il est important de définir d'abord cette dernière, puis on va mettre en exergue les différents types de médiation, et enfin on va présenter les différentes méthodes de la médiation.

3.2.1 Définition : « la médiation est connue comme un mode de règlement politique des conflits »¹⁸, « La médiation est un outil devenu indispensables en raison de l'évolution, des changements multiples, de l'augmentation de la population, de la multiplicité des sources d'information, de l'augmentation des savoirs et des accès plus importants aux moyens de faire reconnaître et respecter les droits de chacun. Ainsi, dans ce contexte de progrès, la médiation s'impose tous naturellement »¹⁹.

Nous verrons ainsi que la médiation, lorsqu'elle est formalisée, peut être définie comme une méthode de facilitation de la communication et plus spécifiquement, un mode alternatif de résolution des conflits et surtout à leur prévention.

La médiation se définit comme l'action de mettre en relation ,par un tiers appelé « médiateur», deux personnes physiques ou morales, appelées « médias» ,sur la base de règles et de moyens librement acceptés par elles ,en vue soit de la prévention d'un différend ou de sa résolution ,soit de l'établissement ou de rétablissement d'une relation sociale . Elle est dite « nommée» quand ses protagonistes se désignent eux-mêmes comme le médiateur et médias, et « innommée » quand elle s'opère sans être désignée autrement.

¹⁷ Graby Thierry, Op Cit, p 21.

¹⁸ Jean-Louis LASCoux, « pratique de médiation », édition ESF, 2001, Paris, p09.

¹⁹ IBID, p 17.

Selon Michèle Guillaume-Hofnung, « la médiation est définie comme un processus de communication éthique reposant sur la responsabilité et l'autonomie des participants ,dans lequel un tiers impartial, indépendant, sans pouvoir de trancher ou de proposer (sans pouvoir décisionnel ou consultatif) avec la seule autorité que lui reconnaissent les médiateurs, favorise par les entretiens confidentiels l'établissement ,le rétablissement du lien social, la prévention ou le règlement de la situation en cause »²⁰.

3.2.2 Les types de la médiation

Selon Vincent de BRIANT et Yves PALAU la médiation est fondée sur deux types principaux :

3.2.2.1-La médiation privée : elle se définit comme la mise en relation par un tiers de deux termes ou de deux être régis par un statut civil, pour « traiter des conflits » ou « nouer un lien social » entre eux sur la base de règles qu'ils définissent eux-mêmes, sans que le médiateur puisse imposer de solution ou de forme particulière à la relation.

Il s'agit là d'une médiation qu'on peut qualifier d'extralégale en précisant ici que les règles posées par des personnes privées ne sont jamais totalement déterminées par elles. des règles d'ordre public s'appliquent dans tous les cas ,parmi lesquelles le respect des droits fondamentaux de l'individu .

Ainsi la médiation privée comme la médiation publique peut prendre des formes spécifiques en fonction soit de ce que prévoit la loi, soit de ce que désirent les parties ou les médiateurs. la médiation peut se dérouler par écrit ou par oral, de manière individuelle ou collective, en présence de toutes les parties concernées ou à l'issue de leur rencontre successive par le médiateur.

3-2-2-2-La médiation publique : elle se définit comme une médiation légale, c'est-à-dire comme la mise en relation d'un individu ou d'un groupe d'individus par un tiers soit avec la puissance publique au statut législatif ou réglementaire ,soit sur la base de règles définies par la puissance publique, soit les deux, le plus souvent pour traiter les conflits, sans que la solution dégagée par le médiateur s'impose aux parties .

Le critère de distinction proposé ici est donc simple .soit la loi ou acte administratif organise la médiation, ce qui est le cas à fortiori quand la médiation est une procédure

²⁰ Michèle Guillaume-Hofnung, «la médiation», édition PUF, paris ,2015,p34.

concernant une personne publique et il s'agit d'une médiation publique ; soit la loi ne prévoit rien de publique et il s'agit donc d'une médiation privée.²¹

3-2-3-Les méthodes de la médiation :

Pour Viecent de BRIANT et Yves PALAU, il existe principalement quatre méthodes de médiation :

3-2-3-1-Le temps de la rencontre : un tiers, reconnu par les parties comme tiers impartial, explique la manière dont la rencontre va se dérouler et précise la portée exacte de son rôle.

3-2-3-2-Le temps de récit : chacune des parties présente son point de vue, successivement et sans interruption, alors que le médiateur écoute et encourage les parties à l'égard de la médiation

3-2-3-3-Le temps de la discussion : le médiateur reformule les interventions des parties d'une part en dégageant les principaux problèmes posés et d'autre part en suggérant des pistes pour en préciser les termes ou s'entretenir séparément avec l'une ou l'autre partie pour faciliter la recherche d'un compromis.

3-2-3-4-Le temps de la conclusion : soit les parties sont prévenues a un accord avec l'aide de médiateur et celui -ci précise alors ses termes et engage les parties a respecter, au besoin et au moyen de sa consignation par écrit ;soit les parties ne parviennent pas à s'entendre et le médiateur prend acte de l'échec de la médiation.²²

3-3-La conciliation

L'une des techniques les plus importantes dans la résolution des conflits est la conciliation .nous intéressons donc à la définition de la conciliation, puis au déroulement de celle-ci,

3-3-1-Définition : « La conciliation est volontaire lorsque les parties sont libre d'y recourir ou non; elle est obligatoire lorsqu' elles sont assurées par un tiers choisi d'un commun accord par les parties en dehors des mécanismes fixés par le règlement ou la loi »²³. Ce qui veut dire que la personne ou organisme qui effectue la conciliation mais crée un climat propice aux parties litigieuses à trouver une solution. « la présence d'un tiers, aide à résoudre le problème. cette

²¹ Viecent de BRIANT et Yves PALAU, « **la médiation** », paris,1999, p 12.

²²Ibid. pp13-14.

²³ RIGAUX (Marc), HUMBERT (Patrick). **Conciliation, médiation et arbitrage**, Paris, Vers une régulation européenne des modes alternatifs du règlement des conflits (collectifs) du travail, REGES-FORUM, 2011, p35.

présence a quelque chose de magique. Même si le tiers, conciliateur ne fait rien pour aider les parties, sa présence facilite la négociation. Cet effet magique résulte de quelques facteurs psychologique. Du fait de la présence de conciliateur, l'agressivité décroît, au moins dans l'expression. On n'ose pas dire devant un tiers ce qu'on dirait à son adversaire en tête à tête »²⁴

3-3-2-Le déroulement de la conciliation :

Les deux parties décident d'avoir recours à la conciliation. Elles choisissent alors un conciliateur qui va les faire se rencontrer plusieurs fois afin de trouver un terrain d'entente.

Lorsque les deux parties sont en accord, le conciliateur rédige un constat d'accord que les parties signent. Le conciliateur doit prêter serment devant le président de la cour d'appel avant d'exercer ses fonctions.

3-3-2-1-Le choix de conciliateur

Le conciliateur peut-être choisi par :

- Le justiciable lui-même ;
- Le juge d'instance (procédure devant le tribunal d'instance) ;
- Le tribunal de commerce /paritaire (artisans, commerçants, exploitants agricoles).

Le conciliateur est bénévole et peut être directement choisi par les parties sans formalités ou alors par délégation de juge. Le conciliateur rencontre les parties pour les écouter et les invite à choisir une solution de compromis .il a donc un rôle actif dans la résolution du conflit, il est chargé de trouver un terrain d'entente sans pour autant définir lui-même les termes de l'accord .il est tenu au secret .

3-3-2-2-Lieu de la conciliation

La conciliation a lieu là où le conciliateur tient ses permanences, c'est a dire à la mairie, ou au tribunal d'instance .Il peut bien évidemment se déplacer sur le lieu du différend.

3-4-L'arbitrage :

L'arbitrage est un instrument usuel de conflit applicable beaucoup plus dans les organisation tant sur le plan national que sur le plan international ,« Il à confier la résolution

²⁴ Graby Thierry, Op Cit, p 38.

du conflit, par une décision sentence, a un juge choisi par les parties ou choisi par une institution à laquelle elle ont décidé de ce référer. »²⁵

« l'arbitrage se définit comme « un mode alternatif a la justice étatique de règlement des litiges pas lequel les parties confits la solution de leur différend a des personnes privés. »²⁶

Par Aller, Olivier POMIES souligné que la technique d'arbitrage dispose d'un ensemble d'avantage est d'Inconvénients.

3-4-1-Avantages :

Les principaux avantages de l'arbitrage qu'en technique de résolution de conflits sont les suivants :

3-4-1-1-Confidentialité :L'arbitrage étant d'essence contractuelle, et ne concerne que les parties à la procédure. Il en résulte une confidentialité qui a la faveur des sociétés commerciales et libérales dans un souci légitimes de secret des affaires et de la non-révélation d'éléments à des tiers ou concurrents.

3-4-1-2-Rapidités :D'origines contractuelles et consensuelles, l'arbitrage doit parfois être peu tourné au nid à litiges qui allongera considérablement les délais d'obtention d'une décision final tranchant le différend. Il s'agit dans ses occurrences de « mauvais »arbitrages qui ne sont en réalité satisfaisant ni pour les parties, ni pour les conseils, et qui doivent l'esprit d'instillation.

3-4-1-3-Technicité : Le principe, propre à l'arbitrage de voir les parties désignes les arbitres appelés a tranché leur différend. Leur offre la possibilité de choisir une composition de tribunal arbitral en adéquation avec la nature du litige et des questions à trancher.

Cela se vérifie tant en matière d'arbitrage ou s'applique la règle du libre choix des arbitres, en matière d'arbitrage institutionnel ou des listes d'arbitres sont établies et proposés en fonction de la nature des litiges. Il est évidemment loisible aux parties de panacher des compétences en nommant des arbitres de professions ou de spécialités différentes.

3-4-1-4-Disponibilité : Le tribunal arbitral constitué, n'ayant d'autre litiges à tranché que celui pour lequel il a été désigné par les parties, à une plus grande disponibilité de principes

²⁵Christophe Carré, OP cit. p127.

²⁶ Olivier POMIES, « dictionnaire de l'arbitrage », édition PUR, 2011, pp31-32.

que les tribunaux étatiques saisies de moult d'affaire. Cela se vérifie en pratique par l'existence de réunion, d'audition de témoins, de question écrites posés préalablement par les arbitres, de débats oraux nourris avant ou lors de l'audience de la plaidoirie puis d'échange entre les arbitres avant ou pendant de la délibéré de la rédaction définitive de la sentence et la séance de signatures.

3-4-2-Inconvénients

Pour OLIVIER POMIES les principaux inconvénients de l'arbitrage comme technique de résolution de conflits se présentent comme suit²⁷:

3-4-2-1-Cout absolu : Le service public de la justice étatique est gratuit pour les justiciables, hormis les frais de greffes devant la juridiction consulaire. A l'inverse, les parties à l'arbitrage devant rémunérer la mission des arbitres qu'elles auront désignés et devront exposer le plus souvent, comme devant le juge étatique, les frais et honoraires d'avocats et , le cas échéant, expert. En matière d'arbitrage, s'applique le principe de la liberté contractuelle et le plus souvent, le cout se l'arbitrage dépendra de l'intérêt de litige, de sa complexité, du temps consacré pour les arbitres, de leur notoriété et compétence. En matière d'arbitrage institutionnel existent en général les barèmes de frais et honoraires proposés par les centres d'arbitrage.

3-4-2-2-Cout relatif : Le cout de l'arbitrage doit cependant être relativisé d'une part par la qualité la rapidité de la sentence rendu, d'autre part par l'imputation finale des frais et honoraires qui seront répartis entre les colitigants.

3-4-2-2-1-Intervention forcée : son impossibilité en arbitrage en constitue un inconvénient par rapport a une procédure devant le juge étatique.

3-4-2-2-2-question préjudicielle : son impossibilité en arbitrage en constitue un inconvénient par rapport à une procédure devant le juge étatique.

Pour résoudre un conflit au travail, les protagonistes préfèrent la négociation entre eux, mais il y d'autres méthodes pour la résolution de ces conflits, tel que l'arbitrage, la médiation, la conciliation.

²⁷ OLIVIER POMIES, OP, CIT, p33.

4. Les formes de conflit :

Selon BREARD. R & PASTOR, il existe plusieurs formes de conflit :

4.1. Le conflit réaliste :

« C'est un moyen un autre d'atteindre les buts que l'on se fixe. Si un individu ou un groupe peut satisfaire ses revendications ou ses intérêts par un autre moyen, il le fera d'autant plus volontaires qu'il craint les conséquences négatives de certains conflit. L'arbitrage, la négociation, la médiation, le compromis, etc...., sont à cet égard aussi valables.»²⁸

4.2 Le conflit irréaliste :

« C'est la libération d'une tension qui se manifeste, au cours lutte explosive, par divers comportement violents. L'agression n'est qu'une fin en soi, et l'objet du conflit. Quel qu'il soit, il n'en est que le prétexte.

Dans la réalité, les conflit s'accompagnent souvent des sentiments irréalistes qui, au premier regard, n'ont pas de lien direct avec l'objet du conflit. Une sorte d'escalade affective invectives plus au moins respectueuse prend une proportion exagérée par rapport aux enjeux avoués. Ces sentiments pour la plupart négatifs, sont le plus souvent hérités de situations antérieures désagréable dans les quelle les individus on des exaction de tout sortes. Ils jugent qu'ils ont été lésés, à juste titre ou non et le conflit même s'il parait justifie, il peut se colorer de sentiments de ressentiments qui peuvent nuire à la clarté des débats. Autrement dit, ces éléments irréalistes résultent des antérieurs qui n'ont peut être résolu au paravent et qui sont mobilisés, par convection dans le conflit actuel.»²⁹

4.3 Le conflits larvé ou latent :

« Il arrive que vous perceviez dans votre service ou votre équipe un malaise constant manifesté par des passage à l'acte, des absences répétées pour maladie ou autre raison, des retards dans les délais d'exécution des consignes ou instructions. Un passage à l'acte qui se fait jour sans qu'il y ait une intention consciente et raisonné de l'auteur. Celui-ci, par exemple, s'est emporté, et a endommagé une machine, il a pris à partie son supérieur dans un moment d'énervement, il est parti d'une réunion « en claquant la porte », etc. L'ambiance est difficile,

²⁸ BREARD. R & PASTOR. P, op, cit, p 15.

²⁹ Ibid. p15.

le climat est orageux mais les protagonistes ne sont pas prêts à s'engager dans un conflit ouvert.

Ces conflits larvés sont les pires pour l'ambiance de travail et pour le rendement. Ils absorbent beaucoup d'énergie chez les responsables et leur subordonnés. Ceux-ci ne parlent pas des vrais question parce qu'ils craignent de blesser autrui, de rompre un semblant d'harmonie ou d'entente. Ils gardent leur masque de bienséance. Ils ne se sentent pas sécurisés par leur hiérarchie. C'est une position d'attente difficile, parce que personne ne sait pas quel bout prendre le problème »³⁰.

4.4 Le conflit ouvert :

« Lorsque les individus ou les groupes décide d'entrer en conflit ouvert, ils savent qu'ils s'engagent dans un processus stressant et parfois très long. En fait, ce n'est pas tant la perspective de la lutte future qui est stressante, c'est souvent le sentiment que l'on est dans une position d'infériorité, et que les chances de vaincre sont faible. Celui qui gagne, ou qui pressent une victoire-et là, il a souvent une institutions quasi infaillible-, n' est pas stressé. Ces conflits ouverts sont ou moins d'être connus : les protagonistes sont identifiés et ils ont chacun de bonnes raisons d'être mécontents du comportement de l'autre .Il est difficile à un observateur extérieur de démêler le vrai du faux, tant leur deux parties affirment détenir la vérité. Elles sont d'ailleurs complètement convaincues de leur bonne foi et de leur juste cause. Les position des uns et des autres den durcissent. Ils recherchent des alliés qui, s'ils ne gardent pas eux-mêmes une bonne distance, se laissent totalement influencer et subjugué. Il en résulte alors une guerre de clans qui ne vaut pas mieux »³¹.

5 Les différents types de conflit :

On a vu déjà que le conflit peut avoir une existence au sien de tout entreprise ou organisation, cela est du aux différents existants au milieu de la communauté des travailleurs, ce conflit peut prendre plusieurs formes telle que :

5-1 le conflit constructive ou destructif :

Les spécialistes en conflits organisationnels, comme Charline Licette considère que le conflit peut être tantôt constructif est celui qui a des retombées positives pour les individus,

³⁰ BREARD. R & PASTOR, OP CIT, p 24.

³¹ IBID. p 25.

les groupes ou l'organisation. Le conflit peut être constructif dans les cas suivants : s'il met au jour des problèmes qui, autrement resteraient latents ; s'il pousse les parties à étudier de plus près une décision, voire à la reconsidérer, pour vérifier que la bonne ligne de conduite a été adoptée ; s'il augmente l'information dont disposent les décideurs ; ou s'il stimule une créativité propice à l'amélioration du rendement individuel, du rendement de groupe ou du rendement organisationnel. Tantôt destructeur, a des retombées négatives pour les individus, les groupes ou l'organisation. Il détourne les énergies, nuit à la cohésion du groupe, favorise les manifestations d'hostilité et, en général, crée un environnement néfaste pour les travailleurs. On en a l'exemple lorsque deux collègues n'arrivent pas à travailler ensemble à cause de divergences d'ordre personnel (un conflit émotionnel destructeur) ou lorsque le travail des membres d'un comité piétine parce qu'ils ne parviennent pas à s'entendre sur les objectifs du groupe»³².

« En corollaire, un autre avantage du conflit est qu'il permet de renforcer le leadership ou l'autorité. On ne conteste rarement un général durant une guerre. On ne remet habituellement pas en question l'autorité durant une bataille. D'une façon machiavélique, certains leaders, sentant leur autorité s'éroder, peuvent même susciter ou provoquer des ennemis externes pour consolider leur leadership »³³

Donc, la différence entre ces termes réside dans le fait que le conflit constructive est bien Lorsqu'il entraîne de l'expérience qui permet d'éviter les futurs conflits. Ce qui entraîne un climat coopératif lorsqu'il Place les buts du groupe avant les objectifs personnels, il améliore le niveau des évaluations, il permet l'accroissement des prises de risque, il augmente la cohérence du groupe. Le conflit destructifs lorsqu'il entraîne un climat compétitif à outrance. On peut voir les conflits comme des mécanismes de régulation, inévitables mais qu'il faut affronter et qui doivent être néanmoins le moins visible pour l'extérieur

³² Charline Licette, savoir gérer un conflit, studyrama, 2008, p78.

³³ Armand Dayan, Manuel de Gestion, éditions Ellipses, 2004, p371.

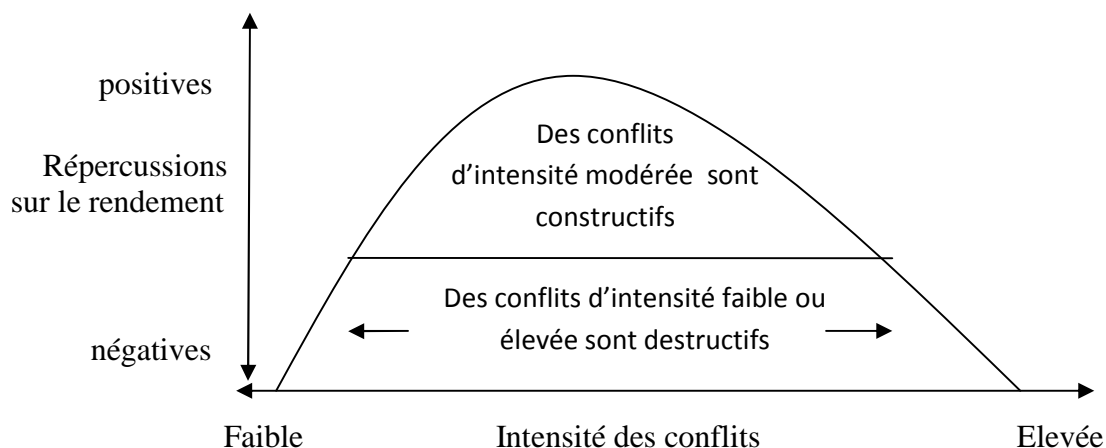


Figure N°02 : Les deux dimensions du conflit : le conflit constructif et le conflit destructeur³⁴.

5-2 conflit d'autorité et de pouvoir :

« Les conflits d'autorité apparaissent entre les personnes de même rang hiérarchique qui s'opposent suite à l'empiètement par l'un sur les compétences de l'autre »³⁵

Le conflit d'autorité même si l'organisation à parfaitement hiérarchisé les rôles et les statuts. par exemple, dans un groupe, on trouve une organisation et un chef de groupe, mais le conflit de pouvoir peut exister, même si d'une façon informelle ou chacun d'eux cherche à détecter un zone d'incertitude qui va lui permettre de devenir autoritaire.

5-3- conflit de concurrence et rivalité :

« Ils sont perceptible ou règne la compétitivité, la recherche du résultat et sa qualification sont rendus nécessaire. On parvient dans ce cas à un sorte de jeu qui peut devenir une drogue ou le conflit banalisé.»³⁶ .

Dans l'organisation, la concurrence est une variable importante, on prend l'exemple de deux employés qui sont recruté dans la même période pour un service comme ce luit de la production, ces dernier vont avoir une certaine concurrence qui va lui permettre de faire valoir leurs capacités et leurs aptitudes.

³⁴ Armand Dayan, OP CIT, p 72

³⁵ POTIN Yvan, **la gestion des conflits dans les organisations**, CREG, 2008/2009, p6. Article lu le 02/03/2016 a 9h30. http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/la_gestion_des_conflits_dans_les_organisations.pdf

³⁶ Ibid.p6

5-4-conflits d'intérêt et d'identité :

« Dans le conflit d'intérêt l'enjeu se limite à l'exercice d'un pouvoir, à un avantage, à un objet. Dans le conflit d'identité, il s'agit là de ne pas accepter et apprécier l'autre en tant que tel et pour ce qu'il est, ainsi que pour ce qu'il représente en tant que personne physique ou morale et surtout en tant que porteur de valeurs et de cultures, tout à fait contradictoire avec la notre. »³⁷.

Dans l'entreprise où les personnalités se différencient, on assiste à un autre type de conflit qui est un conflit d'intérêt, il est le résultat des différences culturelles qui existent au sein du groupe. Dans une équipe de travail les intérêts aussi différents, il y a celui qui cherche à être promu et celui qui cherche à changer le service....etc. quant au conflit d'identité, c'est le fait de refuser complètement l'autre à cause des différences existantes. Par exemple, quand sa religion et ces valeurs sont totalement différentes et contradictoires de celles de l'autre, cela engendre, à l'occasion de leurs confrontations des tensions et des conflits.

5-5 Conflit de génération :

« Ils sont couramment remarquables dans les organisations, où on assiste à une augmentation permanente de la mobilité professionnelle, et des avancées technologiques »³⁸.

Le conflit de génération existe surtout actuellement, d'une manière intense, il est dû à la déférence qui existe entre les anciens employés et les nouveaux employés. Une nouvelle recrue qui maîtrise parfaitement les nouvelles technologies de l'information et de la communication va se permettre un grade plus élevé par rapport à un ancien employé qui ne dispose pas de cette qualification.

5-6- conflit mimétique:

« Il peut avoir naissance de l'apprentissage par mimétisme d'un apprenti face à son supérieur, qui va apprendre à dépasser son (maître). Ainsi, on assistera à l'émergence du conflit entre le (théorique) et le (pratique). L'apprenti va dépasser celui qui détient le savoir théorique, par une activité pratique assidue et maîtrisée »³⁹

³⁷ POTIN Yvan, OP CIT, P 06

³⁸ Ibid. p 06.

³⁹ Ibid. P 07.

Le conflit mimétique est un conflit existant aussi dans les organisation, l'exemple d'une nouvelle recrue qui dispose d'un bagage théorique important qui va être formé par son chef, et avec le temps il va avoir aussi un bagage pratique élevé, se qui va créer une certaine tensions entre lui et son chef formateur parce que cette nouvelle recrue est devenu plus performante que son chef.

5-7- conflit d'opinion ou idéologique:

« Il relève des différences de valeur ou de croyance des antagonistes et est extrêmement difficile à résoudre chacun est intimement persuadé de son bon droit »⁴⁰

Ce type de conflit est relatif aux valeurs et aux religions des gens. C'est le cas de deux personnes dont la religion est différente on peut assister à ce conflit dans la résolution et difficile car chacun d'eux tient à ses valeurs et croyances, et reste fidèle à sa religion.

5-8- conflit déclaré, latent ou refoulé:

« Le conflit déclaré est mis à jour par les protagonistes qui le souhaitent même parfois clairement par intérêt, le conflit latent est un conflit étouffé pour des raisons multiples telles que la peur des regards des autres, peur de ne pas être à la hauteur, et se traduit de différentes façons telles que l'absentéisme, stress...et le conflit refoulé est un ancien conflit qui n'a pas trouvé de solution définitivement acceptable pour l'une ou l'autre des antagonistes et qui risque à tout moment de devenir un conflit déclaré »⁴¹.

Le conflit commence généralement par être un conflit latent c'est-à-dire qu'il n'est pas encore manifesté, c'est une action qui se produit à l'intérieur de l'individu. puis il devient un conflit déclaré qui peut se manifester par une violence physique. à titre d'exemple, dans une organisation, le conflit entre collègues commence par des gestes et des mimiques et quand il persiste, il va devenir déclaré soit avec des réactions verbales ou physiques.

5-9- le malentendu:

« C'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 conflits). Il arrive souvent qu'une personne se trouve ainsi en conflit à

⁴⁰POTIN Yvan, OP CIT, P 07.

⁴¹Ibid. p7.

l'insu de l'autre, car l'interprétation ne correspond pas à la signification que celle-ci donne à son action.»⁴²

Le malentendu est un conflit qui existe non seulement dans la vie professionnelle mais aussi dans la vie quotidienne, il est causé généralement par une mauvaise compréhension de et qua l'autre l'interprète sur son aspect négative.

6- Les différentes catégories des conflits :

Le conflit dans une organisation comme dans la vie quotidienne peut être différents d'un contexte à un autre, on peut trouver de ce fait, des conflits qui sont internes à la personne elle-même, et des conflits qui se produisent entre plusieurs personnes ou bien plusieurs groupes. Les catégories de conflits sont ainsi les suivants ;

6-1- le conflit interpersonnel :

« Le conflit interpersonnel implique deux ou plusieurs individus qui se perçoivent eux-mêmes opposés entre eux au sujet de leurs préférences respectives en matière d'objectifs et/ou d'attitudes, de valeurs, de comportement »⁴³

Selon Chalvin D, dans un conflit interpersonnel, les individus peuvent se comporter de cinq manières différentes, au moins. La figure -03- permet de comprendre et de comparer ces cinq styles de comportement dans le règlement d'un conflit interpersonnel.

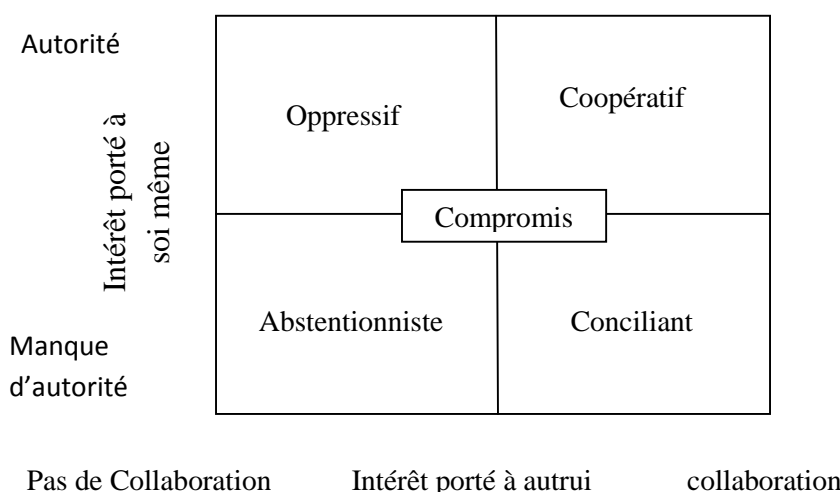


Figure N°03 : Modèle des styles de comportement dans le règlement des conflits interpersonnels⁴⁴.

⁴² POTIN Yvan, OP CIT, P7.

⁴³ Chalvin D, Tensions et conflits dans les relations personnelles. Comment en sortir ? ESF éditeur, 1999, p114.

⁴⁴ Ibid. p120.

Donc on résulte qu'ils sont présentés ici en fonction de la place qu'ils occupent dans deux dimensions : l'intérêt que l'on se porte à soi-même et l'intérêt que l'on porte à autrui. Votre désir de satisfaire vos propres intérêts dépend de la mesure dans laquelle vous faites preuve d'autorité lorsque vous poursuivez des buts personnels. Votre désir de satisfaire les intérêts d'autrui dépend de la mesure dans laquelle vous faites preuve d'un esprit de collaboration.

6-1-1- le conflit hiérarchique :

« Pression constate des « petits chefs », abus de pouvoir, dévalorisation systémique, dénigrement, tentatives de manipulation, et harcèlement sont le lot quotidien de bon nombre d'organisations, ces attitudes conflictuelles provoquent une perte de temps et d'énergie ainsi qu'une dégradation du climat social qui conduit à démobilisation des personnes, à des souffrances psychique. Le système hiérarchique pyramidal et descendant est souvent à l'origine de ces maux et anomalies. La régulation du conflit passe par une prise en compte réaliste du contexte, des rapports de force, des enjeux d'influence, de la stratégie de l'organisation, de l'expertise des individus, des relations de l'entreprise. Une issue peut qui jouera le rôle de médiateur. »⁴⁵.

Les conflits hiérarchique sont des conflits existants là ou il y'a une certaine organisation pyramidale. Il peut avoir plusieurs sources telles que la pression, la rigidité dans le contrôle, l'absence de la valorisation des efforts des subordonnés. C'est comme une famille ou les rôles sont répartis, si le père ne valorise pas la contribution et les efforts de ses fils, ces derniers seront frustrés de cette situation, ce qui va faire des conflits entre le père et ses fils.

6-1-2- Le conflit intuitif :

« Je ne peux pas le sentir.», « il ne me revient pas.» Ces réflexions illustrent bien les prémisses du conflit intuitif. A priori, ce blocage ne repose pas sur des faits objectifs, mais sur des pressentiments. Aucune information rationnelle consciente ne peut être apporté pour expliquer que l'on ne supporte pas une personne, sa démarche, sa façon d'être, ou de parler, mais à moindre occasion, on est prêt à centrer en conflit avec elle, surtout si elle éprouve des sentiments similaires à notre égard. Pour sortir de ce type de conflit larvé, il est utile de s'interroger sur la nature des rapports que l'on entretient avec les autres et sur le sens caché de cette antipathie sans fondement.»⁴⁶

Le conflit intuitif est un conflit qui peut avoir lieu entre deux personnes. La source de

⁴⁵CHRISTOPHE Carré, sortir des conflits avec les autres, éditions EYROLLES, paris, 2004, p 20

⁴⁶ Ibid. P21.

ce type de conflit est bien souvent l'apparence, car parfois, dès la première rencontre de deux personnes, il arrive que l'une ne supporte pas l'autre, et cela peut aussi être réciproque, cela est dû à des préjugés que l'une a sur l'autre.

6-2- Le conflit intra personnel :

« Le conflit intra personnel survient chez un individu et concerne souvent une forme quelconque de conflit d'objectifs ou de conflits cognitifs. Le conflit d'objectifs apparaît quand le comportement d'une personne aboutit à des résultats qui s'excluent mutuellement ou qui comportent des éléments incompatibles des résultats à la fois positifs et négatifs.»⁴⁷

On comprend alors que le conflit intra personnel est un conflit qui s'émerge à l'intérieur de la personne elle-même, son existence permet à la personne de se retrouver dans des situations difficiles à surpasser, notamment quand il est amené à choisir ou à prendre une décision, c'est le cas d'une personne qui se trouve face à des décisions irréversibles et ne dispose d'aucune aide mentale ou d'aucune orientation, par exemple un jeune diplômé, fraîchement émoulu de l'université, peut avoir à décider s'il prendra un emploi dans le secteur privé ou dans le secteur public (voies qui s'excluent mutuellement). En outre, certains emplois du secteur privé sont mieux rémunérés mais offrent moins de sécurité (éléments incompatibles) que certains emplois du secteur public.

6-3- Conflit organisationnel :

« Les conflits ne sont pas de simples masses d'individualité. Un groupe est sanctionné par une rencontre, dans un contexte englobant des interactions d'une histoire collective et scénarios individuels. Les groupes sont le champ d'un processus collectif délicat et complexe, de tensions affectives, de phénomènes de résistance, ces conflits permettant d'évaluer le degré d'ouverture, de tolérance et de solidarité d'une communauté, ceci à condition qu'ils suscitent la discussion entre les parties composantes du groupe ou entre des organisations qui ont des opinions divergentes, si le débat n'a pas lieu, si le conflit est évité ou renforcé, le groupe s'oriente vers le déclin ou l'éclatement. »⁴⁸.

On trouve aussi des conflits d'ordre organisationnel. On prend l'exemple d'une organisation où les interactions sont multiples, les conflits peuvent être dus à des raisons affectives ou à une sorte de résistance. Dans le cas d'une organisation qui vise à un nouveau changement, le conflit s'émerge souvent à cette étape-là et ce, bien sûr, par peur et crainte de l'avenir.

⁴⁷Fuster. M, **le conflit dans l'entreprise**, ESF éditeur, 1975, p111. .

⁴⁸CHRISTOPHE Carré, Op CIT, P 21.

6-3-1- conflit intragroupe :

« Un groupe est plus grand que la somme des individus qui le composent, et différent de cette somme. De même le conflit intragroupe implique davantage qu'une somme de conflits intra personnels et interpersonnels. Le conflit intragroupe désigne les heurts qui se produisent entre tous les membres d'un groupe, ou certains d'entre eux, et il affecte souvent le fonctionnement du groupe et les résultats obtenus par celui-ci.»⁴⁹

A l'intérieur des groupes, les relations interpersonnelles sont régulièrement présentes, de ce fait, un désaccord ou une mal interprétation peut en exister. Ces insatisfaction peuvent surgir, à titre d'exemple lors de la désignation d'un chef du groupe informel, ou des personnes ne l'acceptent pas, cela va donc engendrer des conflits à l'intérieur du groupe

6-3-2- conflit intergroupe :

« Ils prennent forme suite aux désaccorde qui opposent au moins deux collectivités, deux organisations ou de communautés. Il s'agit d'un cas atypique de type de conflits dans lequel des forces se rivalisent et se contrarient. Le désaccord porte sur les objectifs pour suivis par les uns et les autres mais sans doute également sur les valeurs et la culture auxquelles chaque groupe adhère et fondent le lien commun. Il est impératif de souligner les tensions intergroupes ont souvent pour effet de consolider la cohésion au sein du groupe en même temps quelle entraînent des attitudes agressives vis-à-vis l'extérieur »⁵⁰.

Le conflit intergroupe et une sorte de désaccord entre, au moins, deux groupes ou deux communautés. Les sources de ce genre de conflits sont très diverses, on prend comme exemple la culture diversifiée, les croyances, les valeurs.

7- les conflits collectifs et individuels dans l'entreprise algérienne :

Pendant toute ce la période de la lutte qui a abouti à l'indépendance de l'Algérie, les dirigeants politique algériens veulent mettre fin à la domination étrangère, cependant, « il est alors tentant pour les responsables politiques des pays sous-développés nouvellement indépendants de réclamer du socialisme »⁵¹.

De ce fait, « la principale préoccupation des pouvoirs publics fut la remise en marche du potentiel industriel à la suite du départ des propriétaires et cadres européens, alors, il fallait

⁴⁹ D.Hellriegel, J.W.Soclum et R.W. Wood man, Management des organisations, éditions de Boeck-Wesmael, 1992, p507.

⁵⁰CHRISTOPHE Carré, Op CIT, P 23.

⁵¹ HELIE Damien, L'autogestion industrielle en Algérie, revue de l'accident musulman et de la méditerranée, N 6, 1969, p 102

d'abord faire fonctionner plus de 500 entreprises qui employait plus de 1500 ouvriers en mettant en place l'autogestion, des entreprises en mars 1963»⁵².

Cette période d'autogestion des entreprises qui a été le commencement de la nationalisation des entreprises algériennes, elle avait des buts divers comme celui « de faire disparaître toute forme d'aliénation des travailleurs en leurs confiant la responsabilité de gestion des entreprises. »⁵³

Ce principe d'autogestion dispose des organes tels que l'assemblée générale des travailleurs, le conseil des travailleurs, le comité de gestion..., mais ces organes qui auraient du être un moyen permettant aux travailleurs de proposer leurs avis pour les conflits et les tensions pour disparaître toute forme d'aliénation des travailleurs.

« ces organes ont un rôle très réduit dans le fonctionnement de l'entreprise. La multiplicité des responsables n'est pas faite pour apporter des solutions rapides aux conflits et aux tensions qui se manifestent entre les ouvriers et les responsables »⁵⁴. A cette époque, les principales revendications étaient relatives aux augmentations des salaires.

« Sans oublier l'existence des conflits au sein des entreprises autogérées qui prennent rarement une forme aiguë parce qu'il n'y a pas d'action organisée qui mobilise l'ensemble des travailleurs. Il s'agit en générale protestations individuelles qui reste sans conséquence grave. Pourtant des grèves de courte durée peuvent se produire, elles sont l'expression de revendications anarchiques qui s'expriment sans que les organes d'autogestion n'existent pas. Les conflits larvés, qui restent sans solution, indiquent un mauvais fonctionnement des organes d'autogestion qui ne parviennent pas à assurer la liaison entre les ouvriers et les dirigeants. Les travailleurs n'utilisent pas les possibilité que leur offre le législation et ne réagissent pas efficacement quand la procédure de consultation n'est pas respectée. »⁵⁵

7-1- l'évolution et les causes des conflits collectifs :

On s'intéresse dans ce premier élément à la croissance de la grève dans l'entreprise algérienne pendant des périodes différentes ainsi que les diverses raisons qui l'ont provoqué.

⁵² BRAHIM Abdelhamid, L'économie Algérienne, défis et enjeux, édition DAHLAB, 2^{ème} édition, Alger, 1991, p 76

⁵³ HELIE Damien, OP CIT, P115.

⁵⁴ IBID. P 121.

⁵⁵ IBID. P122.

7-1-1- La croissance de la grève de 1969 à 1980 :

Durant cette période le nombre de grèves est régulièrement croissant, cette évolution est remarquable au cours de cette période : « le nombre de grèves passe de 72, au début, à 922, enfin de période, soit un accroissement de près de 1300% »⁵⁶.

« La grève dans l'entreprise algérienne est devenue de plus en plus familière au monde des travailleurs et elle est même en voie de devenir banale vers la deuxième moitié des années 70. Lors du processus d'industrialisation de l'Algérie, on constate que l'extension des grèves dans les régions qui ignoraient l'industrialisation constitue l'autre fait remarquable. Les grèves ont suivi le mouvement d'industrialisation des régions ainsi que toute branche d'activités confondues et toutes entreprises de taille grande ou moyenne. Comme le souligne Saïd CHIKHI « Si la grève s'étend géographiquement, elle s'étend également à toutes les branches d'activités. Ces dernières sont au nombre de neuf à ignorer l'activité gréviste en 1969, de sept en 1972 et de deux en 1977. En 1980, c'est une sorte de marée : aucune branche d'activité n'est épargnée par la grève. C'est du même coup dans les entreprises de taille moyenne et même dans les grands complexes que les grèves surgissent de plus en plus et c'est la raison pour laquelle le nombre de grévistes a augmenté considérablement entre 1977 et 1980.

Cette dernière marque une rupture, ce n'est pas tant parce qu'il y a une brusque accélération des grèves, c'est le fait que la grève soit devenue un fait social. Elle est désormais un événement qui parle et dont on parle, elle a enfin délié les punîmes des journalistes d'EL Moudjahid et de révolution et travail, elle a rompu le silence du pouvoir Comme on l'avait déjà évoqué, à partir de 1975, la grève est en voie de devenir ordinaire, cela veut dire que la grève est un langage que parlent de plus en plus les ouvriers algériens, un mode d'expression qui devient de plus en plus fréquent. central et elle est allée même plus loin, elle attiré l'attention du sociologue. »⁵⁷

Comme on l'avait déjà évoqué, à partir de 1975, la grève est en voie de devenir ordinaire, cela veut dire que la grève est un langage que parlent de plus en plus les ouvriers algériens, un mode d'expression qui devient de plus en plus fréquent.

⁵⁶ CHIKHI Saïd : grève et société en Algérie. 1965-1985, cahier du CREAD n°6,2^{eme} trimestre 1986, p 85,128.

⁵⁷ Ibid. p85,128.

7-1-2- La croissance de la grève durant le période de 1988 à 2002 :

« Durant la période de 1988 à 1993, les conflits et eus grèves assistaient à cette époque sont considérés comme suite des événements d'octobre 1988, qui étaient une revendication populaire sur la situation politique, économique et même historique du pays qui ont causé la défaillance du projet socialiste et la défaillance du système socialiste dans la réalisation de développement et l'instauration des égalités sociales qui étaient ses principaux slogans. En 1988, le nombre de grèves a atteint 1933, tandis qu'en 1987 le nombre des grèves était 648, parmi ce qui caractérise cette période, c'est que les revendications matérielles ont été dépassées vers des revendications morale comme le droit syndical, le licenciement des gestionnaires, les droits individuels et collectifs »⁵⁸

Et pour ce qui est de la période allant de 1993 jusqu'aux 2002, le tableau suivant nous récapitule l'évolution de la grève dans les deux secteurs que ce soit étatique et privé. Tableau :

Tableaux N°1 : l'évolution du nombre des grèves :

Années	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Total
Secteur Public	526	376	403	413	274	167	158	161	165	155	6044
Secteur privé	45	34	29	28	18	28	15	26	11	20	570
Total	571	410	432	441	292	195	173	187	176	175	6614

Source : inspection du travail, ministre du travail et protection sociale.

Suivant ce tableau récapitulatif, on constate que le nombre des grèves dans les entreprises algériennes s'est diminué, il atteint 410 grèves en 1994 par apport à 571 en 1993, et 292 grèves en 1997 par apport à 441 grèves en 1996, et le nombre des grèves minimal est de 173 grèves en 1999.

Les résultats obtenus ont des explications, cependant, « la première étant dans le climat social ou l'Etat Algérien a exercé une pression qui a engendré une diminution de la participation des droits individuels et collectifs, et la deuxième étant économique ou l'Etat est

⁵⁸ خالد حميد نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو اقتصادية في الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2011 ص 173

entré dans le processus de privatisation qui a contribué à l'affaiblissement de l'action ouvrière.»⁵⁹

7-1-3- Les causes des grèves dans l'entreprise algérienne durant le période de 1993 à 2002:

En toute évidence, les grèves ouvriers à cette époque n'ont pas apparus dans un même contexte, c'est-à-dire que les causes étaient différentes et liées aux divers facteurs tels que le salaire et le paiement, les causes liées aux relations professionnelles comme le droit syndical, des causes liées à la relation du travail, la protection sociale et les conditions générales du travail. Le tableau qui suit nous représentera les causes de la grève au milieu du travail algérien.

Tableaux N° 2 : les causes de la grève dans l'entreprise algérienne :

Années	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Total
les salariés et le retard de paiement	421	226	292	302	255	71	129	156	70	47	1969
les relations professionnelles (le droit syndical, revendication collective)	47	46	59	57	34	25	28	15	12	34	357
Relations du travail	41	46	56	36	27	25	27	31	14	14	317
Protection sociale (logement et transport)	-	43	-	42	32	30	25	20	08	10	210
Conditions générales du (médecin du travail, sécurité)	35	24	-	19	07	10	16	21	03	04	139

Source : inspection du travail, ministre du travail et protection sociale.

Ce qui attire l'attention dans le tableau précédent c'est que la cause la plus révélatrice des grèves dans les entreprises algériennes de cette époque est bien relative aux salaires et au retard dans le paiement des ouvriers qui est d'un taux de 65,24%, et on trouve en deuxième lieu les causes qui sont liées aux relations professionnelles qui représentent un taux de 11,82%, telles que les commissions de participation, le droit syndical. Puis aux relations du travail qui représentent un taux de 10,5% et qui portent principalement sur le contrat à durée déterminée

⁵⁹ خالد حميد مرجع سابق. ص 176

et indéterminée. On a aussi des causes relatives à la protection sociale qui représentent un taux de 6,95%, et en dernier lieu on a les causes liée aux conditions générales du travail soit un taux de 4,9%.

7-2- Méthodes de résolution des conflits collectifs :

Ce deuxième élément va porter sur les méthodes de résolution des conflits, que ce soient des conflits collectifs.

7-2-1- Des réunions régulières :

« Dans cette première étape, les deux parties prenantes du travail, l'employeur et les employés, vont procéder à des réunions régulières pour étudier toutes les situations et exposer les revendications, comme aussi ces réunions peuvent aboutir à réunir les points de vues de tous les membres afin de trouver des solutions aux problèmes posées ainsi qu'éviter complètement toutes les situations conflictuelles, à ce propos, on cite l'article 04 de la loi 90-02 qui comporte ce qui suit « tes employeurs et les représentants des employés procéderont à des réunions réguliers dont ils discutent sur la situation socioprofessionnelle et sur les conditions générales du travail dans l'organisation. »⁶⁰

Ces réunions régulières vont permettre des canaux de conversation et de communication entre les acteurs de l'organisation afin de résoudre et même prévenir toutes les situations conflictuelle susceptibles d'apparaître.

7-2-2- La conciliation :

Les parties du conflit procéderont à ce type de résolution quand les deux parties n'arrivent pas à s'entendre, et ce par le dépôt d'une plainte par l'un des deux cotés chez l'inspection du travail qui va passer à son tour à l'action de conciliation dans un délai qui ne dépasse pas 4 jours. Cependant, cette réunion finira avec un procès-verbal de réunion qui portera les résultats de la réunion, en effet, l'article 13 de la loi 90-03 portant sur la résolution des conflits au travail, indique que l'inspecteur du travail va délivrer, à la fin de la réunion de conciliation pour résoudre le conflit du travail, à délivrer un procès-verbal ou il aurait mentionner tous les points acceptés par les deux cotés ainsi que les points qui n'ont pas été encore satisfait et sur

⁶⁰BENDJEDDID Chadli, **journal officiel de la république algérienne N° 6 du 7 février 1990**, article 4 de la loi 90-02 relative à la prévention et au règlement des conflits collectifs au travail et l'exercice du droit de grève, article lu le 08/03/2017. A 13h40.

lesquels le conflit persiste toujours. Si l'action de conciliation n'a pas abouti à ses objectifs, l'inspecteur du travail va élaborer un procès-verbal de non conciliation.

7-2-3- La médiation :

« La médiation est un outil devenu indispensables en raison de l'évolution, des changement multiples, de l'augmentation de la population, de la multiplicité des sources d'information, de l'augmentation des savoirs et des accès plus importants aux moyens de faire reconnaître et respecter les droits de chacun. Ainsi, dans ce contexte de progrès, la médiation s'impose tous naturellement.»⁶¹

7-2-4- La justice:

C'est une communication nationale qui est présidée par un juge de la cours suprême, et dont le nombre de personnes désignées par l'Etat est égale au nombre des représentants des travailleurs, et les décisions prises sont fermes.

7-3- L'évolution et les causes des conflits individuels :

Cet élément comportera l'évolution des conflits individuels dans l'entreprise algérienne à travers des différentes périodes, ainsi que les causes principales qui ont permis leur émergence.

7-3-1- L'évolution des conflits individuels entre 1996 à 1999 :

Les conflits individuels au travail constituent une caractéristique importante à cause de son évolution régulière, le tableau qui suit démontre leurs évolution durant la période de 1996 jusqu'à 1999.

Tableau N° 03 : l'évolution des conflits individuels :

Années	1996	1997	1998	1999
s. public	28169	30425	30102	32011 .
s. privé	14449	13622	11869	16137
Total	42618	44047	41971	48148

Source : inspection du travail, ministre du travail et protection sociale.

⁶¹ Jean-Louis LASCOUX, OP CIT, P17.

Chapitre III : les conflits au milieu professionnelle

Dans ce tableau, on marque que le conflit individuel au travail prend une place importante dans les conflits au travail d'une manière générale, ce qui prouve l'existence d'un dysfonctionnement total dans la vie socioprofessionnelle des employés.

7-3-2- Les causes des conflits individuels dans l'entreprise algérienne :

Le tableau qui suit nous montre les principales causes de l'émergence des conflits individuels au sein de l'entreprise algérienne durant la période de 1996 jusqu'à 1999.

Tableau N° 04 : les causes des conflits individuels dans l'entreprise algérienne :

Causes	1996	1997	1998	1999
Causes relatives aux salaires	15843	9641	15371	18440
Causes relatives aux relations du travail	20833	14590	18930	21507
Causes relatives à la protection sociale	1211	1028	961	1653
Causes relatives à l'hygiène et sécurité	903	246	399	979
D'autres causes	3864	4234	6316	5569
Total	42618	44047	41971	48148

Source : inspection du travail, ministre du travail et protection sociale.

D'après les résultats de ce tableau, on constate que les causes relatives aux relations du travail prennent le premier niveau des causes provocatrices des conflits individuels au travail. Et en deuxième lieu, on trouve les causes qui sont relatives aux salaires et leurs attributions comme la promotion, le travail de la nuit, les heures supplémentaires... etc.

7-4- Méthodes de résolution des conflits individuels :

Ce titre va récapituler les différentes méthodes qui sont spécifiques à la résolution d'un conflit individuel.

7-4-1- La résolution interne du conflit :

« dans le cas d'inexistence de la convention collective, l'employé méprisé va s'adresser à son supérieur hiérarchique direct qui va lui répondre dans un délai qui ne dépasse pas les 8 jours, et dans le cas de non réponse ou d'insatisfaction de l'employé, ce dernier va s'orienter au service du personnel ou l'employeur, selon la situation. »⁶²

⁶² BENDJDDID Chadli, OP.CIT, article lu le 10/03/2017.

Cette procédure est primordiale pour résoudre volontairement et amicalement le conflit avant de procéder à d'autres actions.

7-4-2- La conciliation :

C'est une action élaborée par une tierce personne dans le but de concilier entre les points de vue des deux cotes afin d'aboutir à la résolution d'un conflit dans un temps réduit et en gardant les liens d'entente entre les deux acteurs.

7-4-3 La résolution au niveau des bureaux de conciliation:

Ces bureaux sont spécialisés dans la résolution des conflits au travail, selon l'article 06 de la loi 90-04 «le bureau de conciliation se compose de deux membres représentant des travailleurs et deux membres représentant des employeurs, et ce bureau est présidé à tour de rôle pour une durée de 06 mois»⁶³. Ainsi et après avoir fait la conciliation, un procès-verbal de réunion va être élaboré par le bureau de conciliation, ce bureau joue, de ce fait, un rôle intermédiaire et ne dispose pas de pouvoir nécessaire pour imposer ses décisions, mais il participe dans le but de faire rapprocher les perceptions et les points de vue de chacune des deux parties afin d'arriver à un accord satisfaisant pour les deux parties prenantes de la grève.

7-4-4 La résolution judiciaire :

Après la défaillance de toutes les actions déjà faites (la résolution interne, la conciliation, la résolution au niveau des bureaux de conciliation), dans ce cas, le conflit va être étudié par une commission juridique spécialisée »⁶⁴.

On peut réduire alors que la résolution d'un conflit individuel au travail obéit à deux niveaux : le premier est au niveau de l'entreprise ou l'employé a une période de 08 et 15 jours pour revenir sur ses décisions ou bien proposer des solutions aux conflits individuels existants. Le deuxième niveau, ou la résolution externe commence par le bureau de conciliation puis la résolution judiciaire

⁶³ BENDJDDID Chadli, OP.CIT, article lu le 12/03/2017. A 13h30.

⁶⁴ IBID. article lu le 12/03/2017. A 15h30.

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil

Chapitre : présentation de l'organigramme d'accueil

Ce chapitre, on l'a consacré à une présentation de l'organisme d'accueil, qui porte sur l'évolution historique de l'entreprise et son organisation interne, à savoir, son historique, sa situation et domaine d'activité, son organisation et son fonctionnement.

1- historique de l'entreprise mère (SONIPEC) :

Le SONITEX a été créé par l'ordonnance présidentielle n°66-128 du 21/07/1967, elle fait partie des premières à mettre en application le système de gestion socialiste, en 1977 pour ce fait, la société nationale de l'industrie textile a mis en place un réseau d'unités de production et de commercialisation.

La société a pris une dimension qu'elle ne peut plus être gérée par une seule direction, pour cela l'état a entamé des réformes au sein de l'entreprise en 1983, ces réformes ont donné naissance à plusieurs entreprises comme : (INDITEX, ECOTEX, ELATEX, SOITEX, DISTRITEX, COTITEX)

Au terme de la 2^{ème} réforme économique du 07/1986, la COTITEX a donné naissance à quatre unités qui sont : (COTITEX de BATNA, COTITEX de SEBDOU, COTITEX de DRAA BEN KHEDDA, COTITEX de L'AGHOUT).

1-1- historique de la MAC-SOUM SPA :

Dans le cadre de l'indépendance économique, l'Algérie a pris des décisions courageuses celles d'investir dans tous les secteurs pour éviter toute dépendance économique. C'est dans ce cadre que l'unité SONIPEC D'AKBOU a vu sa naissance, elle est entrée en production en 1979, et en 1983 l'état a décidé de centraliser la SONIPEC, ce qui a donné naissance à plusieurs entreprises comme :

-ENIPEK

-EMAC

-DISTRICH

Vu la nouvelle configuration mondiale en ce qui concerne la libération des marchés (économie de marché) l'entreprise EMAC a donné naissance à plusieurs entreprises autonomes dont MAC-SOUM qui est née en 1997.

2- Situation démographique et domaine d'activité :

Le complexe MAC-SOUM est situé sur la route national N°26 environ 8KM de la ville D'AKBOU, et de 500m de la voie ferrée(SNTF). L'activité secondaire est la fabrication et la commercialisation de toutes formes pièces que de constitue la chaussure comme(colle, porte pièces de recharge, polis.....ex.)

2-1- la superficie de l'entreprise:

La superficie de l'entreprise totale du complexe est de 106 134 M², avec une superficie bâtie de 18 116 M².

2-2- la dénomination :

L'entreprise de manufacture de chaussures et article chaussures Soummam par abréviation MAC-SOUM « ex-EMAC » (entreprise de manufacture article chaussures) est une société par action avec un capital de 200 000 000 DA (deux cent million dinars).

2-3- le statut juridique :

MAC-SOUM est une personne moral dotée d'une gestion autonome, d'un capital social et elle dispose de tout attitude pour développer ses stratégies et ses obligation, le principal actionnaire de l'entreprise est les groupe « LEATHER INDUSTRY ».

2-4- les différents produits fabriqués :

Le complexe MAC-SOUM est équipé d'un nombre important de machines et ateliers de production :

- La chaussure de sécurité.
- La chaussure de ville.
- La chaussure textile.
- Un atelier de fabrication de la colle et de polis.
- La fabrication des formes et semelle.

2-5- les différents direction de l'unité :

L'entreprise MAC-SOUM se compose de plusieurs direction et département telle que, la direction des ressources humaines, direction commerciale, direction comptabilité et finance, département de production, et département de maintenance.

2-6- l'organisation de l'entreprise :

Cette rubrique représente l'organisation du travail au sien de MAC-SOUM à savoir :

2-6-1- régime du travail :

Le travail est organisé en équipe et en fonction des taches des ateliers, la plupart des taches s'effectuent du 8h00 à 16h00, avec une pause de repos d'un heure (1h), de midi jusqu'à 13h00.

2-6-2- production :

- La coupe : 600 P/J.
- Piqueur : 400 à 500 paires/ jour.
- Montage : 400 paire par jour.

3- l'importance de l'entreprise :

Dans un contexte d'affaiblissement de l'Etat et de ses moyens d'action, les entreprise quelle que soient leurs tailles, leur anciennetés, leur expertises, leurs domaines d'activités apparaissent de plus en plus aux yeux du grand public comme des “ institutions ” porteuse de bien public et de l'intérêt général, a cet effet la mac soum spa a une importance majeure a savoir :

3-1- au niveau de l'économie locale :

L'entreprise « MAC-SOUM » est la seule usine de fabrication de chaussures dans la région d'Akbou, elle est le symbole du développement, son rôle consiste à diminuer le taux de chômage, et améliorer le pouvoir d'achat et les conditions de vie des travailleurs et aussi le développement de la région.

3-2- Au niveau de l'économie nationale :

Elle peut être saisie du point de vue des gains en devise qu'elle réalise au profit de l'économie nationale grâce à l'intégration au sein de sa production d'une majeure partie d'articles qui pourront être importés par des produits locaux en matière de cuir.

La fabrication de colle au sein de l'entreprise a permis la satisfaction des besoins de l'entreprise et d'honorer ses éventuels engagements. La mission de l'entreprise est de satisfaire les besoins des consommateurs, qui ne s'arrête pas ce point, car elle doit innover et de proposer des nouveaux produits, et participer à la croissance économique.

4- Etude des différents départements de l'entreprise :

L'entreprise MAC SOUM spa est composée de diverses directions, et de différents départements à savoir :

4-1- Direction générale :

Elle assurée par le président directeur générale (PDG), il est le principal dirigeant de l'entreprise, il exerce ses fonctions sous le contrôle du conseil d'administration, il veille sur la bonne gestion de l'entreprise, comme il est chargé de développer et d'appliquer la politique générale définie par le groupe LEATHER INDUSTRY.

4-2-secrétariat:

Elle est chargée comme l'intermédiaire entre la direction générale et les différentes structures de l'entreprise, elle veille à la conservation et la distribution de tous les courriers arrivés et départs ainsi que les procès verbaux des réunions, elle est responsable de l'organisation de l'agenda du P.D.G pour les éventuels rendez-vous.

4-3-section moyens généraux:

Les services moyens généraux est chargé de:

- Gestion du transport de la marchandise et des agents;
- Etablissement des bons de commande pour l'approvisionnement en carburant, huiles, et les fournitures de bureau;
- Gestion des équipements des bureaux, des bâtiments administratifs de l'entreprise;

- Hygiène et nettoyage des locaux.

4-4-sous direction hygiène et sécurité:

Elle est liée directement a la direction générale ayant pour tache :

- Définir les normes de sécurité de chaque poste du travail

4-5- contentieux:

Elle est chargée de :

- Initier toutes les actions de défense des intérêts de l'entreprise a l'amiable ou par voie judiciaire;
- Assainir les dossiers contentieux(fiscaux et parafiscaux),et aussi l'établissement des actes notaires relatif aux terrains d'implantation de l'unité;
- Suivre l'évolution des litiges financiers et leur règlements avec les tiers (clients, fournisseurs, prestataires...)

4-6- département achats et approvisionnements :

L'approvisionnement est l'ensemble des opérations par lesquelles sont mise à la disposition de divers services de l'entreprise en matière de fournitures suivant les besoins exprimés.

La mission de département des achats est de surveiller tous les besoins des services de l'entreprise en tenant compte de ses stocks pour entamer la procédure d'achat, ainsi ce dernier est constitue deux services, Service d'achat et service gestion de stock.

4-6-1- le rôle de l'approvisionnement :

Les rôles de l'approvisionnement sont :

- L'acquisition des biens et services nécessaires à l'activité de l'entreprise.
- Eviter toute rupture de stock, et toutes les perturbation dans le bon fonctionnement des services.

4-7- direction production, maintenance, et technique :

Cette direction se compose de trois départements qui sont :

- Département de production.
- Département de technique.
- Département de maintenance.

4-7-1 Département production :

La fonction production consiste à la transformation des matières premières en produit fini, en passant par les différentes étapes de fabrication, cette fonction dépend de la dimension de l'entreprise (taille, équipements, et savoir faire...)

Schéma N°1 : processus de production

Coupe —————> Piquage —————> Montage —————> Contrôle et mise en carton

4-7-2- Département technique :

Sa mission consiste à instaurer et assurer une assistance technique et opérationnelle aux activités de la production dans le but d'utiliser rationnellement l'ensemble des équipements et moyens des unités, il est dans la recherche et la planification ainsi que promouvoir les conditions les conditions et les critères d'une programmation rationnelle des capacités de production, et de participer à l'amélioration des méthodes portant sur la programmation de ces dernières. Comme il étudie, élabore, et exécute la mise en œuvre de toutes ces procédures et méthodes relative à l'organisation du travail.

Ainsi que, le contrôle de la quantité de la production, et la coordination permanente des applications techniques relative à la production.

4-7-3- Département de maintenance :

La maintenance se rapporte à les activités qui aident à maintenir et conserver les équipements, les installations, et les appareils dans un bon état de fonctionnement, ce dernier comprend les services suivants :

- Service intervention.

- Service réalisation.
- Service entretien.
- Service étude maintenance.

4-8- Direction commerciale :

Cette direction est très importante pour la MAC SOUM, son enjeu est considérable puisque elle a pour plusieurs objectifs et missions à savoir :

4-8-1 La direction commerciale a pour mission :

- Participer à l'amélioration de la politique commerciale de l'entreprise définie par la direction générale.
- Veiller à l'étude et connaissance du marché, et orienter la production vers la satisfaction des demandes des clients.
- Veiller au respect des règles et des procédures commerciales.
- Participer à l'élaboration des programmes de production avec la structure concernée.

4-8-2 Organisation de la direction commerciale :

La direction commerciale se compose de:

- Service vente.
- Service de gestion du stock et des produits finis.
- Service recouvrement.

4-9- Direction comptabilité et finance :

La comptabilité est un organisme de vision de l'entreprise, elle détermine la situation patrimoniale active et passive de l'entreprise grâce au fonctionnement et la tenue de la comptabilité générale, elle a aussi comme rôle d'analyser les conditions internes d'exploitation et l'établissement des coûts et le prix de revient.

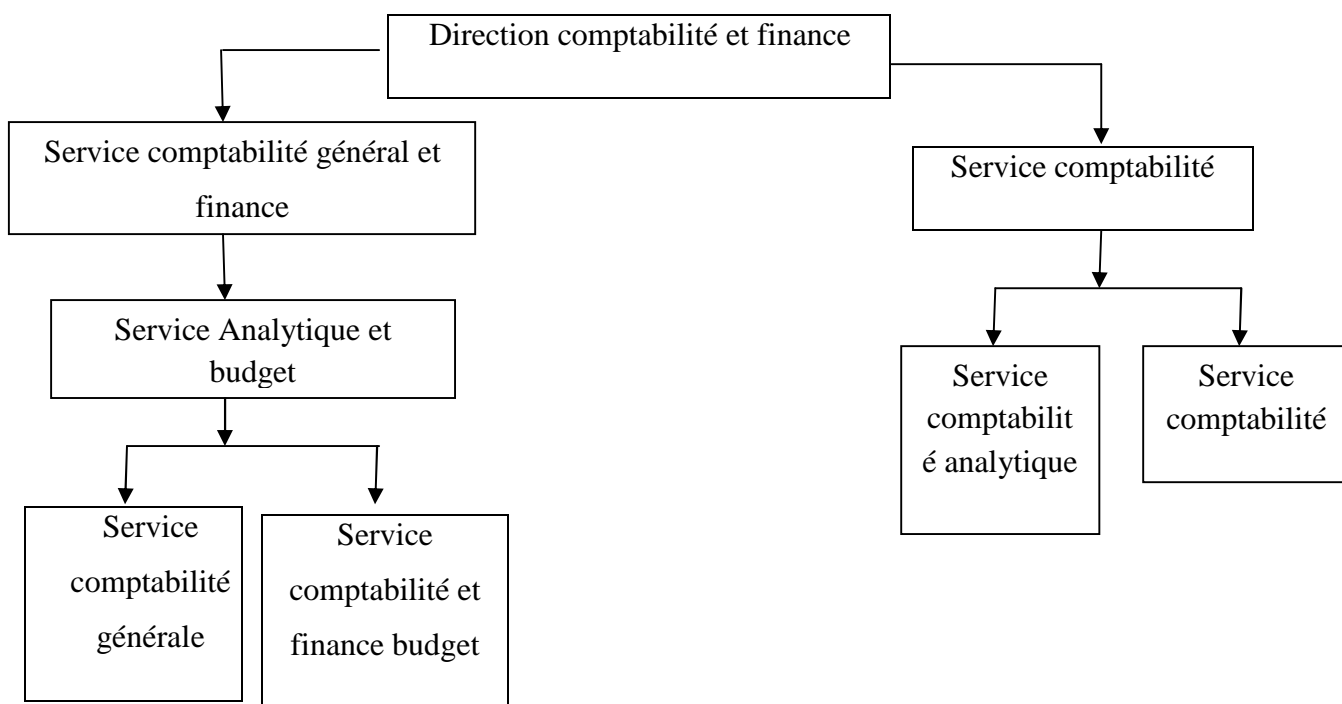


Figure N° 04 : Présentation de la direction de comptabilité et finance.

4-10- Direction des ressources humaines :

La direction des ressources humaines a pour mission :

- Prévoir les ressources humaines nécessaire en fonction des besoins de l'entreprise.
- Gérer l'administration des ressources humaines et leur carrières.
- Instaurer et crier un climat social favorable au sien de l'entreprise.
- Assister le PDG dans l'application rigoureuse de la législation et de règlement interne de l'entreprise.
- La mise en ouvre de ces taches.

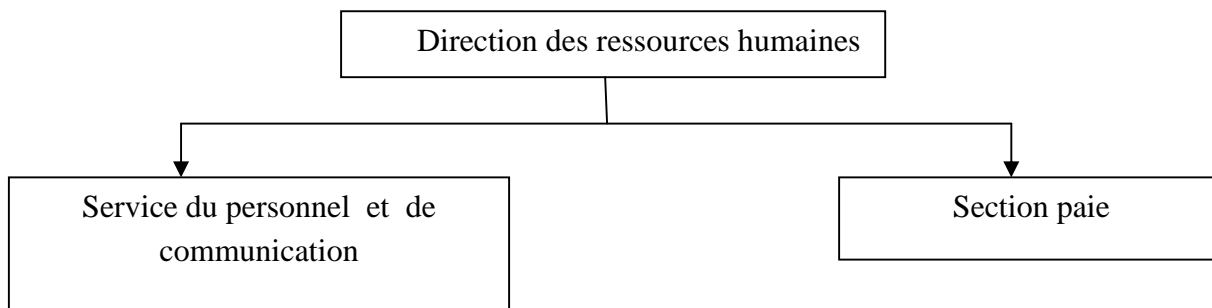


Figure N° 05 : Présentation de la direction générale des ressources humaines.

4-10-1 Service de gestion du personnel :

Ce service s'occupe de :

- Etude prévisionnelle des besoins en ressources humaines ;
- Elaboration des plans de formation ;
- Exécution de la gestion des carrières :
 - Recrutement
 - Affectation
 - Promotion

4-10-2 Service de la paie :

La section de la paie est chargée de :

- La mise à jour des livres de paie
- Contrôler les document justificatifs servant à l'établissement de chaque paie (pointage, absentéisme, avances sur le salaire, remboursement, frais médicaux...).
- Classement et conservation des document et archives
- Déclaration sociales et parafiscales, et la situation périodique de la gestion de paie.

Référence bibliographique :

- Documentation remises par l'entreprise MAC-SOUM.
- Questionnaire avec les cadres.
- Mémoire de fin cycle « la création de base des donnée pour la gestion de stock »
année :2005-2007.

Chapitre V : la collecte,
l'interprétation et l'analyse des
résultats

Chapitre 5 : la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats

Chapitre 5 : la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats :

Ce chapitre présente la phase finale dans notre recherche, tout en essayant de lire les différents données acquises et d'observer les tableaux statistiques afin de pouvoir analyser et interpréter les divers résultats obtenus tout au long de ce travail de recherche. Tenant à signaler qu'on va adopter deux démarches d'analyses des données à savoir : l'analyse unidimensionnelle sous forme de tableaux simples, et l'analyse bidimensionnelle sous forme de tableaux croisés.

Tableau n° 05 : Q1 -Répartition des salariés selon le sexe :

Sexe	Fréquences	Pourcentages
Féminin	27	35,06 %
Masculin	50	64,94 %
Total	77	100 %

Le présent tableau présente la répartition des salariés selon leurs sexes. Ainsi, on remarque que 64,94 % de notre population est du sexe masculin, tandis que le sexe féminin ne représente que **35,06 %**.

Cette supériorité du sexe masculin avec un nombre de 07 cadre, 03 agent de maîtrise, et 40 agent d'exécution, cela peut s'expliquer par la nature des tâches effectuées au sein de l'entreprise, car c'est une l'entreprise de production qui nécessite une mobilisation de la force physique dans la manœuvre des engins et de machines , et une résistance aux obstacles et aux difficultés, en outre, on trouve une minorité féminine avec 04 cadre, 04 agents maîtrise, et 19 pour les agents exécution, cela est dû aux contraintes familiales que les femmes subissent à savoir l'éducationnels des enfants, les tâches domestiques qui l'empêchent solliciter les postes de responsabilité.

Chapitre 5 : la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats

Tableau n° 06 :Q 2 -Répartition des salariés selon l'âge :

Les tranche d'âge des enquêtés	Fréquences	Pourcentages
De [20 - 29 ans]	20	25,97
De [30 - 39 ans]	35	45,45
De [40 - 49 ans]	16	20,78
Plus de 50 ans	6	7,79
Total	77	100

Le tableaux ci-dessus nous indique les différentes catégories d'âge de nos enquêtés, la population dominante, qui représente un taux de 45,45 %, se situe dans la tranche d'âge entre (30 et 39) ans. Vient en suit la population dont la tranche d'âge est de 20 à 29 .ans et qui représente 25,97 %, suivi d'un autre chiffre, 20,78 % qui représente les enquêtés dont l'âge est de 40 à 49 ans, enfin, un dernier chiffre de 7,79 pour la population d'enquête ayant plus de 50 ans et plus.

On peut déduire, grâce à ce tableaux, que la population dominante dans notre échantillon est une population moyens qui se situe dans la fourchette d'âge de 30 à 39 ans et qui représente un taux de 45,45 % de notre population d'enquête.

Tableau N° 07 : Q3 -Répartition des salariés selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquences	Pourcentages
Primaire	08	10,39
Moyen	14	18,18
Secondaire	25	32,47
Universitaire	30	38,96
Total	77	100

A fin de déterminer le niveau d'instruction de cette population, en se référant aux résultat contenus dans le tableau ci-dessus nous révèle ce qui suit ; soit un taux de 38,96 % pour les employés ayant des diplômes universitaire, un taux de 32,47 % pour ceux dont le niveau est secondaire, suivi d'une classe moyen d'un taux de 18,18,% et10,39% pour le niveau primaire.

Chapitre 5 : la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats

Cela s'explique que cette société choisit d'avantage un personnel qualifié afin de s'assurer des compétences intellectuelles de son personnel étant capable de lui apporter un plus. Donc le fait que l'entreprise exige un niveau d'étude élevé dans la gestion de l'entreprise, la majorité des enquêtés sont diplômés en biologie, management, électronique ...etc., mais aussi, la simple manœuvre des du convoyeur à titre d'exemple nécessite une certaine maîtrise dans le domaine de l'électronique.

Tableau N° 08 : Q4 -Répartition des enquêtés selon leurs catégories professionnelles :

Le poste occupé par les enquêtés	Fréquences	Pourcentages
Cadre	11	14,29
Agent de maîtrise	07	9,09
Agent d'exécution	59	76,62
Total	77	100

Ce tableau indique les différents statuts des enquêtés que nous avons interviewés, à travers cette enquête, nous avons constaté que la majorité de notre échantillon constitue des agents d'exécution, Avec un pourcentage de 76,62%, les cadres représentent 14,29%, et enfin les agents de maîtrise représente 09,09 %.

Cela s'explique par la stratégie et la politique de recrutement de l'entreprise afin d'avoir un staff cultivé et bien instruits dans le but d'exploiter leur connaissance et leur compétence. Cette supériorité des agents d'exécution peut s'expliquer par la nature des tâches effectuées au sein de l'entreprise MAC-SOUM, car c'est une entreprise de production qui nécessite une mobilisation de la force physique dans la manœuvre.

Chapitre 5 : la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats

Tableau N° 09 : Q5 -L'ancienneté des enquêtés dans l'entreprise :

L'ancienneté des enquêtés	Fréquences	Pourcentages
De [1 à 4 ans]	14	18,18
De [5 à 9 ans]	38	49,35
De [10 à 14 ans]	19	24,68
Plus de 15 ans	06	7,79
Total	77	100

La lecture de ce tableau nous indique l'ancienneté des interrogés, on trouve la première ancienneté de [5 à 9 ans] avec un pourcentage de 49,35%, pour ce fait ils ont plus d'expérience, suivi de 24% ont une ancienneté de [10 à 14 ans], et 18,18 % sont ceux qui ont de [1 à 4 ans] d'expérience au travail, enfin plus de 15 ans de travail ont représenté avec un taux de 7,79 % d'ancienneté.

Nous constatons à partir de ces données qu'une grande partie des travailleurs ont beaucoup des expériences et connaissances de [5 à 9 ans] par rapport à ces poste de travail, cela joue un rôle primordial dans la communication interne et à la gestion de conflit, alors l'entreprise procède une main d'œuvre expérimentée qui assure la réalisation parfaite de ses projets.

II- La communication interne dans l'entreprise MAC-SOUM :

Tableaux N°10 A : Q6 - La disposition d'un service de communication interne au sien de la MAC-SOUM :

La disposition d'un service de communication	Fréquences	Pourcentages
Oui	77	100
Non	00	00
Total	77	100

Ce tableaux statistique englobe des réponses relative à la disposition d'un service de communication interne sous formes des pourcentages qui représentent les réponses fournies par la population d'enquête. La majorité des enquêtes ont répondu que leur société dispose

Chapitre 5 : la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats

d'un service chargé de la communication, avec un pourcentage de 100% qui représente les employés

On peut déduire, de ce fait, que cette entreprise accorde une très grande importance pour la communication interne et cela dépend de sa mise en place pour un service chargé uniquement de la communication, dont l'objectif primordial de ce dernier s'agit de faire circuler l'information que se soit ascendante ou descendante à l'intérieure de l'entreprise.

Tableaux N°11 B : Q6 -Le rattachement de service de communication au sien de la MAC-SOUM :

Rattachement de service de communication	Fréquences	Pourcentages
A la direction générale	15	19,48%
A la direction R.H	50	64,94%
A la direction de communication	12	15,58%
Total	77	100%

Le tableau ci-dessus, illustre le rattachement de service de communication de la MAC-SOUM pour la communication interne, de ce fait, on constate que le taux le plus important est ce lui de 64,94% qui représente le rattachement des salariés à la direction des ressources humaines a espèrent que leur adhésion et leur implication dans le processus de la communication interne, cela veut dire que le personnel pour donner du sens et responsabiliser les salariés, ainsi 19,48% qui représente les employés estiment qu'il auras plus d'engagement de la part de leur direction général vis-à-vis la communication interne pour aider les salariés à comprendre la situation générale de leur société pour favoriser la motivation, puis un taux de 15,58% qui disent qu'ils sont rattaché a la direction de communication.

Chapitre 5 : la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats

Tableau N°12 : Q7 -Le croisement entre l'ancienneté des employés et leurs participations à la politique de communication interne au sein de l'entreprise MAC-SOUM :de la

participation dans la politique de C interne ancienneté des enquêtes	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
De [1 à 4 ans]	08	57,14	06	42,86	14	100
De [4 à 9 ans]	28	73,68	10	26,32	38	100
De [10 à 14 ans]	14	73,68	05	26,32	19	100
15 ans et plus	06	100	00	00	06	100
Total	56	72,73	21	27,27	77	100

Ce tableau illustre un croisement entre deux questions qui sont l'ancienneté des enquêtés dans cette société et la participation des employés à la politique de communication interne au sein de la MAC-SOUM, on constate un taux de 72,73 % qui est le plus élevé pour ceux qu'ils participent à la politique de la communication interne, le reste indiquent le contraire avec un taux de 27,27 %. qui est faible.

Alors ce croisement va nous permettre de savoir comment cette société fait participer d'avantage ses employés dans le processus de communication interne, notamment, celles des anciennes recrues, c'est ce que nous démontrent d'ailleurs les chiffres suivants : Un taux de 100% qui représente les employés ayant de 15 ans et plus d'expérience, afin de préserver leur expérience en terme de savoir faire au sein de cette entreprise., taux de 73,68 % pour ceux ayant une expérience de 4 à 9 ans et de 10 à 14%, et pour ceux qu'ils ont une expérience de 1 à 4 ans avec un pourcentage de 57,14%. Par contre aux enquêtés qui ne participent pas à la politique de communication interne le plus élevé de 1à4 ans avec un pourcentage de 42,86 %, et ces derniers ont avancés quelque argument tout en disant que la politique de cette société est autoritaire de ce fait cette dernière ne laisse pas les chances aux employés pour participer aux réunions ou ils peuvent fournir des idées qui peuvent être utiles à l'entreprise.

En se basant sur ces résultats qui sont en croissance régulière, on déduit que cette société favorise la participation de tout le personnel dans sa politique de communication interne,

Chapitre 5 : la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats

notamment celles des anciennes recrutés, et dans cette société les employés participe fortement dans le processus de communication tout en apportant leurs points de vues.

Tableau N°13: Q8 -le croisement entre le niveau d'instruction et les objectifs de la communication interne :

Les objectifs de La communication interne Le niveaux d'instruction	Motiver le personnel		Répondre aux besoins de l'entreprise et résoudre les problèmes		Développer l'appartenan ce à l'entreprise		Informé et orienter le personnel		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	100
Primaire	00	00	03	37,5	02	25	03	37,5	08	100
Moyen	00	00	07	50	02	14,29	05	35,71	14	100
Secondaire	02	08	13	52	06	24	04	16	25	100
Universitaire	06	20	14	46,67	05	16,67	5	16,67	30	100
Total	08	10,39	37	48,05	15	19,48	17	22,08	77	100

Le tableau ci-dessus nous expose des résultats statistiques obtenus lors d'un croisement entre le niveau d'instruction de nos enquêtés et les objectifs de la communication interne. Ce croisement à pour une fin de donner des réponses sous forme de pourcentages qui vont montrer un taux plus élevé de 48,05 %, des enquêtés qui représente l'objectif de la communication interne, peut engendrer principalement de répondre aux besoin de l'entreprise et résoudre les problèmes, par contre en trouve un pourcentage de 22,08% des employés qui ont choisissiez de informer et orienter le personnel, et 10,39% pour motiver le personnel.

On constate aussi d'autres pourcentages de différents niveaux d'instruction de nos enquêtés, tels que 52% qui représente nos enquêtés ayant un niveau d'instruction secondaire dont les objectifs sont de répondre aux besoin de l'entreprise et résoudre les problèmes, un autre pourcentage aussi important qui est de 50 % et qui représente les enquêtés ayant un niveau d'étude moyen, et un dernier taux de 46,67% qui représente les enquêtés ayant un niveau d'instruction universitaire.

Chapitre 5 : la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats

En deuxième lieu on trouve les enquêtés qui ont répondu par informer et orienter le personnel selon de différents niveaux d'instruction pour l'objectif de la communication interne, avec un taux plus élevé de 37,50% pour le niveau primaire, contre 35,71% pour le niveau moyen, suivi de 16,67% universitaire

D'après ces résultats obtenus lors de ce croisement, on déduit que l'objectif de communication interne est de répondre aux besoins de l'entreprise et résoudre les problèmes ainsi la façon de diffuser l'information et résoudre les problèmes dans un climat réciproque

Tableau N°14 :Q 9 -le croisement entre les catégories socioprofessionnelles et types de communication les plus courantes au sein de la MAC-SOUM :

Types de la communication catégorie Socioprofessionnelle	Formelle		Informelle		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	11	100	00	00	11	100
agent Maitrisés	07	100	00	00	07	100
Exécution	44	74,58	15	25,42	59	100
Total	62	80,52	15	19,48	77	100

Le tableau ci-dessus nous expose des résultats statistiques obtenus lors d'un croisement entre les différentes catégories socioprofessionnelles des enquêtés et le type de la communication la plus courante dans leurs relations au sein de la MAC-SOUM. On constate que la communication la plus courante et la plus utilisée dans les relations de nos enquêtés avec un taux plus élevé de 80,52%, et pour la communication informelle avec un taux de 19,48 % qui représente ceux qui trouvent le type le plus dominant dans leurs relations avec leurs collègues au travail.

Suivant les résultats de ce tableau, on résulte que la majorité des cadres et des agents de maîtrise trouvent que la communication la plus utilisée lors de leurs relations professionnelles est la communication formelle avec un taux de 100%, suivi par un taux de 74,58% des agents

Chapitre 5 : la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats

d'exécution. Par contre dans la communication informelle, on illustre un taux de 25,42% des salariés enquêtés, qui représentant la catégorie des agent d'exécution.

On peut donc déduire, à base de ces diverses résultats acquis, que la communication la plus courante et la plus utilisé dans la relations de nos enquêtés avec autrui au travail est la communication formelle, malgré la diversité de leurs catégories socioprofessionnelles.

Tenant à signaler que l'aboutissement à ces résultats a été un fruit de travail de la direction de l'entreprise, cela s'est réalisé grâce aux efforts de l'entreprise à la formalisation de sa communication interne, puisque Communiquer c'est aussi et surtout établir des relations de travail harmonieuses entre les personnes qui composent cette entreprise. Ces relations passent par l'écoute réciproque, le dialogue, la considération, la cohérence d'ensemble est tenue pour primordiale afin d'atteindre ses objectifs et au même temps faire remédier la plupart des maux qui minent son bon fonctionnement.

Tableaux n°15 : Q10- Les conséquences de la communication informelle :

Les conséquences	Fréquences	Pourcentages
Le conflit	49	42,61
La crainte de l'avenir	13	11,30
L'instabilité	32	27,83
L'opposition au changement	21	18,26
Total	115*	100

Le tableau statistique précédent démontre des résultats liés aux conséquences de la communication informelle qui peuvent avoir lieu au sein de la MAC-SOUM, on constate que le pourcentage le plus important est de 42.61%, soit un taux représentant les employés qui affirment que la conséquence directe de la communication informelle est bien la naissance de conflits que ce soit des conflits individuels ou collectifs. Un autre taux aussi important qui est de 27.83% qui est dédié aux employés qui trouvent que la communication informelle provoque une instabilité au sein du personnel de l'entreprise. Suivi d'un taux qui provoque l'opposition au changement avec un taux de 18,26, et enfin 11,30% représente la crainte de l'avenir.

*L'échantillon du tableau est de 115/77(c'est -à-dire 115réopns sur 77 enquêtés donnent plus d'une répons, et quant elles ne sont pas contradictoires, on les prend tout en considération, et ça à cause de limite obligatoire de l'échantillon' et c'est valable pour pratiquement tous les tableaux.

Chapitre 5 : la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats

Ces résultats ont été suivi de quelques arguments avancés par les employés enquêtés tout en disant que le monde informel au sein de l'entreprise provoque en premier lieu la naissance des conflits cela est dû à la transmission, à savoir, d'une fausse information ou d'une information modifiée. Quant à ceux qui pensent que cette communication informelle provoque une instabilité au sein de l'entreprise argumentent leur réponse en disant que si l'employé reçoit une fausse information, peut ne pas être stable dans son poste, ce qui peut être expliqué par l'émergence d'un monde sans aucune certitude au sein de cette entreprise.

Tableaux N°16 : Q11- Les conséquences de l'absence d'une expression libre des employés au sien de la MAC-SOUM :

Les conséquence d'absence d'une libre expression	Fréquences	Pourcentages
Stimule l'absentéisme	09	7,32
L'émergence des conflits	51	41,46
Augmente le turn-over	25	20,33
L'insatisfaction des employés	38	30,89
Total	123*	100

Suivant le tableau statistique ci-dessus, on constate que le pourcentage le plus élevé est de 41,46%, représente les employés qui trouvent que si le personnel n'arrive pas à s'exprimer librement, la première conséquence serait l'émergence des conflits. Un autre taux aussi important qui est de 30,89%, relatif aux employés qui ont répondu que l'absence d'une libre expression au milieu des employés peut introduire une insatisfaction, et on trouve aussi 20,33% qui ont répondu par l'augmentation du turn-over, enfin Vient l'absentéisme avec un taux de 7,32%.

On peut dire que le premier taux est important car 49,64%, des employés ont avancés des arguments à leurs réponses en disant que les conflits sont presque inévitables dans l'entreprise et si la communication ne prend pas place dans cette société, cette dernière va vivre avec les conflits qui vont se répercuter négativement non seulement sur son fonctionnement mais aussi sur la vie professionnelle de son personnel. Cette conséquence apparue en premier lieu parce

* L'échantillon du tableau est de 123/77(c'est -à-dire 123réopns sur 77 enquêtés donnent plus d'une répons, et quant elles ne sont pas contradictoires, on les prend tout en considération, et ça à cause de limite obligatoire de l'échantillon' et c'est valable pour pratiquement tous les tableaux

Chapitre 5 : la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats

que seule la communication permet la déduction des malaises tout en essayant d'apporter des solutions.

Tableaux N°17 : Q12 -Les outils et moyens de communication les plus utilisés dans l'entreprise Mac-SOUM :

Les outils	Fréquence	Pourcentage	Les moyen	fréquence	Pourcentages
Ecrits	61	48,08	la revue de presse	03	1,56
			journal interne	17	8,85
			l'affichage	38	19,79
			les notes de service	52	27,08
Oraux	38	30,04	Réunions	29	15,10
			téléphone	14	7,29
			Entretien	22	11,46
			Radio	00	00
Audiovisuels	26	20,08	les web télé	02	1,04
			l'intranet	09	4,69
			le journal lumineux	06	3,25
			la vidéotransmission	00	00
Total	125*	100	Total	192*	100

Le tableau ci-dessus illustre les outils et les moyens de la communication interne le plus préféré et le plus fiable pour la SPA MAC-SOUM selon les résultats suivants, 48,08%, qui représente les employés qui ont choisit l'outil écrit comme le support le plus apprécié pour le processus de la communication interne, suivi d'un taux de 30,04% pour ceux qu'ils préfèrent l'outil oral, et enfin, un taux de 20,08% représenté par certaines employés qui ont choisit de répondre par l'outil audiovisuel.

* L'échantillon du tableau est de 125/77(c'est -à-dire 125réopns sur 77 enquêtés donnent plus d'une répons, et quant elles ne sont pas contradictoires, on les prend tout en considération, et ça à cause de limite obligatoire de l'échantillon' et c'est valable pour pratiquement tous les tableaux).

* Tenant à motionner que le total obtenu dépasse la taille de notre échantillon, cela est due à la multiplicité des réponses des enquêtés

Chapitre 5 : la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats

Les salariés représentés par le taux le plus important est 48,08%, ont avancé des arguments justifiant leurs réponses tout en disant que l'écrit est l'outil le plus apprécié pour le processus de communication interne, car l'employé peut transmettre et recevoir au même temps des informations infaillibles, ainsi pour permettre de comprendre le contenu de l'information. Quant à l'outil oral qui occupe un taux de 30,04% des enquêtés, on peut dire qu'elle est un outil important, comme le dit quelques enquêtés, que l'outil oral a une grande importance lors de la communication interne en entreprise, car il permet le face à face lors de cette dernière, l'employé peut comprendre le contenu de l'information et comme il peut, non seulement, chercher des éclaircissements auprès de son supérieur mais aussi proposer des suggestions et des recommandations, et pour audiovisuelle comme il est aussi rapide et efficace lors d'un changement d'informations, ainsi moins coûteux avec un taux de 20,08%.

Suivant les résultats acquis par le tableau statistique ci-dessus on peut déduire que les moyens les plus utilisés lors de la communication interne au sein de la SPA/MAC-SOUM. On peut lire alors à base de ce tableau, que le taux le plus élevé est de 27,08%, qui représente les employés qui ont répondu que le moyen le plus important est bien les notes de service, suivi d'un taux de 15,10% pour ceux qui ont répondu par les réunions, et enfin, un autre taux de 4,68% qui représente les employés qui ont répondu par l'intranet.

Tableau n° 18: Q13- Le niveau de satisfaction des salariés par les moyens de communication mises en place par l'entreprise :

Avis	Fréquences	Pourcentages
Oui	59	76,62
Non	18	23,38
Total	77	100

Le tableau ci-dessus, présente une satisfaction de la part de notre échantillon d'étude à l'égard des moyens de la communication interne mise en place par la MAC-SOUM. Ainsi, 59 salarié de l'ensemble des enquêtés avec un taux de 76,62 % affirment leur satisfaction. Face à 18 salarié d'un taux de 23,38% affirment leur insatisfaction.

Alors on peut déduire que ce taux très élevé, peut être traduit par la disponibilité et la diversité des moyennes mises en œuvre par l'entreprise, qui répond aux besoins des salariés

Chapitre 5 : la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats

en matière de la circulation de l'information, pour l'insatisfaction de certains salariés, elle peut être expliquée par leur faible niveau d'instruction.

Tableau n° 19: Q14- l'appréciation de niveau d'information chez MAC-SOUM :

Avis	Fréquences	Pourcentages
Très bien	50	64,93
Assez bien	17	22,08
Peu	10	12,99
Total	77	100

Ce tableau, il ressort une majorité de 64,93% des personnes interrogés être très bien informés, contre 22,08% déclarent être assez bien informés, et 12,99% jugent qu'ils sont peu informés.

D'après les chiffres indiqués dans ce tableau, le taux le plus élevés de ceux qui disent qu'ils sont assez bien informés, on constate l'existence une bonne communication interne au sein de la MAC-SOUM. Part contre pour ceux qui déclarent leur insatisfaction, l'entreprise devrait revoir les causes puisque ça peut influencer négativement sur son efficacité.

Tableau n° 20: - Le croisement entre le niveau de satisfaction et le niveaux d'information des enquêtés dans l'entreprise MAC-SOUM :

La satisfaction des Salariés Niveaux D'information	Très bien		Assez bien		Peu		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Oui	39	66,10	14	23,73	06	10,17	59	100
Non	11	61,11	03	16,67	04	22,22	18	100
Total	50	64,94	17	22,08	10	12,99	77	100

Les données de ce tableau présente la corrélation entre le niveau d'information et la satisfaction des salariés dans l'entreprise MAC-SOUM. On constat dans ce dernier que la majorité des enquêtés ayant une très bonne satisfaction aux niveaux d'information avec un

Chapitre 5 : la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats

taux très élevé de 64,94%, et un taux de 22,08% assez bonne, et finalement juste 12,99 % peu.de niveaux d'information.

On constat dans se tableaux que la majorité des salarie enquêtés ont répondu par oui qui sont très bien satisfait aux niveaux de leur information avec un taux de 66,10%, cela s'explique par l'existence une bonne communication interne, en revanche 11 de nos enquêtés jugent qu'ils ne sont pas satisfait de leur niveaux d'information avec un taux de 61,11%,et peut être expliquée par leur faible niveau d'instruction.

On illustre aussi une assez bonne satisfaction de nos enquêtés qui on répondu par un oui avec un taux de 23,73%,et seulement 3 de nos salariés qui ne sont pas assez bien satisfait avec un taux de 16,67%. En fin ya que 22,22% des enquêtés qui disent qu'ils sont peu satisfait.

Les résultats obtenus dans ce tableau nous amènent à déduire l'existence d'une très bonne satisfaction, et circulation de l'information vu l'égard des moyens de la communication interne mise en place par la MAC-SOUM.

Tableau n°21 : Q15 -Les types de communication interne les plus courant dans leur relation avec leur collègues au travail dans l'entrepris MAC-SOUM :

Types de communication	Fréquences	Pourcentages
La communication descendante	44	57,14
La communication ascendante	15	19,48
La communication horizontale et diagonale	28	23,48
Total	77	100

Ce tableau ci-dessus nous démontre les différentes types de la communication interne dans l'entreprise MAC-SOUM. on constat que le taux le plus élevé est de 57,14% qui représente les employés qui ont répondu par la communication descendante, puis 23,48% des enquêtés qui représente la communication horizontal et diagonale, enfin 19,48% qui disent que le types de communication est ascendante.

Donc ici l'entreprise MAC-SOUM favorise et accord une très grand importance à la communication descendante avec un taux de 57,14, ce taux très élevé, peut être traduit vu la pyramide hiérarchique et la façon, le but de diffuser les informations comme règlement

Chapitre 5 : la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats

intérieur et mesure de sécurité parce que c'est la direction des ressources humaines qui fait circuler l'information à l'intérieur de l'entreprise.

II- La résolution des conflits au travail dans l'entreprise MAC-SOUM :

Tableau n°22: Q16 A - La situation conflictuelle au sein de la MAC-SOUM :

La situation conflictuelle dans l'entreprise	Fréquences	Pourcentages
Oui	47	61,04
Non	30	38,96
Total	77	100

Le tableau ci-dessus nous indique la situation conflictuelle des enquêtés au sein de la MAC-SOUM. Le pourcentage le plus élevé est de 61,04% qui représente les employés qui ont déjà en situation de conflit au travail dans l'entreprise, suivi d'un autre taux qui est de 38,96% relatif aux employés qui n'ont pas eu de conflit professionnel dans cette entreprise. On peut dire donc que les conflits s'introduisent dans tout groupement humain malgré les mesures mises en place pour les éviter.

Alors dans le domaine professionnel du travail les conflits peuvent prendre plusieurs types de conflits, de ce fait, le tableau qui suit va illustrer les conflits les plus fréquents au sein de la MAC-SOUM suivant les résultats obtenus par les enquêtés.

Tableau n°23: Q16 B - Les types de conflits :

Les types de conflits les plus fréquents	Fréquences	Pourcentages
conflit expérimental	24	17,64
conflit instrument	11	8,09
conflit de personne	40	29,41
conflit sur les orientations	19	13,97
conflit sur les valeurs	10	7,35
conflit interne.	32	23,53
Total	136*	100

Ce tableau ci-dessus illustre les différents types de conflits les plus fréquents. Le taux le plus élevé est de 29,41%, qui représente les employés qui ont répondu par l'existence d'un conflit de personnel, puis un autre type de conflit avec un taux de 23,53% des enquêtés révèle

* L'échantillon du tableau est de 136/77 (c'est-à-dire 136 réponses sur 77 enquêtés donnent plus d'une réponse, et quant elles ne sont pas contradictoires, on les prend toutes en considération, et ça à cause de la limite obligatoire de l'échantillon' et c'est valable pour pratiquement tous les tableaux)

Chapitre 5 : la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats

que les conflits s'émergent sous forme de conflit interne, quant au conflit expérimentale qui représente un taux de 17,64%, pour ce qui est du conflit sur les orientation qui contient un taux de 13,97% des enquêtés, Pour le conflit instrument qui représente un taux de 8,09% de la population d'enquête, enfin le taux de 7,35%, qui est le taux représentant les conflits sur les valeurs.

Donc ce tableaux résume que le conflit de personne est le plus élevé avec un taux de 29,41% parce que il résulte d'une mésentente entre deux personne se traduisent par discours discriminatoires et publics. risque de manipulations, de conflit généralisé, de mauvaise ambiance. Concernant le conflit interne c'est le risque de démobiliser l'organisation et d'engendrer une concurrence contreproductive entre les délégués services.

Tableau N°24 : Q17 -La relation entre le genre des enquêtes et le moyen sur lequel le conflit a été solution

La façon de résolution d'un conflit Le genre	Par Intervention des supérieure		Par Négociation		Médiation		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Femme	11	40,74	11	40,74	05	18,52	27	100
Homme	25	50	15	30	10	20	50	100
Total	36	46,75	26	33,77	15	19,48	77	100

Ce tableau statistique ci-dessus représente le croisement entre le genre de nos employés enquêtés et la façon par la quelle ils ont procédé à la résolution de ce conflit auquel ils sont confrontés. Tenant à dire que ce croisement est bien l'obtention des résultats statistique sur la façon par laquelle ce conflit a été résolu selon les deux genres femmes et hommes salariés.

On résulte que le premier taux est de 46,75% qui représente les employés qui ont répondu que ce conflit existant a été résolu grâce à l'intervention du supérieure hiérarchique dans leur vie professionnelle, car ça revoit a une résolution des conflit au travail d'une manière réglementé, cela veut dire que les employés qui ont répondu de cette façon font d'avantage confiance a leur supérieure, afin de résoudre le conflit auquel l'employé est confronté. Et un autre taux 33,77% qui concerne les employés qui ont répondu que ce conflit a été résolu grâce

Chapitre 5 : la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats

a une négociation, et enfin, un dernier taux de 19,48% qui concerne les employés qui ont répondu que ce conflit a été résolu par une médiation.

Alors pour ce qui est de la catégorie masculine, on souligne que le taux le plus élevé est de 50% représente le genre masculin ayant fait appel à leurs supérieurs hiérarchiques pour résoudre leurs conflits. Cette catégorie opte pour l'intervention de la hiérarchie parce que les hommes quand ils rentrent en conflit il s'avère qu'il est difficile de les réconcilier car ils sont plus nerveux ce qui favorise alors l'éclatement des conflits, et pour faire résoudre ce dernier, ils font solliciter leur supérieurs. Concernant le genre féminine, on constate que le taux le plus élevé est de 40,74%, soit un pourcentage représentant les enquêtées femmes qui ont procédé dans la résolution de leurs conflits par la même façon que les hommes choisissant qui est bien par l'intervention de la hiérarchie.

D'après les résultats obtenus lors de cette analyse statistique pour le tableau croisé ci dessus, on peut déduire que les deux genres ont choisissant la même façon qui est l'intervention de leur hiérarchie pour la résolution de leurs conflits, et cela donc, détermine non seulement l'intervention de cette dernière a la résolution des conflits de certaines employés, mais elle montre aussi la valeur et la confiance accordé par les salariés de cette entreprise pour leur supérieurs hiérarchique, cela donc signifie la mise en disposition de la hiérarchie pour son personnels.

Chapitre 5 : la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats

Tableau N°25 : Q18 -La relation entre le niveau d'instruction des enquêtés et l'impact de la communication interne sur la résolution des conflits au sein de votre entreprise (MAC-SOUM)

Importance de la communication interne Le niveaux d'instruction	Important		Pas important		Total	
	F	%	F	%	F	%
Primaire	07	87,50	01	12,5	08	100
Moyen	12	85,71	02	14,28	14	100
Secondaire	21	84	04	16	25	100
Universitaire	23	76,66	07	23,33	30	100
Total	63	81,81	14	18,18	77	100

Le tableau ci-dessus nous fournit des résultats obtenus lors d'un croisement entre les différents niveaux d'instruction des enquêtés et l'importance de la communication interne dans la résolution du conflit qui a peu avoir lieu, au sein de cette entreprise, soit avec la direction ou entre les collègues.

En se basant sur les résultats de ce tableau, on remarque que le taux le plus élevé est de 81,81%, soit un taux argumentant que la communication interne est très importante dans le processus de résolution des conflits. et seulement 18,18% qui représente les employés qui trouvent que le rôle de la communication interne pas important dans le processus de régulation des conflits au travail, et qu'ils ont en situation de conflit, comme ils ont avancé.

On constate dans ce tableaux que les enquêtés donnent une très grand importance à la communication interne avec un taux de 87,50% pour le niveau primaire, car la communication en entreprise est un élément indispensable que ce soit dans la vie professionnelle en particulier ou dans la vie quotidienne. Et pour les employés ayant un niveau moyen occupent un taux de 85,71%, suivi de 84% pour le niveaux secondaire, et enfin un taux de 76,66%, qui représente les enquêtés ayant un niveau d'instruction universitaire.

Suivant les résultats inclure dans ce tableau croisé ci-dessus, on peut déduire que la communication interne occupe une place cruciale dans tout processus de résolution d'un conflit, et cela permet non seulement aux différentes parties prenantes dans une situation conflictuelle de s'entourer au tours d'une table pour faire résoudre le conflit existant, mais elle

Chapitre 5 : la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats

permet aussi la prévention voire même l'évitement de certains conflits qui sont susceptibles d'apparaître d'un moment à un autre au sein de la MAC-SOUM.

Tableaux N°26 : Q19 - La fréquence des conflits au sien de votre entreprise

La fréquence des conflits au sien de MAC-SOUM	Fréquences	Pourcentages
Elevé	10	12,99
Moyenne	41	53,25
Faible	26	33,76
Total	77	100

Le tableau ci-dessus illustre la fréquence des conflits au sien de l'entreprise MAC-SOUM. Il montre que la majorité des enquêtés ont répondu que la fréquence des conflit est moyen avec un taux de 53,25% suivi par un taux de 33,76% comme fréquence faible de conflits, enfin uniquement 12,99% comme fréquence de conflit élevée.

Selon les résultat suivant, la communication interne à permis d'améliorer la résolution des conflit, dans l'acceptation des deux parties prenantes du conflit pour une résolution, bien sur en se référant aux document interne tel que la convention collective, et la mise à jour de la loi 91-28 concernant la résolution des conflit. De plus l'entreprise MAC-SOUM, dispose d'un service de communication interne vue la répartition faible de la fréquence des conflits au travail de l'entreprise.

Tableaux N°27 : Q20 - Cette fréquence a un impact sur l'activité de l'entreprise MAC-SOUM

Cette fréquence a un impact sur l'activité de l'entreprise	Fréquences	Pourcentages
Oui	49	63,64
Non	19	24,68
Sans opinion	09	11,68
Total	77	100

le tableau ci-dessus illustre l'impact de la fréquence des conflits sur l'activité de l'entreprise MAC-SOUM. On remarque que l'impacte de la fréquence des conflit influe positivement sur la rentabilité de l'entreprise avec un taux de 63,64%, et un autre taux de 24,68% qui influx négativement sur la rentabilité de la MAC-SOUM, suivi de 11,68% sans réponse.

Ce pourcentage a été justifié avec des arguments avancés par les enquêtés, tout en disant que cette fréquence a un impact sur l'activité de l'entreprise avec un taux de 63,64%, parce que le conflit a un impacte dans le dysfonctionnement et la dégradation des services d'activité

Chapitre 5 : la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats

de l'entreprise, ainsi la diminuassions de taux de production, et la démotivation du personnelle. et cela permet des opposition qui s'affichent, des tension ironies, et des désaccords qui venant a ce sous-estimer le fonctionnement de la MAC-SOUM, on conduisant son avenir ver l'échec.

Tableaux N°28 : Q21 -les formes de conflit faite plus souvent au travail dans l'entreprise MAC-SOUM

les formes de conflit	Fréquences	Pourcentages
Le conflit réaliste	18	23,38
Le conflit irréaliste	06	7,79
Le conflit larvé ou latent	20	25,97
Le conflit ouvert.	33	42,86
Total	77	100

D'après le tableau suivant on constate les formes de conflit faite plus souvent au travail dans l'entreprise, en premier taux c'est 42,86% des enquêtés qui disent que le conflit faite plus souvent au travail est le conflit ouvert, suivi d'un taux de 25,97% des enquêtés qui préfère le conflit larvé ou latent, par contre aux conflits réaliste faite le plus souvent par les employés est de 23,38%, a la fin un taux de 7,79% pour ceux qu'ils ont chosiez le conflit irréaliste.

On constate que les formes de conflits les plus souvent faits et important sont les conflits ouverts avec un taux de 42,86% . Et ce la se résume par le sentiment que l'on est dans une position d'infériorité, et que les chances de vaincre est faibles, et ils sont moins d'être connus. Part contre 25,97 % pour les conflit larvé ou latent qui se manifester par des passage à l'acte, des absences répétées pour maladie ou autre raison.

Tableaux N°29 : Q22 -Aves vous des tension au travail :

Les tension au travail	Fréquences	Pourcentages
Oui	59	76,62
Non	18	23,38
Total	77	100

On remarque dans ce tableau que la majorité des enquêtes ont des tensions au travail avec un taux de 76,62%, tandis que 23,38% n'ont pas des tensions au travail. Cela veut dire que l'entreprise MAC-SOUM n'a pas de conflit à ce moment.

Chapitre 5 : la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats

A partir des résultats du tableau suivant : on peut dire que la majorité des employés de l'entreprise MAC-SOUM ont beaucoup de tension au travail avec 76,62%, et ça à cause du manque des conflits, et aussi la prise en compte de leurs initiatives en manière de communication interne, ce qui peut les pousser à travailler ou simplement de valorisation de leurs efforts au travail. Mais aussi le manque de tension au travail du à des situations conflictuelles vis-à-vis des discours des responsables des collègues. Tout ceci nous amène à dire, que l'entreprise MAC-SOUM ne cherche à impliquer les tensions de ses salariés dans un climat favorable au travail.

Tableaux N°30 : Q23 -Si oui ces tensions se transforment-elles en conflit

Si oui ces tensions se transforment-elles en conflit	Fréquences	Pourcentages
Toujours	32	49,23
Fréquemment	24	36,92
Jamais	09	13,85
Total	65	100

Le tableau ci-dessus illustre des tensions de travail qui se transforment en conflit, on remarque une plus grande partie des enquêtés ont des tensions au travail mais se transforment toujours au conflit avec un taux de 49,23%, et un taux de 36,92% qui ont dit que les tensions se transforment fréquemment au conflit, et seulement 13,85% n'aboutissent jamais au conflit.

Donc on constate que les tensions au travail à l'entreprise MAC-SOUM se transforment toujours en conflits, et cela revient à la nature de leur travail, qui a un lien avec le mode de vie et des attitudes de chacun, des liens de religion et beaucoup des employés se sentent dépassés par l'introduction de l'informatique dans l'entreprise MAC-SOUM. Ainsi nous pouvons dire que ces derniers sont plutôt liés à l'âge, d'un côté ceux qui disposent d'une certaine expérience et qui s'appuient parfois à juste raison.

Tableaux N°31 : Q24 -Est-ce que ces tensions de travail sont la principale cause des conflits

Ces tensions de travail sont la principale cause des conflits	Fréquences	Pourcentages
Individuels	53	68,83
Collectifs	24	31,17
Total	77	100

Le tableau ci-dessus nous informe si vraiment les tensions de travail sont à l'origine des conflits individuels ou collectifs. Il apparaît que 68,83% des salariés ont informé que les

Chapitre 5 : la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats

tensions de travail se transforment aux conflits individuels, et seulement 31,17%.qui ont souligné que ces tension de travail est causé plutôt par des conflits collectives.

D'après les résultat de ce tableau, on constate la majorité des tensions au travail sont cause des conflits individuelle, cela fait réfère à une situation de déséquilibre et de tension chez un individu isolé suite, à une opposition, ou un décalage entre ces motivations, ses conception, ses sentiments, ses valeurs, et ses action, ses expériences ou ses choix. Car cette tension s'émerge à l'intérieur de la personne elle- même, son existence permet à la personne de se retrouver dans des situations difficiles à surpasser, notamment quad il est amené à choisir ou à prendre une décision, c'est le cas d'une personne qui se trouve face à des décisions irréversibles et ne dispose d'aucune aide mentale ou d'aucune orientation. Par contre aux tension collectif sont susceptibles d'être de nature interpersonnelle des membres du groupe sont en désaccord à titre individuel.

Tableaux N°32 : Q25 -L'arrivée au stade du conflit était-il

L'arrivée au stade du conflit était-il	Fréquences	Pourcentages
Un enchainement du courant des événements	34	44,16
Présence d'un événement fortuit jugé insupportable	18	23,38
Absence d'autre solution	25	32,46
Total	77	100

On constate a partir de tableau ci-dessus que ceux qui ont répondu que l'arrivé au stade de conflit et la cause de la présence d'un enchainement des courant des événements sont majoritaires avec44,16%, suivi par ceux qui ont dit que c'est l'absence des solution avec 32,46%, et puis avec un taux 23,38% de ceux qui disent que c'est à cause de présence d'un événement fortuit jugé insupportable.

Donc l'enchainement de courants des événement est la cause principale des conflits dans l'entreprise MAC-SOUM, par une majorité de 44,16%, qui se résume par un enchainement d'échecs qui amènent à douter de soi, et permet généralement de se trouvé dans des situation désagréable auquel on ne peut pas échapper, qui génère des situations qui se développent et évoluent progressivement vers leur dénouement.

Chapitre 5 : la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats

Tableaux N°33 : Q26 -Ces conflits au sien de la MAC-SOUM étaient-ils la cause de

Ces conflits étaient-ils la cause de	Fréquences	Pourcentages
Divergence d'intérêts	25	32,46
Mauvaise répartition des taches des responsables	09	11,69
Manque d'information	08	10,39
Intégralité entre les parties	02	2,60
Mauvaise communication	33	42,86
Total	77	100

Le tableau ci-dessus illustre la répartition des enquêtés selon les causes de ces conflits la cause de ces conflits selon les différent opinions. On voit dans le tableau que la majorité des causes des conflits est due a la mauvaise communication avec un taux 42,86%, et pour les autres cause, elles sont réparties ainsi 32,46% pour divergence d'intérêts, 11,69% pour la mauvaise répartition des taches et responsabilités, et 10,39% pour le manque d'information, et seulement 2,60% des cas qui sont a cause de l'intégralités entre les paries.

Donc, on a déduis que, parmi les raisons cites, la mauvaise communication est source de problème de conflit parce qu'elle ne permet pas d'établir un rapport favorable avec employés et ne met pas en place le dialogue, alors que la base d'une entreprise c'est la bonne communication, qu'est l'art de ce comprendre, d'échange les information sans brouiller le message et assurer une bonne gestion des flux informationnelles ce qui va instaurer une culture d'entreprise basée sur le respect mutuel. Mais il ya aussi d'autre cause comme la divergence d'intérêts qui résulte des différences culture, il ya celui qui cherche a être promu et celui qui cherche a changer de service car l'enjeux se limite à l'exercice d'un pouvoir, à un avantage, a un Object qu'il s'agit là de ne pas accepter et apprécier l'autre.

Tableaux N°34 : Q27- La stratégie utilisée pour la résolution des conflits au travail au sien de MAC-SOUM

La stratégie utilisée pour la résolution des conflits	Fréquences	Pourcentages
La négociation	36	46,75
La médiation (désigne une personne pour aider à résoudre le problème)	11	14,29
La conciliation (une négociation assistée)	08	10,39
L'arbitrage (solution imposée)	22	28,57
Total	77	100

Le tableau ci-dessus illustre les différents méthodes de gestion de conflit au sien de la SPA MAC-SOUM. La stratégie la plus utilisée par la direction afin de régler les conflits au travail est principalement la négociation avec un taux majoritaire de 46,75%, suivi par

Chapitre 5 : la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats

l'arbitrage avec un taux de 28,57%, puis la médiation avec un taux de 14,29%, et enfin la méthode la moins utilisée est la conciliation avec un taux de 10,39% seulement.

A partir des résultats du tableau suivant : on peut dire que la négociation est la stratégie la plus utilisée par les enquêtés dans l'entreprise MAC-SOUM. Cela s'explique par son activité de mettre en présence deux ou plusieurs parties, en raison de leur interdépendance veulent trouver une issue satisfaisante et non violente à une situation exigeant, et la prise en compte de l'autre, c'est-à-dire permet de mettre fin à des conflits et aussi nouer des relations nouvelles pour mieux organiser leur relation.

Tableaux N°35 : Q28 -D'après vous, est ce qu'on peut résoudre totalement les conflits et satisfaire les deux parties (le personnel et la direction)

Est ce qu'on peut résoudre totalement les conflits et satisfaire les deux parties	Fréquences	Pourcentages
Oui	42	54,55
Non	35	45,45
Total	77	100

Le tableau ci-dessus illustre la possibilité de satisfaction des parties en conflit par l'accord finale, selon les enquêtés on peut arriver à un accord qui satisfait les deux parties en conflit avec un taux de 54,55%, tandis que 45,45% estime qu'ils ont jamais arrivé à un accord final qui satisfait les deux parties en conflit.

Alors on résulte d'après ces résultats de ce tableau, que la communication interne à un impacte sur la résolution totale des conflits, et permet la satisfaction des deux parties, le personnel et la direction, car le conflit naît dans un système qui s'apparente à un ensemble d'éléments inter dynamiques ayant une même finalité, donc le conflit est une divergence dans la finalité.

Chapitre 5 : la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats

Tableaux N°36 : -Le croisement entre la tranche d'âge des enquêtés et leur résolution total des conflits ainsi la satisfaire des deux parties (le personnel et la direction) :

satisfaction des deux parties Les tranche d'âge	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
De [20 - 29 ans]	07	35	13	65	20	100
De [30 - 39 ans]	22	62,86	13	37,14	35	100
De [40 - 49 ans]	08	50	08	50	16	100
Plus de 50 ans	05	83,33	01	16,67	06	100
Total	42	54,55	35	45,45	77	100

Le tableau ci-dessus illustre le croisement entre l'âge de nos enquêtés et la possibilité de satisfaction des deux parties en conflit par l'accord finale, on peut arriver à un accord qui satisfait les deux parties en conflit avec un taux de 54,55% tandis que 45,45% estime qu'ils ont jamais arrivé à un accord final qui satisfait les deux parties en conflit.

On constat dans ce tableaux un taux de 83,33% des salariés enquêtés, qui sont pour à la satisfaction des deux parties, et cela dans la tranche d'âge plus 50 ans, cela s'explique à travers leur expérience dans le milieu professionnel, et leur personnalité. Ensuite un taux de 62,86% pour la tranche d'âge 30 à 39 ans. par contre on illustre l'insatisfaction des enquêtés dans la tranche d'âge 20 à 29ans avec un taux de 65%. suivi par 50% des enquêtés de 40 à 49.

Donc on conclut que cette résolution total des conflits peut avoir lieu avec l'acceptation des deux parties prenantes de conflit pour une résolution volontaire et amicale de conflit sans faire appel à une autre personne, et cela bien sûr en se référant au document interne telle que la convention collective et individuelle selon l'article 04 et la loi 90-04.

Tableaux N°37 : Q29 -Le conflit est-il pour vous

Le conflit est-il pour vous	Fréquences	Pourcentages
Constructif	55	71,43
Destructif	22	28,57
Total	77	100

Le tableau ci-dessus illustre les résultats du conflit après sa résolution. Ainsi, il apparaît que le conflit est constructif avec un taux de réponses de 71,43%, suivi un conflit destructif avec un taux de 28,57%

Chapitre 5 : la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats

Alors ces résultats montrent que la majorité des conflits à l'entreprise MAC-SOUM sont constructifs parce que le conflit de travail ne peut être toujours considéré comme dysfonctionnel car ils peuvent apporter beaucoup de changement pour l'entreprise, ils peuvent stimuler l'innovation et la capacité d'adaptation d'une organisation, ils peuvent aider à la transformation du climat social de dégradé vers le calme et le sérieux. Par contre le conflit est destructif quand il n'est pas bien résolu, il provoque des répercussions négatives sur la vie interne de l'entreprise comme la démotivation des acteurs et la réduction de la confiance.

Tableaux N°38 : Q30 -pourquoi se déclare un conflit au travail dans l'entreprise MAC-SOUM.

La déclaration du conflit	Fréquence	Pourcentage
Une mauvaise communication	49	53,85
, mauvaise organisation	12	13,19
respect de la réglementation	21	23,07
l'absence de pouvoir de la hiérarchie	09	9,89
Total	91	100

On constate d'après ce tableau qui représente la répartition des enquêtés par la déclaration de conflit au sein d'une entreprise MAC-SOUM.

Les résultats de ce tableau montrent que un conflit se déclare au travail suite à une mauvaise communication avec un taux plus élevé de 53,85%, suivie par le respect de la réglementation avec un pourcentage 23,07%, et 13,19 suit à une mauvaise organisation, enfin 9,89% seulement représentent l'absence de pouvoir de la hiérarchie.

L'analyse de ce tableau affirme que la majorité des conflits se déclarent au travail suite à une mauvaise communication qu'elle est la plus élevée au sein de l'entreprise MAC-SOUM, ce qui veut dire que l'origine des conflits liés à la communication est due principalement à la mauvaise circulation des informations entre les travailleurs, puisqu'il existe une négligence dans l'affichage et l'envoi par courrier des informations pertinentes, tout cela peut engendrer un degré de conflits organisationnel et interpersonnel.

Vérification des hypothèses :

Lors de notre pré-enquête au sein de la MAC-SOUM, et à travers notre documentation, on a pu arriver à formuler trois hypothèses celles que nous sommes tentés d'en vérifier à travers un questionnaire auprès des salariés de l'entreprise

Chapitre 5 : la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats

D'après les informations recueillies sur le terrain, et à partir de l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus, nous tiendrons à la vérification de nos hypothèses émises au début de notre recherche afin de les confirmer ou les infirmer.

La première hypothèse :

A la lumière des résultats obtenus il n'est pas possible de confirmer notre première hypothèse émise au départ qui suppose que : « l'entreprise MAC-SOUM dispose d'une stratégie qui donne de l'importance à la communication interne ».

Cela confirmé par les réponses qu'on a pu obtenir des différentes questions qu'on a posées aux enquêtés, on peut déduire que la majorité de nos enquêtés ont affirmé que cette société dispose d'une bonne stratégie de communication interne.

Comme on remarque dans la question N°06 (tableaux N°10), un taux de 100%, qui représente les employés ayant répondu que leur société dispose d'un service chargé de la communication, cela explique que MAC-SOUM accorde une importance remarquable pour la communication interne et cela dépend de sa mise en place pour ce service de communication, on remarque un taux aussi plus important de 72,73% qui représente les employés qui disent que cette société fait participer ses employés fortement dans son processus de communication, Lors d'un croisement entre l'ancienneté des enquêtés et leur participation à la politique de communication interne, on remarque que cette entreprise participe ses employés, les pourcentages suivants le justifient : Un taux de 100% qui représente les employés ayant de 15 ans et plus d'expérience, afin de préserver leur expérience en terme de savoir faire au sein de cette entreprise., taux de 73,68 % pour ceux ayant une expérience de 4 à 9 ans et de 10 à 14%, et en dernier pour ceux qu'ils ont une expérience de 1 à 4 ans avec un pourcentage de 57,14%. Donc cette société favorise la participation de tout le personnel, notamment les employés dans le processus de communication tout en apportant leurs points de vues.

Tenant à signaler aussi que les outils de communication interne mis en place par la MAC-SOUM pour faire réussir ce processus sont divers et multiples, on se référant aux données de la question N°12 (tableaux N°17), on commençant par un pourcentage de 48,08%, soit un taux représentant les employés qui trouvent que l'outil le plus adopté pour la communication interne dans cette société est l'outil écrit, dont l'intérêt est bien la formalisation et la concrétisation de ce processus, puisque il permet non seulement la transmission ou la réception des informations, mais ce qu'il est aussi important de plus c'est que cet outil engendre la fiabilité et la validité de toute informations. Et comme elle se base en

Chapitre 5 : la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats

parallèle sur l'outil oral qui est présenté par un pourcentage de 30,04%, sachant que l'outil oral permet à l'employé la compréhension de l'information, ainsi il lui permet de s'exprimer librement et clairement même si il ne savait pas écrire ou lire, un taux aussi important qui est de 54,24%, qui représente les employés enquêtés qui préfèrent l'utilisation de l'outil écrit,

A partir de ce qui précède, on peut déduire que la MAC-SOUM accorde une importance à la communication interne, de ce fait, on peut dire que notre première hypothèse est confirmée.

La deuxième hypothèse :

Après avoir exposé les résultats obtenus, il n'est pas possible de confirmer notre deuxième hypothèse qui stipule que : « la communication interne coopérer à la résolution des conflits au travail en ériger un climat de confiance et en développent le caractère relationnel des employés »

A travers des réponses qu'on a obtenues lors de cette analyse des questions, et selon les (tableaux N°13), on remarque que l'objectif de la communication interne le plus favorisé pour nos enquêtes au sein de l'entreprise MAC-SOUM, c'est de répondre aux besoins de l'entreprise et résoudre les problèmes avec un pourcentage de 42,05 %, ce qui résume que la communication interne a une fonction très positive dans le processus de résolution des conflits au travail, et répondre aux besoins de l'entreprise et résoudre les problèmes ainsi la façon de diffuser l'information et résoudre les problèmes dans un climat réciproque, lors de ce croisement entre le niveau d'instruction des enquêtés et l'objectif de la communication interne, les pourcentages suivants argumentent : que 52% qui représente nos enquêtés ayant un niveau d'instruction secondaire dont les objectifs sont de répondre aux besoins de l'entreprise et résoudre les problèmes, un autre pourcentage aussi important qui est de 50 % et qui représente les enquêtés ayant un niveau d'étude moyen, et un dernier taux de 46,67% qui représente les enquêtés ayant un niveau d'instruction universitaire.

D'après la (question N°16), on constate aussi un taux de 61,04% qui représente les employés qui ont déjà en situation de conflit au travail dans l'entreprise MAC-SOUM, qui confirme que la communication interne était très importante dans la résolution de leurs conflits.

Ainsi lors du croisement entre le niveau d'instruction des enquêtés et l'importance de la communication interne dans la résolution des conflits au travail, on remarque un taux plus important de 81,81%, soit un taux représentant les enquêtés qui pensent que cette communication est indispensable pour la résolution des conflits, aussi quel que soit le niveau

Chapitre 5 : la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats

d'instruction de nos employés enquêtés mais ils affirment que cette communication joue un rôle cruciale dans le processus de résolution des conflits au travail, et instaure la confiance, comme elle développe le caractère relationnelles entre les employés, ce qu'il va le permettre automatiquement la résolution des conflits au travail.

Alors les données analysées défendent cette hypothèse, c'est ce que nous amène à dire que notre deuxième hypothèse est ainsi confirmé.

Troisième hypothèse :

Les résultats de collecte de données chiffrées qui vont contribuer à la vérification de cette troisième hypothèse « la communication interne inutile peut être un empêchement pour le bon fonctionnement de l'entreprise MAC-SOUM»

A travers les résultats obtenus du terrain, la communication interne dans l'entreprise inutile, on constate un taux de 41,46%, représente les employés qui trouvent que si le personnel n'arrive pas à s'exprimer librement, la première conséquence serait l'émergence des conflits, suivi d'un autre taux aussi important qui est de 30,89%, relatif aux employés qui ont répondu que l'absence d'une libre expression au milieu des employés peut introduire une insatisfaction. On résulte aussi un autre taux important de 42,86% représente les enquêtés confirment que les causes des conflits est due à la mauvaise communication

Un autre taux à signaler (tableaux N°14), qui est 19,48 % des enquêtés qui disent que la communication informelle est issue de l'absence d'une communication interne. On constate aussi, lors d'un croisement entre la communication interne et le niveau d'instruction de nos enquêtés dans l'entreprise MAC-SOUM, un taux de 42,22%, qui représentant les employés qui trouvent que la communication informel en entreprise peut engendrer principalement, des conflits au travail, et quel que soit leur niveau d'instruction, ils ont tous répondu par l'émergence des conflits.

On peut conclure que l'inefficacité de la communication interne dans l'entreprise MAC-SOUM, selon nos enquêtés, engendre non seulement l'émergence des conflits au travail, mais aussi elle fait naître chez les employés un sentiment d'insatisfaction et de méfiance, on signale aussi que ces conséquences peuvent, avoir des effets pervers qui vont entraver le bon fonctionnement de cette société en général. Alors on peut dire que notre troisième hypothèse est confirmée.

Conclusion :

La communication interne est un outil dans la vie des entreprise et des organisation parce qu'elle permet de simplifie le fonctionnement, c'est-à-dire que chacun peut se situer dans l'organisation en comprenant mieux les activités et les objectifs fixés aux autre services et la prise de décision a la mise en œuvre d'une stratégie de communication interne permet d'impliquer et de responsabiliser l'ensemble de personnel dans la réalisation des ambitions de l'entreprise.

Comme toute organisation, la SPA /MAC-SOUM a besoin de cet outil de management, dont ses fonctions sont nombreuses, tout d'abord transmettre et recevoir de l'information, mutualiser les connaissance, expliquée, motiver et persuadée, entretenir le lieu social et la cohésion, et aider à prévenir, analyser et réguler les conflits internes, la communication informelle, de son coté participe aussi au quotidien à la circulation de l'information et au maintien d'un bon climat relationnel, cependant, elle doit compléter la communication formelle et non pas la supplanter.

La culture d'entreprise organise de façon spécifique les comportements, les modes de raisonnement et la stratégie de développement. Pour parvenir à accord gagnant-gagnant. Toute technique ou stratégies est intéressant pour résoudre les problèmes conflictuels, l'entreprise faite en sorte que la communication destinée à légitimer les conflits devient des facteurs de progrès social et d'innovations, enfin que la gestion des conflits dors qu'elle est bien intégrée dans la culture de l'entreprise, elle peut changer le climat relationnel de l'organisation au même titre que les multiples régules et valeurs qui façonne

Face aux conflits et aux défis organisationnelle, l'entreprise performante doit mettre en place une stratégie d'organisation interne adaptée. Elle doit communiquer efficacement avec son personnel, Elle doit mettre en place une stratégie de communication interne qui valorise les personnes et qui les interactions, et qui permettra d'assurer l'articulation de son organisation à tous les niveaux, géographique, culturel, salarial et managérial. L'entreprise performante s'assure donc de la mise en place par les encadrant d'une stratégie de communication efficace et adaptée aux salariés, afin de pouvoir instaurer de la confiance et de la transparence entre les employés, ce qui leur permettra de tisser des liens d'entente entre eux et d'assurer un climat de travail efficace.

Suite aux résultats obtenus durant l'analyse de collectées des données lors de l'enquête, on est arrivé à déduire, que la communication interne joue un rôle crucial dans la résolution des conflits au travail au sien de l'entreprise MAC-SOUM.

A lumière de nous étude, on conclu que chaque entreprise tient compte à la nécessité et l'importance de la communication interne, pour bien gérer les conflits à chaque instant qu'ils se présentent

Conclusion générale

Liste des annexes

Annexe 02 : l'organigramme de l'entreprise MAC-SOUM :

Annexe 01 : le questionnaire de recherche :

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université Abd-Rahman Mira de Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales

Option : Sociologie de travail et des ressources humaines

Questionnaire de recherche sur :

L'impact de la communication interne dans la résolution des conflits au travail.

Cas pratique : L'entreprise MAC-SOUM SPA Akbou / Bejaia

Réalisé par :

- Chelalou Ghilas
- Yakouben koucila

Encadré par :

Mr SOUALMIA Abderahmane

« Ce questionnaire est un outil de recherche destiné à collecter des informations relatives à la communication interne au sein de votre entreprise et son impact sur la résolution des conflits au travail, on tient à vous garantir que les informations que vous allez fournir ne seront utilisées que dans le cadre d'une étude sociologique qui sont très utile pour nous dans le but de l'obtention du diplôme de Master ».

« On vous prie d'être précis pour la crédibilité scientifique »

« Merci pour votre collaboration »

Année universitaire

2016/2017

Questionnaire

I-Données personnelles :

1. Sexe : a) Féminin b) Masculin

2. Tranche d'âge :

(20-29) (30-39)

(40-49) (50-et plus)

3. Niveau d'instruction :

a) Sans niveau b) Primaire

c) Moyen d) Secondaire universitaire

4. Catégorie professionnelle :

a) Cadre b) Maitrise Exécutions

5. Ancienneté :

(1-4) (5-9)

(10-14) (15-et plus)

II - La communication interne dans l'entreprise :

Q6: Ya t-il un service de communication interne au sein de l'entreprise (MAC- SOUM)?

Oui Non

Si oui, quel est son rattachement ?

A la direction générale A la direction R.H A la direction de communication

Q7: Les salaires sont-ils amenés à participer à la politique de communication interne ?

Oui Non

Si non, vous dit comment ?

Q8: D'après vous, quels sont les objectifs de la communication interne ?

Motiver le personnel

Répondre aux besoins de l'entreprise et résoudre les problèmes

Développer l'appartenance à l'entreprise

Informé et orienter le personnel

Q9: Quel est la communication la plus courant dans vos relations avec vos collègues au travail ?

Communication formelle Communication informelle

Q10: En vers quoi la communication informelle peut vous influencer ?

La crainte de l'avenir L'instabilité L'opposition au changement
Le conflit

Q11: Si les employés n'arrivent pas à s'exprimer convenablement entre eux ou avec leur direction quelles seront a votre avis les conséquences ?

Stimule l'absentéisme L'émergence des conflits
Augmente le turn-over L'insatisfaction des employés
Autre, précisez.....

Q12: Parmi les outils écrits, oraux, et audiovisuels, quel moyen vous utilisez plus ?

Moyen écrit <input type="checkbox"/>	Moyen oral <input type="checkbox"/>	Moyen audiovisuel <input type="checkbox"/>
a) la revue de presse <input type="checkbox"/>	a) réunions <input type="checkbox"/>	a) les web télé <input type="checkbox"/>
b) journal interne <input type="checkbox"/>	b) téléphone <input type="checkbox"/>	b) l'intranet <input type="checkbox"/>
c) l'affichage <input type="checkbox"/>	c) entretien <input type="checkbox"/>	c) le journal lumineux <input type="checkbox"/>
d) les notes de service <input type="checkbox"/>	d) Radio <input type="checkbox"/>	d) la vidéotransmission <input type="checkbox"/>
		E) Autre <input type="checkbox"/>

Q13: Etes-vous satisfait de ces moyens ?

Oui Non

Q14: Comment jugez-vous le niveaux de l'information ?

Très bien Assez bien peu

Q15: Quel sont les types de la communication interne les plus courant dans vos relations avec vos collègues au travail ?

La communication descendante
La communication ascendante

La communication horizontale et diagonale

III -La résolution des conflits aux travail :

Q16 : étiez-vous déjà en situation de conflit au travail ?

Oui

Non

Si oui, ce conflit était de type ?

conflit expérimental. conflit instrument. conflit de personne

conflit sur les orientation conflit sur les valeurs. conflit interne.

Q17 : comment ce conflit a-t-il été résolu ?

Par l'intervention des supérieures hiérarchiques Par une négociation

Par une médiation

Autre à préciser,

Q18 : Comment jugez-vous l'impact de la communication interne sur la résolution des conflits au sein de votre entreprise (MAC- SOUM) ?

Importante

Pas importante

Veillez argumenter,

.....

Q19 : Déterminez la fréquence des conflits au sein de votre entreprise (MAC- SOUM)?

-Elevé

-Moyenne

-Faible

Q20 : Est-ce que cette fréquence a un impact sur l'activité de l'entreprise ?

-Oui

-Non

-Son opinion

Justifiez.....

.....

Q21: A quel forme de conflit vous faites face le plus souvent ?

Le conflit réaliste.

Le conflit irréaliste.

Le conflit larvé ou latent.

Le conflit ouvert.

Q22: Avez-vous des tensions au travail ?

-oui

-Non

Q23: Si oui, ces tensions se transforment-elles en conflit ?

-Toujours

-Fréquemment

-Jamais

pourquoi ?

.....
.....

Q24: Selon vous, est ce que les tensions de travail sont la principale cause des conflits ?

-Individuel

-collectifs

Q25: Selon vous, l'arrivé au stade du conflit était-il ?

-un enchainement du courant des événements

-présence d'un événement fortuit jugé insupportable

-Absence d'autre solution

Q26: D'prés vous, ces conflit étaient-ils la cause de ?

-Divergence d'intérêts

-Mauvaise répartition des taches des responsables

-Manque d'information

-intégralité entre les parties

-mauvaise communication

Autre

Q27: Quel est la stratégie utilisée pour la résolution des conflits ?

-La négociation

-La médiation (désigne une personne pour aider à résoudre le problème)

-La conciliation (une négociation assistée)

-L'arbitrage (solution imposée)

Q28-: D'après vous, est ce qu'on peut résoudre totalement le conflits et satisfaire les deux parties(le personnel et la direction)

-Oui

-Non

Pourquoi ?.....

Q29: Le conflit est-il pour vous ?

-Constructif (apporte de changement positif pour l'organisation)

-Destructif (apporte de changement négatif pour l'organisation)

Q30: Selon vous pourquoi se déclare un conflit au travail ?

.....
.....
.....

La liste bibliographique

La liste bibliographique

La liste bibliographique :

1-Liste des ouvrages :

- 1-DECAUDIN Jean-Marc et IGALENS Jaques et all : **la communication interne, stratégies et techniques**, édition DUNOD, 2^{ème} édition, Belgique, 2009.
- 2-SIMMEL. GEORGE, **études sur les formes de la socialisation**, PUF, Paris, 1999.
- 3-Bernard. C, **«régulation des conflits du travail »**, édition d'organisation, paris, 2002.
- 4-MALARWICZ jaques-Antoine, **gérer les conflits au travail la médiation systématique en entreprise**, Édition Pearson,2^{ème}édition, France,2009.
- 5-KHALASSI Réda, **management ressource humain**, Édition HOUMA, Alger,2010.
- 6-DALMEIDA NICOLE et LIBAERT Thierry : **la communication interne de l'entreprise**, Édition DUNOD, 5eme édition, paris, 2007.
- 7-MAURICE Angers : **initiation à la méthodologie des sciences humaines**, 2^{émé} Édition CASBAH , Alger, 1995-1996.
- 8- Madeleine Grawitz. **Lexique des sciences sociales**. 7^{ème} édition, Dalloz, paris, 2002.
- 9-GRAWITZ MADELEIN, **Méthode des sciences sociales**, 11eme édition, édition Dalloz, paris, 2001.
- 10-AMADO Gilles et GUITTET André, Dynamique des communications dans es groupes, 5eme édition Armand, Paris, 2010, 2011.
- 11- LEHNISCH Jean-Pierre : **la communication dans l'entreprise, que sais-je ?**, édition PUF, 7^{ème} édition, paris, 2011.
- 12-DECCOUDIN Jean-Marc. **La communication interne, stratégies et technique**. 2^{ème}. Edition, DUNOD, Paris, 2009.
- 13-PREARD Richard et PASTOR Pierre :gestion **des conflits, la communication à l'épreuve**, Éditions LAISONS, paris, 2000.
- 14-D.Hellriegel, J.W.Soclum et R.W. Wood man, **Management des organisations**, éditions de Boeck-Wesmael, 1992.
- 15-DONLOP john, **dispute resolution, negotiations, and consensus building**, Auburn House Publishing, Dover, 1984.
- 16-PRUITT Dean, **Négociation Behavior**, Academic Press, New York, 1981.
- 17-PICHAULT, François Michel, loisir et travail ; **in Decoster, traité de sociologie du travail**, 2^{ème} édition, De Boeck, Bruxelles, 1990.
- 18-DALLOZ, Lexique de sociologie, 2^{ème} édition, paris, 2007.
- 19-MARIE-HELENE Westphalia, **communicator**, edition DUNOD, 4^{ème} edition, Paris, 2004.
- 20-AKTOUF Omar : **méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Un introduction à la démarche classique et une critique**, les presses de l'université du Québec, 1987, mise en ligne par l'édition électronique MACINTOSH.

La liste bibliographique

- 21-BLANCHET Alain et GOTMAN Anne : **l'enquête et ses méthode, entretien**, édition ARMAND COLINE, 2^{ème} édition, paris, 2007.
- 22-BOUDON Raymond, **les méthodes en sociologie**, 11^{ème} édition, Presse universitaire de France, Paris, 1969.
- 23-ANGERS Maurice, **initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, éd casbah, Alger, 1997.
- 24-ALBARRILLO Luc, apprendre **à chercher l'acteur social et la recherche scientifique**, 2^{ème} édition, Boeckx Bruxelles, année non cité.
- 25-LETHIELLEUX Laetitia, **l'essentiel de la gestion des ressources humaines**, édition GUALINO, 5^{ème} édition, paris, 2011-2012.
- 26-DETTRIE PHILIPPE, BROYEZ Catherine, **la communication au service de management**, 2^{ème} édition LIAASONS, Paris, 2001.
- 27-SHINON L.DALON, GOSSELIN Eric, CARRIERE Jules, LAMOUREUE Gérald, **psychologie du travail et comportement organisationnel**, 2^{ème} édition, édition GAETIN MORIN 2DITEUR, CANADA, 2002.
- 28-Monati (j) et Gaudaminin (p), **Marche, financier et banque**, édition Economica, Paris, 1999.
- 29-KOLTER Eric et DUBOIS Paule. **Marketing et management**, 11^{ème} édition, dunod, paris, 2003.
- 30-LUGOL Liliane Demont et al. **Communication des entreprises**, 2^{ème} édition, Armand colin, Paris, 2006.
- 31-MARCH J. G., SIMON H. A. **les organisation**, éd. d'organisation, Paris, 1991.
- 32Frédéric TEULON, **« changement social et conflit »**, édition Mame, paris, 2000.
- 33Morin E, **Introduction à la pensée complexe**, ESF, éditeur, 1990.
- 34-Seydou Kamissoko, **« Guide méthodologique de PGC »**, édition Kita, 2008.
- 35-Jonatch Mary, **« Théorie des organisations »**, édition de BOECK, paris, 2000.
- 36-CORMIER SOLANGE, **dénouer les conflits relationnels en milieu de travail**, presse de l'université de Québec, canada, 2004.
- 37-Christophe Carré, **« sortir des conflits avec les autres »**, édition Eyrolles, 2004.
- 38-Cité par Michel Delahaye, **« la négociation des affaires »**, édition Dunod, paris, 2002.
- 39-Garby Thierry, **la gestion des conflits**, édition Economica, paris, 2004.
- 40-Lionel BELLENGER, **stratégies et tactiques de négociation**, 3^{ème} édition, édition, paris, 1999.
- 41-Jean-Louis LASCOUX, **« pratique de médiation »**, édition ESF, paris, 2001.
- 42-Michèle Guillaume-Hofnung, **« la médiation »**, édition PUF, paris, 2015.
- 43-Viecent de BRIANT et Yves PALAU, **« la médiation »**, paris, 1999.
- 44-RIGAUX (Marc), HUMBERT (Patrick). **Conciliation, médiation et arbitrage**, Paris, Vers une régulation européenne des modes alternatifs du règlement des conflits (collectifs) du travail, REGES-FORUM, 2011.
- 45-Charline Licette, **savoir gérer un conflit**, studyrama, 2008.

La liste bibliographique

- 46-Armand Dayan, **Manuel de Gestion**, éditions Ellipses, 2004.
- 47-Chalvin D, **Tensions et conflits dans les relations personnelles**. Comment en sortir ? ESF éditeur, 1999.
- 48-Fuster. M, **le conflit dans l'entreprise**, ESF éditeur, 1975.
- 49- خالد حميد نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو اقتصادية في الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2011
- 50-BRAHIM Abdelhamid, **l'économie Algérienne, défis et enjeux**, édition DAHLAB, 2^{ème} édition, Alger, 1991.
- 51-CHIKHI Said : **grève et société en Algérie. 1965-1985**. cahier du CREAD n°6, 2^{ème} trimestre 1986.

2- Liste des dictionnaires :

- 1-BALLE Francis, **Dictionnaire des Médias**, Paris, Larousse Bordas, 1998.
- 2-Alain Rey, d'après les dictionnaires: le Robert, 2000.
- Le ROBERT, **Dictionnaire pratique de la langue française**, édition, France loisirs, 2006.
- 3-Raymond BOUDON, Philippe, BESNARD, Mohamed CHERKAOUI, (at.all) **Dictionnaire de sociologie**, Edition Larousse, paris, 1999.
- 4-André Akoun et Ansart Pierre, **Dictionnaire de sociologie**, édition Robert , paris, 1999.
- 5-La ROUSSE, **dictionnaire encyclopédique Larousse**, édition, Librairie Larousse, 1979.
- 6-MAHIE DE BOICLANDELLE Henri, **Dictionnaire de Gestion. Vocabulaire. Concepts et Outils**. Paris, Economica, 1998.
- 7-LAMZET Bernard, SILEM Ahmed, **Dictionnaire Encyclopédique des sciences de l'information et de communication**, Paris, Marketing, 1997.
- 8-Raymond. B et al, « **dictionnaire de la sociologie** », édition Larousse, Madrid, 2012.
- 9-Olivier POMIES, « **dictionnaire de l'arbitrage** », édition PUR, 2011.

3- Listes des revues :

- 1- ARABI Mohamed et FERFERA M. Yassine : réformes économiques et gestion de la rémunération au sein de l'entreprise publique algérienne, Cahier du CREAD n° 49, 3^{ème} trimestre 1999.
- 2- CHIKHI Said : grève et société en Algérie, 1965-1985, cahier du CREAD no 6, 2^{ème} trimestre 1986.
- 3- HELIE Damien, l'autogestion industrielle en Algérie, revue de l'occident musulman et de la méditerranée, N 6, 1969.
- 4- MELBOUCI.L et BELMIHOUB. M.C, l'évolution de la pratique organisationnelle dans l'entreprise publique industrielle en Algérie : panorama théorique et analyse d'une expérience (1962-1995), cahiers de CREAD n° 55, 1^{er} trimestre 2001.
- 5-FAGUER Jean-Pierre : **le relationnel comme pratique, comme croyance**, revue Agonie, 2007, mise en ligne le septembre 2009, <http://revueagone.revues.org/699>.

4-Liste des articles :

- 1-MORIN Estelle: **sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel**, <http://www.irsst.qc.ca/files/documents/pubIRSST/R-543.pdf>.

La liste bibliographique

2-MARIE-EVE Brouard : **l'impact des pratiques relationnelles au travail sur la reconnaissance :le cas l'industrie québécoise du jeu vidéo**, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, septembre 2009.

3-LAPEYRAT Carine courtes : **quand les technologies de l'information et de la communication bouleversent la communication interne de l'entreprise et devient un outil de gestion des ressources humaines**, article publié le 11/02/2010.

4-H. Aloui. **la communication interne, module N°5**. article, publié en 2010, p05. http://www.agire.maroc.org/fileadmin/user_files/pdf/cahier_des_participants/cahier_module5.pdf.

5-TARISZKA-SEMEGINE Eva, organizational internal communication as a means of improving efficiency, European scientific journal, vol, 8, N°15, 2012.

6-POTIN Yvan, **la gestion des conflits dans les organisations**, CREG, 2008/2009

http://www.creg.acversailles.fr/IMG/pdf/la_gestion_des_conflits_dans_les_organisations.pdf.

7-BENDJEDDID Chadli, **journal officiel de la république algérienne N° 6 du 7 février 1990**.

article 4 de la loi 90-02 relative à la prévention et au règlement des conflits collectifs au travail et l'exercice du droit de grève.

Table de matière :

Introduction :

Partie 1 : cadre méthodologique :

1- Les raisons du choix du thème ;.....	P 04
1-1- Raisons subjectives ;.....	P 04
1-2- Raisons objectives ;.....	P 04
2- Les objectifs de la recherche ;.....	P 05
3- La problématique ;.....	P 06
4- Les hypothèses ;.....	P 08
5- Définition des concepts ;.....	P 09
5-1- La communication interne	P 09
5-2 - Le conflit ;.....	P 10
5-3- La gestion des conflits ;.....	P 12
5-4- Climat convivial de travail ;.....	P 12
5-5- Le travail ;.....	P 13
5-6- Aspect relationnel ;.....	P 14
6- La pré-enquête ;.....	P 15
7- La méthode et technique de recherche ;.....	P 16
7-1- La méthode utilisée (la méthode quantitative) ;.....	P 16
7-2- La technique utilisée (questionnaire) ;.....	P 17
8- La méthode d'échantillonnage et l'identification de l'échantillon ;.....	P 18
8-1- Identification de l'échantillon ;.....	P 18
8-2- La méthode d'échantillonnage ;.....	P 18

Chapitre I : la communication interne dans l'entreprise :

1- Définition de la communication interne ;.....	P 21
2- Les objectif de la communication interne ;.....	P 22
3- Les champ de la communication interne ;.....	P 22
3-1 La communication formelle ;.....	P 23
3-2 La communication informelle ;.....	P 23
4 - Les outils de la communication interne ;	P 23
4. 1 Les moyens écrits ;.....	P 23
4. 2 Les moyens oraux ;.....	P 24
4. 3 Moyens techniques et électronique ;.....	P 25

5. Les types de la communication interne ;	P 25
5. 1 La communication descendante ;	P 25
5. 2 La communication ascendante ;	P 26
5. 3 La communication horizontale et diagonal ;	P 28
5- 3-1 La communication horizontale ;	P 28
5-3-2 La communication diagonale ;	P 28
6- Le processus de la communication interne ;	P 28
7- Les circuits de la communication interne ;	P 30
7-1 Le circuit hiérarchique ;	P 30
7-2 Le circuit des instances représentatives ;	P 30
7-3 Le circuit de la communication interne ;	P 31

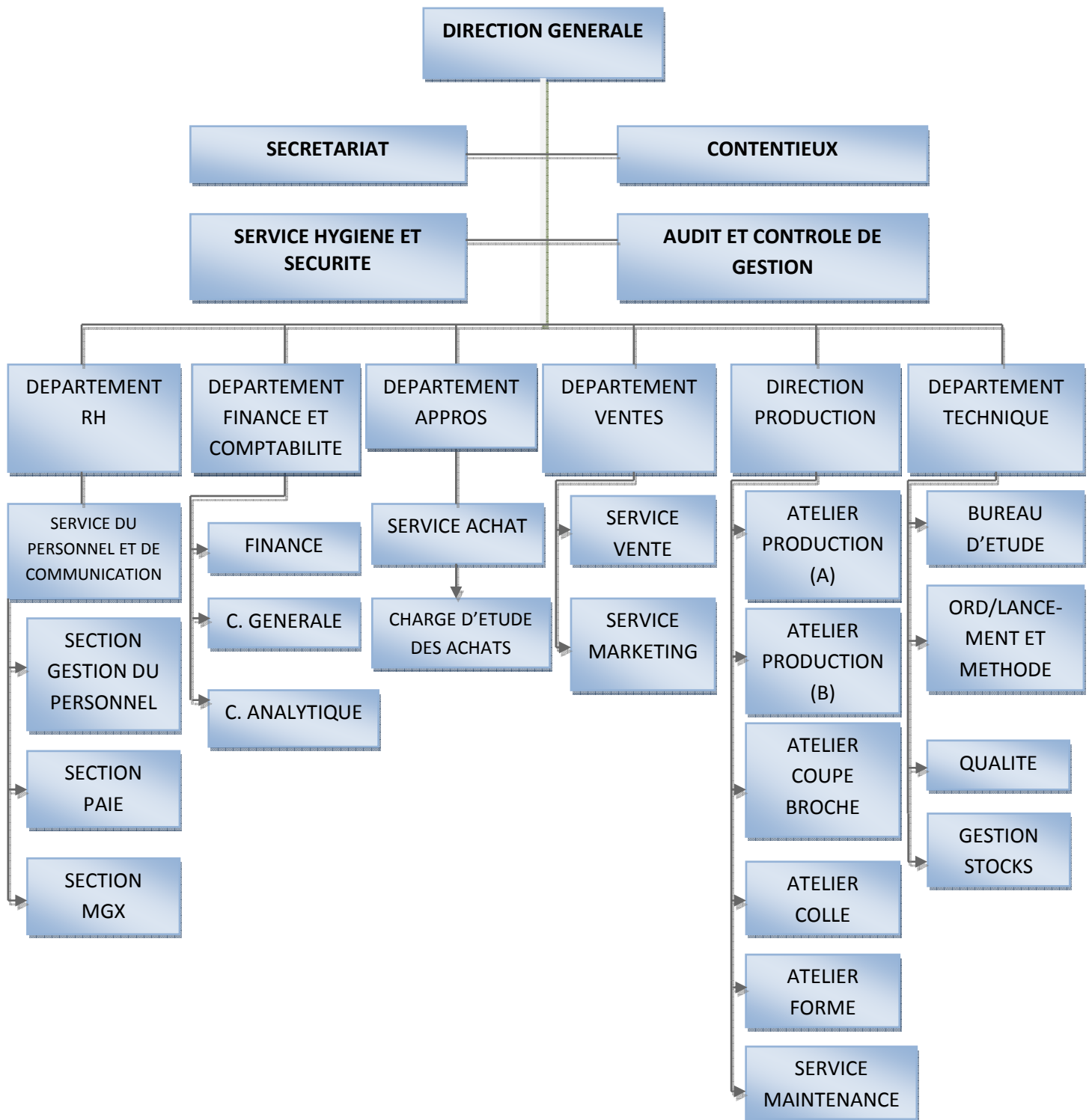
Chapitre : II : le conflit aux milieux professionnelle

1- Les conflits au travail ;	P 33
1-1 Définition ;	P 33
1. 2 Les origines des conflits ;	P 33
1. 3 les causes de conflit ;	P 35
1. 4 les conséquences de conflit ;	P. 35
1-4-1 Les conséquences destructrices ;	P 35
1-4-2 Les conséquences constructives ;	P 36
2- Les composantes d'un conflit ;	P 37
2. 1 L'objet de conflit ;	P 37
2. 2 l'émotion ;	P 37
2. 3 Le pouvoir ;	P 38
3- Les différent méthode de résolution des conflits ;	P 39
3-1 La négociation ;	P 39
3-1-1 Définition ;	P 40
3-1-2 Les techniques de négociation ;	P 40
3-2 La médiation ;	P 41
3-2-1 Définition ;	P 41
3-2-2 Les type de la médiation ;	P 42
3-2-2-1 La médiation privé;	P 42
3-2-2-2 La médiation publique ;	P 42

3-2-3 Les méthodes de la médiation ;.....	P 43
3-2-3-1 Le temps de la rencontre ;.....	P 43
3-2-3-2 Le temps de récit ;.....	P.43
3-2-3-3 Le temps de la discussion ;.....	P 43
3-2-3-4 Le temps de la conclusion ;.....	P 43
3-3 La conciliation ;.....	P 43
3-3-1 Définition;.....	P 43
3-3-2 Le déroulement de la conciliation ;.....	P 44
3-3-2-1 Le choix de conciliateur ;.....	P.44
3-3-2-2 Lieu de la conciliation ;.....	P 44
3-4 L'arbitrage ;.....	P 44
3-4-1 Avantage ;.....	P 45
3-4-1-1 Confidentialité;.....	P 45
3-4-1-2 Rapidités ;.....	P 45
3-4-1-3 technicité ;.....	P 45
3-4-1-4 Disponibilité;.....	P 45
3-4-2 Inconvénients ;.....	P 46
3-4-2-1 Cout absolu ;.....	P 46
3-4-2-2 Cout relatif ;.....	P 46
3-4-2-2-1 Intervention forcée ;.....	P 46
3-4-2-2-2 Question préjudicielle ;	P 46
4- Les formes de conflit ;.....	P 47
4. 1 le conflit réaliste ;	P 47
4. 2 le conflit irréaliste ;	P 47
4. 3 le conflit larvé ou latent ;	P 47
4. 4 le conflit ouvert ;	P 48
5- Les différents types de conflit ;	P 48
5- 1 Le conflit constructive ou destructive ;.....	P 48
5-2 Conflit d'autorité et de pouvoir ;.....	P 50
5- 3 Conflit de concurrence et rivalité ;	P 50
5- 4 Conflit d'intérêt et d'identité ;	P 51
5- 5 Conflit de génération ;	P 51
5- 6 Conflit mimétique ;	P 51
5-7 Conflit d'opinion ou idéologique ;.....	P 52

5-8	Conflit déclaré, latente ou refoulé ;	P 52
5-9	Le malentendu ;	P 52
6	Les différents catégorie des conflits ;	P 53
6-1	Le conflits interpersonnel ;	P 53
6-1-1	Le conflit hiérarchique ;	P 54
6-1-2	Le conflit intuitif ;	P 54
6.2	Le conflit intra personnel ;	P 55
6.3	Conflit organisationnel ;	P 55
6-3-1	Conflit intragroupe ;	P 56
6-3-2	Conflit intergroupe ;	P 56
7.	Les conflit collectif et individuel dans l'entreprise algériennes ;	P 56
7.1	L'évolution et les cause des conflits ;	P 57
7-1-1	La croissance de la grève de 1969 à 1980 ;	P 58
7-1-2	La croissance de la grève durant la période de 1988 à 2002 ;	P 59
7-3-1	Les causes des grèves dans l'entreprise Algérienne durant la période de 1993 à 2002 ;	P 60
7.2	Méthode de résolution des conflits collectif ;	P 61
7-2-1	Des réunion régulières ;	P 61
7-2-2	La conciliation ;	P 61
7-2-3	La médiation ;	P 62
7-2-4	La justice ;	P 62
7.3	L'évolution et les causes des conflits individuel ;	P 62
7-3-1	L'évolution des conflits individuels 1996 à 1999	P 62
7-3-2	Les causes des conflits individuels dans l'entreprise Algérienne ;	P 63
7.4	Méthodes des résolution des conflits individuel ;	P 63
7-4-1	La résolution interne du conflit ;	P 63
7-4-2	La conciliation ;	P 64
7-4-3	La résolution au niveau des bureaux de conciliation ;	P 64
7-4-4	La résolution judiciaire ;	P 64

Annexe 02 : l'organigramme de l'entreprise MAC-SOUM :



Source : document interne MAC-SOUM/SPA