

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

# **MÉMOIRE**

En vue de l'obtention du diplôme

**MASTER EN SCIENCES SOCIALES**

*Option : Sociologie du Travail et des Ressources Humaines*

## **THÈME**

**Le rôle de la communication interne dans la  
résolution des conflits au travail**

**Cas pratique « la SPA, MAC-SOUM »**

Présenté par :

**YAYA Yacine**

**TALBI Rabah**

Encadré par :

**Mr. SOUALMIA Abderahmane**

**Année Universitaire**

**2015-2016**

# REMERCIEMENTS

*Nous tenons à remercier en tout premier lieu ALLAH Tout Puissant de nous avoir donné la volonté et la puissance pour élaborer ce modeste travail.*

*Nous adressons nos vifs remerciements à notre encadreur, Mr. SOUALMIA Abderrahmane qui nous a formulé ses précieux conseils et qui nous a facilité la tâche par ses recommandations et ses orientations.*

*Nous remercions chaleureusement notre sympathique promoteur, Mr BEGREDJ Ali et l'ensemble du personnel de la « SPA, MAC SOUM » en citant particulièrement Mrs BERKANI Madjid et TAKOURABET.*

*Aussi, Nous tenons à remercier toute personne ayant apporté son obole de près ou de loin, à la réalisation de ce travail. Notamment Mrs, BENCHAOUCHE Kamel, LADJOUZI Farid, YAYA Fatah et en particulier les membres de jury Mrs, BOUMGOURA et LABOUDI.*

*En fin, à tous les enseignants qui nous ont accompagné et guidé durant tout notre cursus scolaire et universitaire.*

*TALBI Rabah et YAYA Yacine*

# DEDICACES

*Je dédie ce modeste travail :*

*À ma chère mère et mon cher père.*

*À tous mes proches de la famille Talbi et plus particulièrement, mes sœurs et mes frères, tout à son nom.*

*À tous mes chers amis et mes collègues de l'Université de Béjaia.*

*À tous ce qui m'ont enseigné au long de ma vie scolaire.*

*Rabah*

# DEDICACES

*Je dédie ce modeste travail :*

*À la première personne que mes yeux ont vue, qui m'a éduqué, aimé et toujours encouragé. À ma chère mère.*

*Aux personnes qui m'ont enseigné le sens de la vie, qui se sont sacrifiées pour me voir réussir : À mon cher père, mon grand père Madjid, à la mémoire de mon grand père Ali, que dieu ait son âme, et l'accueil en son vaste paradis et à mes grandes mères Ldjida et Zahra.*

*À mes très chers frères, sœurs, cousines et oncles.*

*À toi ma chère Assia et à vous mes très chers amis : Kamel, Yefithen negh, Chikh Kaci, Lalak, Rabah, Lyese & Hamouda.*

*À Tous les amis d'ici et d'ailleurs, de divers horizons qui me grandissent jour après jour et avec qui j'ai partagé des moments uniques et inoubliables, dans la vie de l'homme que je suis devenu.*

*Yacine*

## Liste des tableaux :

Tableau N°01 : l'évolution du nombre des grèves .....	p56
Tableau N°02 : les causes de la grève dans l'entreprise algérienne .....	p57
Tableau N°03 : l'évolution des conflits individuels .....	p59
Tableau N°04 : les causes des conflits individuels dans l'entreprise algérienne .....	p60
Tableau N°05 : Le genre des enquêtés.....	p70
Tableau N°06 : La tranche d'âge des enquêtés .....	p70
Tableau N°07 : le niveau d'instruction des enquêtés.....	p71
Tableau N°08 : la situation matrimoniale des enquêtés.....	p71
Tableau N°09 : le poste occupé .....	p72
Tableau N°10 : le choix de poste occupé.....	p72
Tableau N°11 : L'ancienneté des enquêtés dans la société.....	p72
Tableau N°12 : les outils de la communication interne utilisés .....	p73
Tableau N°13 : les moyens de communication les plus utilisés dans l'entreprise MAC-SOUM.....	p 74
Tableau N°14 : l'outil de la communication interne le plus apprécié au sien de la MAC-SOUM .....	p74
Tableau N°15 : la disposition d'un service de communication interne au sien de la MAC-soum .....	p75
Tableau N°16 : le rattachement de service de communication au sein de la MAC-SOUM.....	p75
Tableau N°17 : la participation des employés à la politique de communication .....	p76
Tableau N°18 : la relation communicationnelle entre les employés et leurs supérieurs hiérarchiques .....	p76
Tableau N°19 : La fréquence d'appel aux entretiens individuel au sein de la MAC-SOUM .....	p77
Tableau N°20 :- l'évolution estimée pour la communication interne dans les années à venir, pour la MAC-SOUM .....	p77
Tableau N°21 : le croisement entre l'ancienneté des employés et leurs participations à la politique de communication interne au sein de l'entreprise mac-soum.....	p78
Tableau N°22 : le croisement entre la catégorie socioprofessionnel des employés et la fréquence d'appel aux entretiens individuels au sein de la MAC-SOUM.....	p79
Tableau N°23 : la situation conflictuelle.....	p80
Tableau N°24 : Les types de conflit .....	p81
Tableau N°25 : la façon de résolution d'un conflit .....	p82
Tableau N°26 : l'importance de la communication interne dans la résolution des conflits existant.....	p83
Tableau N°27 : la communication interne et la confiance entre le personnel.....	p84
Tableau N°28 : Causes d'instauration de la confiance et des bonnes relations par la communication interne .....	p85
Tableau N°29 : La communication interne et la résolution des conflits au travail .....	p86
Tableau N°30 : La relation entre le niveau d'instruction et l'importance de la communication interne dans la résolution d'un conflit .....	p87
Tableau N°31 : La relation entre la question liée à l'instauration de la confiance entre le personnel et la résolution de la communication interne pour les conflits au travail.....	p88
Tableau N°32 : La relation entre le genre des enquêtes et le moyen sur lequel le conflit a été solutionné.....	p89
Tableau N°33 : les principales causes qui peuvent introduire une communication interne inefficace.....	p90

Tableau N°34 : la communication la plus courante au sein de la MAC-SOUM .....	p90
Tableau N°35 : Les conséquences de l'absence d'une expression libre des employés au sein de la MAC-SOUM .....	p91
Tableau N°36 : La communication informelle comme étant issu de l'absence de la communication interne réglementé dans la MACSOUM.....	p 92
Tableau N°37 : les conséquences de la communication informelle.....	p93
Tableau N°38 : la façon de transmission de l'information informelle .....	p93
Tableau N°39 : le croisement entre le niveau d'instruction et les conséquences de la communication informelle. ....	p94
Tableau N°40 : le croisement entre les catégories socioprofessionnelles et la communication la plus courante.....	p95

### Liste des abréviations :

DRH	Direction des ressources humaines
RH	Ressource humaine
SPA	Société par action
GSE	gestion socialiste des entreprises
GRH	Gestion des ressources humaines
UGTA	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
M <sup>2</sup>	Mètre carré

# Sommaire

## **Introduction**

### **Cadre méthodologique:**

1. Les raisons du choix du thème ; .....	04
2. Les objectifs de la recherche ; .....	04
3. La problématique ; .....	05
4. Les hypothèses de recherche ; .....	07
5. Définition des concepts ; .....	08
6. La pré-enquête ; .....	14
7. Méthode et technique de recherche ; .....	15
8. Echantillon et échantillonnage ; .....	17

### **Chapitre I : la communication interne :**

#### **Section 01 : généralités sur la communication interne:**

1. Les formes de la communication interne ; .....	18
2. Les trois règles de la communication ; .....	19
3. Les moyens de la communication interne ; .....	22

#### **Section 02 : les types de communication interne, ses objectifs et ses enjeux :**

1. les types de la communication interne ; .....	25
2. Les objectifs de la communication interne ; .....	28
3. Les enjeux de la communication interne ; .....	29

#### **Section 03 : la communication interne dans l'entreprise algérienne à travers son évolution :**

1. La période de l'entreprise algérienne autogérée ; .....	31
2. La période de la gestion des socialistes des entreprises algériennes (GSE) ; .....	33
3. La restructuration et la période de la réforme des entreprises algériennes ; .....	36

## **Chapitre II : les conflits au milieu professionnel :**

### **Section 01 : les conflits au milieu professionnel :**

1. les différents catégories des conflits ;.....40
2. les types des conflits professionnels ;.....43
3. L'impact des conflits ;.....46

### **Section 02 : les composantes et les sources des conflits :**

1. les différentes sources provocantes des conflits au travail ;.....48
2. les composantes d'un conflit ;.....49
3. les différentes étapes de prévention des conflits en entreprise ;.....52

### **Section 03 : les conflits collectifs et individuels dans l'entreprise algérienne :**

1. l'évolution et les causes des conflits collectifs ;.....55
2. méthodes de résolution des conflits collectifs ;.....58
3. l'évolution et les causes des conflits individuels ;.....59
4. méthodes de résolution des conflits individuels ;.....60

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

1. historique de l'entreprise mère SONEPEC ;.....62
2. situation démographique et domaines d'activités ;.....62
3. l'importance de l'entreprise ;.....64
4. étude des différents départements de l'entreprise ;.....64

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

1. Analyse unidimensionnelle et bidimensionnelle ;.....70
2. Vérification des hypothèses ;.....99

**Conclusion ;**

**Les annexes ;**

**Table de matière ;**

# **Introduction**

### **Introduction**

La réflexion que nous présenterons dans cette modeste recherche est née d'une exigence et d'une conviction, l'exigence procède de la constatation que, dans les périodes de changement, la communication se révèle être un élément indispensable de régulation des relations entre l'entreprise et ses différents publics internes et externes, la conviction provient de l'expérience quotidienne de praticiens de la communication qui ont apprécié son importance afin de concevoir et mettre en œuvre des actions de communication.

Sachant bien que, la communication est devenue une fonction pivot de la politique des entreprises et outil managérial incontournable au même titre que les autres fonctions telle que celle de la production, de ressources humaines, etc. L'entreprise moderne ne se définit plus seulement par sa capacité de production, mais aussi par sa communication et ses échanges avec son environnement interne et externe, ce n'est qu'au cours de ces dernières années que l'entreprise découvre l'intérêt de la communication interne pour valoriser sa culture et d'y faire adhérer ses acteurs internes.

Confronté à la mondialisation, à l'accroissement de la pression concurrentielle d'une part, à la montée en puissance des besoins d'information immédiatement utilisable, d'autre part, l'entreprise doit s'adapter et développer des nouvelles compétences et des nouveaux outils pour maîtriser son environnement externe et notamment interne.

Il est aussi important de dire que, la communication interne en entreprise est inéluctable. Et que les relations sociales-professionnelles sont de ce fait inévitables, c'est pourquoi l'entreprise est appelée à veiller sur le fonctionnement adéquat de sa communication interne et d'effectuer des contrôles attentifs de la façon dont ses acteurs s'interagissent afin d'avoir ce trait relationnel cela donc, permet de réduire les tensions et les conflits dans les milieux professionnels, sachant bien que ces derniers peuvent entraver la réalisation des objectifs prévus, ainsi leur apparition est inéluctable dans la vie professionnelle et même dans la vie quotidienne, en effet, le conflit est apprécié comme un phénomène subsistant dans toute entreprise et organisation et résultat de l'interaction de l'homme avec son environnement et avec autrui.

Penchant maintenant sur l'entreprise algérienne qui a connu des mutations et des fluctuations régulières depuis l'indépendance jusqu'à nos jours. Tout en commençant d'une entreprise autogérée qui est sous la responsabilité de la tutelle, passant à celle des socialistes,

et en fin on arrivant à celle de l'économie libérale où l'entreprise algérienne tente de devenir une entreprise capitaliste, et compris que, les politiques de gestion, la ressource humaine, la conception, la notion de travail et la compétence sont systématiquement changées.

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 parties. Ces dernières seront précédées d'un cadre méthodologique 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. De ce fait, la première partie comprendra deux chapitres ;

Dans le premier 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

Dans le second 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 abordant l'aspect conflictuel d'une entreprise algérienne.

La deuxième partie, est bien que la partie pratique qu'elle sera répartie à son tour en deux chapitres, dont le premier chapitre comprendra la présentation de l'organisme d'accueil.

Le deuxième chapitre, va contenir la collecte des données, l'analyse et l'interprétation des résultats et enfin la discussion des hypothèses de recherche.

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

# **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.

## **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.

## Cadre méthodologique

---

- déduire aussi les lacunes se présentant dans la communication d'entreprise en général, 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 des conflits au travail au sien de l'entreprise algérienne.

### 3- La problématique :

Etant donné, sociologiquement que les différentes organisations et entreprises à savoir leurs nature, lucrative ou non lucrative, sont conçues comme étant des entités sociales ayant des objectifs divergents que se soient économiques ou sociaux qui sont fixés généralement au préalable, la où la réalisation de cette dernière nécessite l'implication de tout les membres constituent le corps de l'organisme, ainsi que la coordination de leurs efforts et la convergence de leurs intérêts commun afin d'atteindre la finalisation de l'organisation.

Sachant bien, que le souci majeur de toutes entreprises est ce lui de la maximisation de leurs rentabilités en terme de productivités et de profit tangible, la où la tutelle des responsables met en évidence l'accent dans la majorités des cas sur la question de la survie économique et financière de leurs 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 »<sup>1</sup>

Parlant aussi, sur la question du progrès technologiques et organisationnels et encore d'une concurrence féroce qui traversent presque quotidiennement le monde de l'entreprise, la où les supérieures hiérarchiques sont appelés à mettre à jour ou bien à adopter des bonnes stratégies, politiques, et de meilleurs pratiques managériales pour faire face à ces phénomènes, afin de mieux fidéliser, mobiliser et orienter leurs acteurs 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 »<sup>2</sup>

Tenant à ajouter que dans tous groupement humain que ce soit formel ou informel, la communication est omni présente, de ce fait, on pénètre la vie de l'entreprise tout en disant

---

<sup>1</sup>MALARWICZ jacques-Antoine, **gérer les conflits au travail la médiation systématique en entreprise**, Edition Pearson, 2<sup>ème</sup> Edition, France, 2009, pp 7-8.

<sup>2</sup> KHELASSI Réda, **management ressources humaines**, édition HOUMA, Alger, 2010, p187.

## Cadre méthodologique

---

que la communication est indispensable que ce soit à l'échelle interne ou externe. Cependant, « la communication interne n'a de légitimité que si elle sait faire preuve d'une intelligence économique et sociale »<sup>1</sup>, 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 efficient 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 ce soit économique, social 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, social, et financier. »<sup>2</sup>.

Actuellement dans toute entreprise, où les idées, les valeurs et les modes de pensée sont différents, on assiste à l'émergence d'une armada de tensions et de conflits qui peuvent entraver la stabilité de l'entreprise, donc les dirigeants doivent prendre des strictes mesures communicationnelles pour faire face aux moments incertains, en effet, « dans les entreprises qui réussissent, les gens se communiquent entre eux, discutent, partagent les problèmes. Ils essaient de progresser ensemble. Mais dans les entreprises qui vont mal, les désaccords, les ironies, les oppositions s'affichent plus ouvertement. Les volontés de coopérations s'amenuisent, les tensions naissent dans les relations »<sup>3</sup>

On note aussi qu'actuellement la communication interne désormais pour englober à la fois des enjeux pluridimensionnels, qu'auparavant, et sur tout à l'époque **taylorienne** où elle est cernée juste dans la transmission des informations opérationnelles, et d'ordres techniques sans compter sur d'autres perspectives telle que le routeur d'information, les attentes et aspirations des salariés, en effet, « il est aussi un moment privilégié de recueil d'information, des attentes et des difficultés »<sup>4</sup>. A cet effet la communication interne joue un rôle crucial et peut faire en sorte que l'interaction soit utile ou une source de défis, elle est une forme de la communication d'entreprise, son existence est imposée dans le but de reconnaître les ironies ainsi que valoriser les diverses aptitudes du personnel.

Pour l'entreprise algérienne, elle a connu énormément de défis et de résistances, au cours de son évolution juste après l'indépendance de notre pays à partir 1962, on essayons de

---

<sup>1</sup> D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry : **la communication interne de l'entreprise**, édition DUNOD, 5eme édition, Paris, 2007, P 9.

<sup>2</sup> Ibid. P18

<sup>3</sup> DETRIE Philippe et BROYEZ Catherine : **la communication interne au service de management**, édition LIAISON, 2<sup>eme</sup> édition, PARIS, 2011, p11.

<sup>4</sup>D'ALMEIDA Nicole et LIBARET Thierry, OP CIT, p 19.

## Cadre méthodologique

---

déduire brièvement ses multiples phases de transactions, allant de l'entreprise autogérée où « les assemblées générales et les conseils des travailleurs jouent un rôle très réduit dans le fonctionnement des entreprises, et la multiplicité des responsables n'est pas faite pour apporter des solutions aux conflits et aux tensions qui se manifestent entre les ouvriers et les responsables »<sup>1</sup>, passant à celle des socialistes, et en fin on arrivant à celle de l'économie libérale où l'entreprise algérienne tente de devenir une entreprise capitaliste, et compris que, les politiques de gestion, la ressource humaine, la conception, la notion de travail et la compétence sont systématiquement changées.

Afin de s'intéresser à la question qui porte sur la communication interne au sien 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, bien précisément, l'entreprise MAC-SOUM D'AKBOU, tout en essayent 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'est la suivante ; « quel est l'impact de la communication interne dans la résolution des conflits au travail au sien d'une entreprise économique 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 dispos-t-elle d'une stratégie permettant la reconnaissance de la communication interne ?
- 2-comment la communication interne, peut-elle contribuer à la résolution des conflits au travail au sein de La SPA, MAC-SOUM ?
- 3-comment une communication interne inefficace peut être une entrave pour le bon fonctionnement de l'entreprise MAC-SOUM ?

#### **4- Les hypothèses :**

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 »<sup>2</sup>. Il est important aussi de rajouter

---

<sup>1</sup> HELIE Damien, **l'autogestion industrielle en Algérie**, revue de l'occident musulman et de la méditerranée, N 6, 1969, p 121.

<sup>2</sup> MAURICE Angers : **initiation à la méthodologie des sciences humaines**, édition CASBAH, Alger, 1995-1996, p 102.

## Cadre méthodologique

---

que, « les hypothèses constituent donc les soubassements, les fondations préliminaires de ce qui est à démontrer ou à vérifier sur le terrain »<sup>1</sup>

De ce fait, on a formulé les hypothèses de manière à pouvoir vérifier l'utilité et l'importance de la communication descendante vis-à-vis de la résolution des conflits au travail dans l'entreprise MAC-SOUM.

Les présentes hypothèses émises dans cette recherche, sont le fruit d'un jumelage entre des lectures approfondies au tour de notre sujet de recherche, et le résultat d'une pré-enquête auprès d'un échantillon réduit d'un effectif appartenant à l'entreprise MAC-SOUM, les hypothèses sont les suivantes :

- **1<sup>ère</sup> hypothèse** : l'entreprise MAC-SOUM dispose d'une stratégie qui valorise la communication interne.
- **2<sup>ème</sup> hypothèse** : la communication interne contribue à la résolution des conflits au travail en instaurant un climat de confiance et en développant le caractère relationnel des employés.
- **3<sup>ème</sup> hypothèse** : une communication interne inefficace entrave le bon fonctionnement de l'entreprise.

### 5- Définition des concepts :

Pour bien cerner notre travail de recherche, en doit définir chacun des concepts suivants :

#### 5-1- le conflit :

Étant donné que le mot conflit s'est défini par plusieurs auteurs et approches théoriques, tout on essayant d'apporter quelques éclaircissements.

##### 5-1-1 Définitions théoriques :

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 acception signifie la rencontre de sentiments ou d'intérêts contraires qui s'opposent. »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> AKTOF Omar : **méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations**, édition les presses de l'université de Québec, Montréal, 1987, p 57.

<sup>2</sup> PREARD Richard et PASTOR Pierre : **gestion des conflits, la communication à l'épreuve**, éditions LAISONS, paris, 2000. P 11.

## Cadre méthodologique

---

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

Suivant le même ouvrage, « un conflit éclate lorsque les forces en présence ne voient pas ou ne voient plus de possibilités de dialoguer, de s'entendre, de communiquer. Un différend oppose les parties adverses, la tension monte »<sup>1</sup>

Cette définition nous montre aussi qu'un conflit peut prendre son essor dès lors une méfiance met en nuisance tout désir de communiquer sur une logique d'égalité.

D'après Solange CORMIER, « le conflit est une réalité sociale inéluctable. Dès qu'il y a interaction entre deux personnes ou entités sociales (groupes, organisations ou nations), les possibilités émergent »<sup>2</sup>

Suivant cette définition, on peut dire que le conflit est un fait purement social, son existence ou sien des déférentes entités constituantes la société dans sa totalité n'a été qu'un affrontement entre les différentes actions et interactions.

Une autre définition indique que, « les conflits dans le monde du travail commencent et finissent, à peu de choses près, de la même manière avec, à notre époque, des pertes bien moindres, heureusement. Lorsque les négociations n'aboutissent pas et sont rompues, les positions se durcissent et les adversaires se préparent à l'affrontement : grèves, occupation des locaux, saccages de matériels prises d'otages, opérations coup de poing de toutes sortes »<sup>3</sup>

En revanche à cette définition, les conflits au travail naissent lorsque l'entreprise n'arrive pas à faire convaincre ses acteurs, et même pas à prendre en considération ces conflits, en effet, les oppositions s'affichent, des tensions ironies, et des désaccords qui venant à sous-estimer le fonctionnement de l'organisation, et des fois conduisent son avenir vers l'échec.

### **5-1-2 Définition opérationnelle :**

Une autre définition opérationnelle qui a été déduite au cours de la pré-enquête ; « le conflit est une sorte de malentendu qui puisse se naître soit dans le milieu des employés, ou entre les acteurs et leurs responsables bien évidemment avec la direction générale de l'entreprise, et cela peut s'introduire par une stratégie communicationnelle réduite, ou par une mauvaise compréhension d'informations ».

---

<sup>1</sup> PREARD Richard et PASTOR Pierre, OP CIT, p 16.

<sup>2</sup> SOLANGE Cormier, OP. CIT, p 6.

<sup>3</sup> BREARD Richard et PASTOR Pierre, OP CIT, p 12.

## Cadre méthodologique

---

Cette définition est prise dans le lieu de stage, se focalise sur la sphère communicationnelle dans l'entreprise, en la considère comme étant une cause qui peuvent engendrer des conflits au travail.

### 5-2- la communication interne :

Étant donné que dans le jargon de la sociologie des entreprises, le terme de la communication interne porte sur plusieurs définitions théoriques, toute on essayant d'amener quelques définitions.

#### 5-2-1 Définitions théoriques :

Selon **DECAUDIN Jean-Marc**, et **IGALENS Jaques** avec la collaboration de **WALLER Stéphane**, « 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. »<sup>1</sup>

Cette définition indique que la communication interne englobe à la fois toute actions en terme d'informations, d'instructions, introduites par la conception de l'organisation, dont cette dernière est destinées principalement aux différents acteurs constituent le corps d'une entreprise ou d'une organisation quelconque.

Une autre définition qui indique que, « la communication interne est une déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système globale des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel. »<sup>2</sup>

En revanche a cette définition en peut déduire que la communication interne est une forme de communication d'entreprise, engendre dans sa globalité un ensemble d'information réciproque dont le but est d'atteindre une stabilité en matière informationnel ainsi que relationnel pour y avoir une certaines flexibilité et développement organisationnel.

D'après **Jean-Pierre lehnisch**, « 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 seul arme la plus performante pour contrer les difficultés économiques actuelles. »<sup>3</sup>

Suivant cette définition on peut dire que, la communication interne est la clé de réussite pour toute entreprise, sachant bien qu'actuellement les enjeux de cette dernière est diversifiés

---

<sup>1</sup> DECAUDIN Jean-Marc et IGALENS Jaques et all : **la communication interne, stratégies et techniques**, édition DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Belgique, 2009, p 1,2.

<sup>2</sup> DALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry : **la communication interne dans l'entreprise**, OP. CIT, p9.

<sup>3</sup> LEHNISCH Jean-Pierre : **la communication dans l'entreprise. que sais-je ?**, édition PUF, 7<sup>ème</sup> édition, paris, 2011, p 28.

## Cadre méthodologique

---

et touchent l'entreprise dans sa totalité, étant considéré comme la pierre angulaire pour le bon fonctionnement et développement des entreprises contemporaine, serte elle est aussi une mesure de sécurité sur laquelle les organisations doivent compter pour faire face aux moments incertaines qui peuvent amenuiser leurs stabilité, et dans des cas particulières arrivent mêmes à l'est mettre en échec partielle ou totale.

Une autre définition dite aussi que, « la communication interne des entreprises s'intègre dans le *knowledge management* (KM) qui repose sur, entre autres, le partage de l'information et donc sa circulation entre différentes parties prenantes de l'entreprise. »<sup>1</sup>

Cette définition évoque de la communication interne un art ou un savoir de gestion qui est pour un objectif de faciliter la diffusion de l'information et compris sa circulation au milieu de diverses éléments constituant l'entreprise.

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, voire 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. »<sup>2</sup>

Cette vision nous informe que la communication interne est un 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, et le bien commun, ce qui est le rêve de toute organisation.

### 5-2-2 Définition opérationnelle :

Il est aussi important de donner une définition opérationnelle pour la communication interne comme étant, « un mécanisme stratégique, englobe à la fois le processus des échanges en matières d'informations qui se déroulent à l'intérieure de l'entreprise que ce soit de nature informels et surtout ce qui est formels évidemment pour atteindre une dynamique interactionnelle entre les différentes structures et éléments constituent l'entreprise, afin d'instaurer un climat de travail convivial en intérieure de l'entreprise, pour cela la communication en entreprise actuellement est devenu une sorte de tarte a la crème qui permet de se défonce bien des souci et bien des problèmes qui peuvent entraver le fonctionnement des PME d'un moment a un autre ».

---

<sup>1</sup> DECAUDIN Jean-Marc et IGALENS Jaques et all, OP.CIT, p.2.

<sup>2</sup> LETHIELLEUX Laetitia : **L'essentiel de la gestion des ressources humaines**, édition GUALINO, 5<sup>ème</sup> édition, paris, 2011-2012, p 95.

### 5-3- La gestion des conflits ;

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

#### 5-3-1 Définition théorique :

« Il est préférable de pouvoir anticiper le conflit pour avoir à éviter de le gérer, car c'est souvent une situation de désaccord qui perdure depuis quelque temps. Le manager va donc faire preuve d'observation et d'écoute pour désamorcer le conflit. Pour ce faire, il évitera de faire la politique de l'autruche et analysera la situation à froid.

Afin de gérer correctement le conflit, le manager devra :

- parler avec les collaborateurs concernés en tenant compte de la personnalité de chacun, il devra rester objectif,
- recueillir les informations nécessaires pour gérer la situation en connaissant les arguments de chacune des parties,
- identifier et clarifier les vrais problèmes. »<sup>1</sup>

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. Sauf affrontement véniel, le processus se déroulera pas à pas, en une progression par paliers. Il ne s'agit pas d'éluder les problèmes par une pirouette. Il faut mobiliser toutes les ressources disponibles et, au besoin, les créer, pour définir les problèmes honnêtement et sereinement. »<sup>2</sup>

### 5-4- climat convivial du travail :

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

#### 5-4-1 définition théorique :

« Pour les employés, un bon climat de travail améliore leur satisfaction et leur sentiment de bonheur au travail. Il limite leur stress et améliore leur moral. Il influence aussi leur bon comportement au travail, leur motivation et leur façon de communiquer entre eux. Il

---

<sup>1</sup> **Comment gérer les conflits au travail**, article consulté le 08/12/2015 à 17h20.

<http://carriere.comprendrechoisir.com/comprendre/conflit-au-travail>

<sup>2</sup> PREARD Richard et PASTOR Pierre : **gestion des conflits, la communication à l'épreuve**, OP. CIT, p 172.

## Cadre méthodologique

---

encourage chez eux 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 »<sup>1</sup>

« 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 les entreprises. »<sup>2</sup>

### 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 :

« Activité de l'homme appliquée à la production, à la création, à l'entretien de quelque chose. Travail manuel, intellectuel. »<sup>3</sup>

« 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. »<sup>4</sup>

« Le travail est considéré comme un trait spécifique de l'espèce humaine. Il est ainsi un dénominateur commun et une condition de toute vie humaine en société. Si des formes de travail s'apparenteraient plutôt à un comportement instinctif dans un environnement déterminé. Lorsque l'on se trouve dans une situation imprévue qui nécessite une adaptation et la fabrication d'outils, par exemple, on se rapproche des conditions du travail humain. »<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Santé psychologique : **un climat du travail sain, c'est une valeur sûre**, article lu le 08/12/2015 à 14h30. <http://apssap.qc.ca/wp-content/uploads/2013/08/Climat.pdf>

<sup>2</sup> TALBETI Habib : **conditions de travail et climat social dans les PME algériennes**, article lu le 08/12/2015 [http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/TALBETI Habib.pdf](http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/TALBETI%20Habib.pdf)

<sup>3</sup> Le petit Larousse : **dictionnaire multimédia**, 2009.

<sup>4</sup> MORIN Estelle : **sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel**, p10, article lu le 09/12/2015 <http://www.irsst.qc.ca/files/documents/PubIRSST/R-543.pdf>

<sup>5</sup> HAYOZ Marlise, GRUNIG Seraina, et LANDRY Christine : **traité de sociologie du travail**, séminaire enfant travailleur SE 2006, article lu le 09/12/2015 à 16h10. [http://www.unifr.ch/socsem/cours/compte\\_rendu/expos](http://www.unifr.ch/socsem/cours/compte_rendu/expos)

### 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 ». <sup>1</sup>

« 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. » <sup>2</sup>

### 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 » <sup>3</sup>

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

---

<sup>1</sup> FAGUER Jean-Pierre : **le relationnel comme pratique, comme croyance**, revue Agone, 2007, mise en ligne le 14 septembre 2009, consulté le 20 décembre 2015 à 15h40. URL : <http://revueagone.revues.org/699>.

<sup>2</sup> MARIE-EVE Brouard : **l'impact des pratiques relationnelles au travail sur la reconnaissance : le cas de 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 2015 à 11h10. URL : <http://www.archipel.uqam.ca/2463/1/M11058.pdf>.

<sup>3</sup> AKTOUF Omar : **méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une 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.

## Cadre méthodologique

---

recherche, ainsi que nous permettre l'éclaircissement de nos concepts clé qu'ils seront impliqué dans la formulation de questionnaire de recherche.

Notre pré-enquête qui comprend six (06) entretiens exploratoires réalisées sur quatre (04) cadres de l'entreprise « MAC SOUM» de Bejaia, s'est déroulée pendant une période de trois (03) jours, dont la durée de chaque entretienne était de quinze jusqu'à vingt minutes, a cet effet, cette pré-enquête elle nous a aidés à bien :

- Déterminer et cibler notre échantillon d'étude.
- Cerner d'une manière convenable la problématique de recherche.
- Formuler des hypothèses pertinentes.
- Déterminer la méthode et la technique de collecte des données.
- Confirmer les concepts clé de notre thématique.
- L'élaboration finale de notre questionnaire de recherche.
- Découvrir les lieux de l'entreprise MAC SOUM de Bejaia.

« L'entretien exploratoire se définit comme étant l'outil de prédilection de la phase exploratoire d'une enquête dans la mesure où il est lui-même un processus exploratoire. Parce qu'il contient une possibilité permanente du questionnement et permet un processus de vérification continue et de reformulation d'hypothèse, il est particulièrement indiqué au début d'enquête, lorsque les hypothèses de départ ne sont pas encore qu'incomplètement formulées »<sup>1</sup>

### 7- La méthode et technique de recherche :

Etant donné que dans toute recherche scientifique, il est évident de faire adopter une méthode et une technique qui correspond à la nature du sujet choisi, afin de suivre une voie de recherche juste, et de répondre aux objectifs tracés par le chercheur. Du moment que les thématiques de recherche sont multiples et variées, systématiquement les méthodes et techniques de recherche sont aussi divers en effet, « il n'existe pas une seule méthode scientifique à suivre pour découvrir la réalité, car les méthodes de recherche diffèrent selon le thème étudié »<sup>2</sup>

#### 7-1- La méthode utilisée :

Pour cette étude, nous avons adopté la méthode quantitative dont l'objectif est de toucher le maximum possible d'enquêtes, et bien entendu de mesurer l'impacte de la communication

---

<sup>1</sup> BLANCHET Alain et GOTMAN Anne : **l'enquête et ses méthode, entretien**, édition ARMAND COLINE, 2<sup>ème</sup> édition, paris, 2007, p 39.

<sup>2</sup> RAYMOND Boudon : **les méthodes en sociologie**, édition P.U.F, paris, 1970, p31.

## Cadre méthodologique

---

interne dans la résolution des conflits au travail. En effet, « elle abouti à des données chiffrées qui permettent de faire des analyses descriptives, des tableaux et graphiques, des analyses statistiques de recherche de liens entre les variables ou facteurs, des analyses de corrélation ou d'association, etc. »<sup>1</sup>

Cette méthode de recherche quantitative est donc nous permet d'avoir des données chiffrées plus exacte et représentatifs du phénomène étudié, et non seulement de mesurer l'ampleur de ce dernier.

### 7-2- La technique utilisée :

D'après les données que nous à acquirent par la pré-enquête, et celle parvenant de plusieurs lecteurs vis-à-vis la même thématique de recherche nous à permet de faire recoure a la technique d'enquête par questionnaire, afin de ne permettre la collecte des données d'ordre statistique pour pouvoir représenter les résultats obtenus par la logique des chiffres. En effet le questionnaire est définit comme « ensemble de questions écrites portant sur un sujet particulier et obéissant à des règles précises de préparation, de construction et de passation. »<sup>2</sup>

Concernant notre questionnaire, il est formulé à base d'un ensemble de questions de nature fermées, semi-fermées et par fois ouvertes, qui ont été émise à partir des indicateurs, définitions théoriques et opérationnelles réalisés durant période de la pré-enquête, ainsi que de plusieurs lecteurs bibliographique, le questionnaire élaboré comprend quatre (04) axes en général, dont le premier axe porte sur les données personnelles des enquêtés, et les trois (03) autres axes se sont des axes principaux et qui sont les suivants :

-le premier axe : comprend des questions liées étroitement à la communication interne de la MAC SOUM.

-le deuxième axe : porte un ensemble de questions relatives aux conflits et la façon dont la communication interne peut les surmonté au sien de l'entreprise MAC SOUM.

-et enfin le troisième axe : contient des questions qui sont relatives a la troisième hypothèse et qui vont ne permettre de découvrir les fractions et les défis qui peuvent naitre en cas d'une communication interne inefficace au sien de l'entreprise de MAC SOUM.

---

<sup>1</sup>GUY ROGER Assie et all : **cours d'initiation a la méthodologie de recherche**, école pratique de la chambre de commerce et d'industrie, ABIDJAN, p 5. Article lu le 09/12/2015, à 23h48.

[http://www.livrelire.com/wp-content/uploads/2014/10/cours\\_de\\_methodologie\\_et\\_de\\_recherche.pdf](http://www.livrelire.com/wp-content/uploads/2014/10/cours_de_methodologie_et_de_recherche.pdf)

<sup>2</sup> AKTOUF Omar : **méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique**, OP.CIT.P 82.

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

#### **8-1- Identification de l'échantillon :**

Notre recherche est effectuée au sein d'une grande entreprise économique qui est La MAC SOUM de AKBOU , sachant bien que cette entreprise engendre un nombre d'employés important qui dépasse 302 salariés, dont la catégorie des cadres constitué de 37 éléments, et celle de la maîtrise se compose de 23 éléments, et en fin la catégorie d'exécution qui se constitue de 242 employés, venant de plusieurs régions, a cet effet on a opté pour l'identification d'un échantillon qui représentera la population mère et qui se compose de 100 employés, représentent 33.11% de la population mère qui constitue 302 éléments.

#### **8-2- La méthode d'échantillonnage :**

Dans notre recherche on a opté a choisir une méthode d'échantillonnage qui est bien la méthode non probabiliste, afin de permettre a chaque élément de la population mère une chance d'être appartenir à l'échantillon d'étude.

Dans la même optique, « Autrement dit, échantillonner au hasard revient à donner au chercheur une probabilité égale d'avoir dans son échantillon des éléments ayant des caractéristiques équivalentes, à tout tirage. »<sup>1</sup>

Tenant aussi à motionner que notre échantillon d'étude est un ensemble représentatif de la population mère, desquelles en constate certaine ressemblance dans leur caractéristique, cette échantillon est composé de 100 salariés sur lesquelles on à distribués nos questionnaires, mais lors de la récupération de ce dernier malheureusement on a pu, récupéré que 97 questionnaires parmi les 100 questionnaires distribués.

---

<sup>1</sup> AKTOUF Omar : méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique, OP.CIT.P 75.

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

## **Chapitre I : la communication interne dans l'entreprise :**

Les modes de gestion organisationnels ont certes évolué depuis le taylorisme, entraînant du même coup la communication interne à se transformer. Cet état de fait tient à plusieurs facteurs qui déterminent la place et l'impacte de la communication en générale que ce soit dans la vie quotidienne ou dans les organisations et en particulier en interne des entreprises.

Sachant que notre travaille est se focalise bien évidemment sur la communication interne dans l'entreprise, toute on essayant d'évoquer et de toucher quelques aspects de ce dernière.

Ainsi, ce chapitre portera trois sections : la première va constituer de généralités liés a la communication interne afin de bien illustrer ce concept, et la seconde section, elle sera consacrer aux différents types, objectifs, et enjeux de la communication interne, et enfin la dernière se focalise sur la communication interne dans l'entreprise algérienne à travers son évolution.

### **Section 1 : généralités sur la communication interne dans l'entreprise**

Cette section comprend essentiellement des généralités sur la communication interne dans le champ du travail professionnel, de ce fait, cette section englobe à la fois les formes, les moyens, les réseaux, et les trois règles de la communication interne.

#### **1- Les formes de la communication interne :**

Sachant que toute organisation comprend deux environnements, externe, et interne, cependant la communication interne est considérée comme étant la pierre angulaire pour toute entreprise dont cette dernière elle peut prendre plusieurs formes à savoir :

##### **1-1- La communication de masse :**

« La communication de masse est l'ensemble des techniques qui permettent de transmettre a un publique le plus vaste possible toutes sortes de messages. Il s'agit donc d'une communication dans laquelle un émetteur, ou un groupe d'émetteurs réunis entre eux, diffuse des messages tous azimuts vers tous les récepteurs disponibles, que ceux-ci le souhaitent ou pas, la communication de masse regroupe donc un ensemble de médias parfois appelés masse médias capable d'atteindre voir même d'influencer de larges audiences. La presse, la télévision, la radio sont des médias de communication de masse par excellence »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> OLIVIER Moch, **communication de groupe et communication de masse, quelle différence ?**, publié le 10/06/2012, lu le 15/02/2016 à 10h30. <http://olivier.over-blog.net/article-communication-de-groupe-et-communication-de-masse-quelle-différence-74641564.html>

Cette forme de communication est dirigée vers le maximum de récepteurs possibles sans limite de champs communs. A l'origine, la communication de masse était plus informative et plus directionnelle.

### **1-2- La communication de groupe :**

« La communication de groupe est une évolution de la communication de masse, un affinage qui permet de cibler les récepteurs auquel l'émetteur s'adresse. Si elle s'adresse à plusieurs récepteurs, la communication de groupe intègre une notion fondamentale de ciblage de ses récepteurs en fonction de leurs culture, de leur champ de compréhension ou de leurs intérêts »<sup>1</sup>

Cette seconde forme est dérivée de la communication de masse, dont elle cible une catégorie de récepteur bien déterminée ou un publique mieux cerné à fin de leur diffuser le message, cette dernière était surtout promotionnelle et influente.

### **1-3- La communication interpersonnelle :**

« La communication interpersonnelle se réfère à la transmission de l'information entre deux ou plusieurs personnes, par des moyens verbaux et non verbaux. Les études effectuées ont montré que dans la conversation courante on utilise très peu le langage littéraire, et qu'une grande quantité d'information, allant jusqu'à 75% est transmise par les gestes, la position du corps, les inflexions de la voix, les pauses, l'accent, les mimiques...etc. tous ces éléments doivent être pris en considération lorsqu'on définit le canal de communication entre deux ou plusieurs interlocuteurs. Le coté non verbal de la communication dévoile les profondeurs de l'être humain avec son tempérament, son éducation, sa culture, le milieu sociale et national duquel il provient. »<sup>2</sup>

Cette forme de communication regroupe les interactions entre êtres humains qui permettent d'échanger des informations, des idées et des émotions. Comme elle peut être verbale ou non verbale.

## **2- Les trois règles de la communication en situation de conflit :**

En toute situation de conflit, la présence de la communication est prouvé indispensable , ce qui veut dire que maitriser la communication devient un élément nécessaire et trop demandé afin de mieux fluidifier les relations, prévenir les conflits lourds et l'éviter. Pour

---

<sup>1</sup> OLIVIER Moch, OP CIT, article lu le 15/02/2016 à 10h30.

<sup>2</sup> MARIANNE Belis, communication des premiers signes à la télématique, édition, FREQUENCE, paris, 1988, p 59.

cela, l'action de la communication nécessite un certain savoir, et savoir faire, et de méthode de qualité que le communicateur doit maîtriser, à savoir :

### **2-1- Etre pédagogue :**

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

Il ne s'agit pas de se poser en gardien de l'existant, en conservateur des traditions et des habitudes. Pour autant, dans une entreprise, un certain nombre de choses continuent à faire référence, même quand souffle la contestation, le désir de bouleversement, ou la volonté de renverser les principes ou les personnes établies. Il est important, à partir de ses éléments de référence, qu'on offre une stabilité au milieu de désarroi, cette stabilité passe par cette appréhension de ce que sont les éléments essentiels qui auront toutes les chances de perdurer, et ceux qui risquent d'être balayés dans le conflit.

Cela veut dire que l'émetteur doit être en capacité d'offrir une certaine vision aux autres, à ceux qui se trouvent sous sa responsabilité. Cette vision ouvre des perspectives aux différents acteurs de la situation et les met en position de référent, quoiqu'il se passe ensuite, ces acteurs lui seront reconnaissants de ne pas avoir cédé à l'affolement, à la surenchère, à la gabegie ambiante.

Cette attitude pédagogique a une fonction d'accompagnement dans un parcours difficile où chacun se laisse balloter par les rumeurs, cède à l'effervescence provoquée par les incidents, les paroles blessantes ou les hypocrisies du moment. Elle est garante d'une certaine morale dans les vicissitudes, ce qui n'empêche pas de maintenir souplesse et adaptation aux événements »<sup>1</sup>

Sachant bien, que la maîtrise de la communication est devenue une éthique organisationnelle, exigée sur toute responsable afin d'être pédagogue et méthodique lors d'une communication avec leur personnel, dont l'objectif est de se débarrasser de toute ambiguïtés qui peuvent entraver le sens exact d'une instruction par exemple, donc il s'agit d'une communication simple et claire, afin de mettre en place une relation de gagnant-gagnant.

---

<sup>1</sup> BREARD Richard et PASTOR Pierre, gestion des conflits, la communication à l'épreuve, édition, LIAISONS, paris, 2000, p 106,107.

**2-2- Respecter les règles et valeurs :**

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

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

De plus, sur tout pour responsable, le phénomène de l'exemplarité joue encore plus fort dans des situations instables. Le fait d'être porteur de cet exemple accroitra votre leadership, et incitera inconsciemment les autres à vous imiter. Vous proposez ainsi à ceux qui vous entourent des schémas comportementaux qui vous seront très utiles quand le conflit sera dépassé, et que vous souderez repartir avec eux de l'avant. Vous serez sur bâtir sur un terrain sain ou l'esprit d'équipe sera dominant. Vous remplissez une sorte de rôle éducatif, dans une période où tout est disséqué, analysé interprété, et vous offrez au fond une garantie majeure dans une passe difficile : un sens moral. Ce sens moral sera pour ceux qui vous entourez et vous regardent agir un gage de confiance dans l'avenir »<sup>1</sup>

Respecter les règles et les valeurs d'autrui, d'ailleurs est un caractère professionnelle et rational sur lequel un agent doit s'identifier sa possession vis-à-vis son entourage, et son environnement professionnel, dont la concrétisation de cette aspect réside dans le respect des valeurs, et culture d'autrui, qui sont généralement divers et variés, et dans le faite d'être intégrer et de s'adapter aux normes, et d'accepter de vivre dans un horizonne professionnelle multi-varié, prouve le respect mutuel.

**2-3- Etre positif :**

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

Le changement crée une attente et un espoir pour certains, mais il génère pour la plupart de l'anxiété. Une anxiété d'autant plus prégnante dans le temps que les acteurs, pris dans la confusion des affrontements, ne perçoivent pas ce de quoi demain sera fait. En réalité, dans

---

<sup>1</sup> BREARD Richard et PASTOR Pierre, OP CIT, p 167,168.

cette période de bouleversement, ils espèrent une nouvelle situation idyllique tout à leur avantage, dans laquelle l'adversaire serait « éliminé ». Il est clair que c'est très rarement le cas, et que la situation intermédiaire qui s'installe ensuite pour beaucoup d'entre eux pas mal de désillusion.

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

-sécuriser ; cette démarche se joue sous trois angles : sécuriser pendant les phases de conflit, non seulement sécuriser ceux qui sont à vos côtés, mais aussi s'opposent à vous. La sécurisation de ceux qui s'opposent à vous induit l'idée d'un respect mutuel, mais également l'affirmation que le conflit est un phénomène normal et naturel, une opportunité pour chacun de gagner, à condition de faire preuve de bon sens et d'intelligence. Enfin, la sécurisation permet « de diriger » le conflit, notamment ses aspects dérangeants.

-valoriser ; la valorisation procède du même raisonnement. L'adversaire n'est pas un individu détestable. A détruire, mais interlocuteur avec qui, en tout état de cause, il va falloir trouver une solution au conflit. Cela sera possible d'obtenir, mais tout simplement que vous considérez que l'autre existe avec ses intérêts propres »<sup>1</sup>

Etre positif et neutre lors d'une situation conflictuelle, prouve la compétence et la qualité des responsables, et leurs engagements face à des moments incertains. Il s'agit donc d'une sécurisation à ce qu'ils ont à leur côté, et au même temps d'une valorisation et d'une reconnaissance pour leur opposant afin que les deux parties se sentent jugés et traités équitablement.

### **3- Les moyens de la communication interne :**

Etant donné, la communication interne est considéré comme moyen de mieux manager, intéressons nous aux différents moyens existants, pour faire vivre la communication en interne de son entreprise ou de son service. Sa concrétisation nécessite des moyens, à savoir :

#### **3-1- Moyens écrits :**

« L'écrit a 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

---

<sup>1</sup> BREAEED Richard et PASTOR Pierre, OP.CIT, p 168,169.

plus se concrétiser que sous la forme du journal interne. A l'inverse, malgré ses remises 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 avantages de sa souplesse, de sa rapidité de mise en œuvre, de sa capacité de conservation, de son traitement individuel, de sa faculté de relecture et surtout de sa fonction symbolique. Celle-ci consiste dans un coefficient de crédibilité plus important qu'à l'oral. »<sup>1</sup>

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 solidité et une assurance de l'information. Pour cette raison ils ne sont pas à négliger même si, à l'inverse, la surcharge à tendance à agacer et à être considéré comme du gaspillage.

### **3-2- 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'elles 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. »<sup>2</sup>

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

---

<sup>1</sup> D'ALMEIDA Nicole et LIBARET Thierry, la communication interne de l'entreprise, 2007, p 31,32.

<sup>2</sup>Ibid. p 52.

d'expression directe sont autant de moyens pour rassurer le salarié et montrer que l'entreprise s'intéresse à lui. 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.

### **3-3- Moyens techniques et électroniques :**

L'arrivée, des nouvelles Technologies 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 (e-mail, Wiki, blogs). L'intranet, enfin, met en liaison les acteurs de l'entreprise et cela en établissant deux types de communications : une communication individuelle (courrier électronique) et une communication collective (forums électroniques et conférences virtuelles). Il permet donc une plus grande collaboration entre les individus et favorise 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»<sup>1</sup>

Sachant bien, que l'intégration de moyens techniques et électroniques dans le processus de la communication en entreprise, est un outil privilégié pour faciliter les échanges entre collaborateurs, comme elles permettent d'échanger des informations, de mémoriser des données et de transformer les informations en connaissance et en valeur ajoutée pour l'entreprise. Cependant, les risques d'une communication mal maîtrisée ne sont pas à négliger.

---

<sup>1</sup> 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, p1. Consulté le 25/02/2016 à 10h32. [http://www.creg.ac-versailles.fr/quand-les-technologies-de-l-information-et-de-la-communication-bouleversent-la#outil\\_sommaire\\_0](http://www.creg.ac-versailles.fr/quand-les-technologies-de-l-information-et-de-la-communication-bouleversent-la#outil_sommaire_0)

**Section 02 : les types de la communication interne, ses objectifs, et ses enjeux**

La communication en entreprise est indéniablement un moyen d'améliorer l'efficacité et la productivité. Le choix du type de communication à privilégier sera donc la traduction d'une vision et d'une stratégie spécifique à chaque entreprise, dont elle comprend de divers types, de stratégies, et enjeux.

**1-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.

**1-1- 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 :

- 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. »<sup>1</sup>

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

---

<sup>1</sup> H. Aloui, **la communication interne, module N°5**, article, publié en 2010, p5. Consulté le 18/02/2016 à 13h10 [http://www.agire-maroc.org/fileadmin/user\\_files/pdf/cahier\\_des\\_participants/cahier\\_module5.pdf](http://www.agire-maroc.org/fileadmin/user_files/pdf/cahier_des_participants/cahier_module5.pdf)

exemple, règlement intérieur, mesures de sécurité..., résoudre les conflits internes, informer et expliquer un projet à l'ensemble du personnel.

### **1-2- 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 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
- Rumeurs
- Tournées terrain »<sup>1</sup>

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

---

<sup>1</sup> H.Aloui, OPCIT, p 6. Article consulté le 18/02/2016 à 13h10.

provoquée et organisée par les syndicats ou toute autre comite, 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.

### **1-3- 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 :

#### **1-3-1- la communication horizontale :**

« Dans ce type de communication, il n'ya 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 »<sup>1</sup>

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.

#### **1-3-2- la communication diagonale :**

«La communication Diagonal 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 élargi.»<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> MARIE-HELENE Westphalen, **communicator**, édition DUNOD, 4<sup>ème</sup> édition, paris, 2004, p 81.

<sup>2</sup> TARISZKA-SEMEGINE Eva, **organizational internal communication as a means of improving efficiency**, european scientific journal, vol, 8, N<sup>o</sup>15, 2012, p 92,93. Visited 25/02/2016 at 13h56.  
<http://eujournal.org/files/journals/1/articles/232/submission/original/232-704-1-SM.pdf>

Cette forme de communication est présentée sous forme d'un triangle dont le directeur communique directement avec son personnel de différentes divisions sans aucune intermédiation. Ainsi c'est le cas pour les autres échelons.

## **2- Les objectifs de la Communication interne :**

Etant donné, la communication interne a pour objectif principale de permettre aux acteurs de l'entreprise de disposer de l'information dont ils ont besoin dans l'organisation, cet objectif est rendu possible par différents canaux présents au sein de l'organisation. De cet objectif principal découlent d'autres objectifs, à savoir :

### **2-1- Accompagner le projet socio-économique de l'entreprise :**

« Grâce aux mécanismes de la communication interne, les acteurs de l'entreprise sont informés sur les projets économique, sociaux et culturels de leur organisation. Ce rôle de la communication interne offre la possibilité à chacun de définir avec précision son domaine d'intervention et de répondre au besoin de cohésion globale propre à chaque organisation. La communication interne permet de diffuser auprès de tous les salariés la stratégie globale de l'entreprise et d'en assurer sa compréhension. »<sup>1</sup>

Cet objectif se penche principalement en faveur de l'entreprise, en effet cette dernière tente massivement à communiquer toutes les informations concernant son projet afin de gagner la confiance et la fidélité de ses employés et aussi pour éviter toutes formes de résistance qui peut surgir de la part de son personnel.

### **2-2- Accompagner le management :**

« Chaque type d'organisation correspond à un style de management et de communication. L'organisation taylorienne décompose soigneusement les rôles et les tâches de chacun dans un cadre marqué par le silence et l'application muette des directives. Les organisations pyramidales régies par la ligne hiérarchique et animées par un management directif engagent des circuits d'informations descendantes et sélectives. Les organisations modernes dites cellulaires ou en réseau reposent sur la réduction de la ligne hiérarchique et sur une organisation transversale par projet. Elles sont irriguées par la communication : multiplication des échanges, réunions de travail collectif et communication inter-métiers. La recherche actuelle de modes de management plus participatifs suppose le développement de relation, de dialogue et d'écoute. »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> LETHIELLEUX Laetitia : **L'essentiel de la gestion des ressources humaines**, OP.CIT, 2011, p 95.

<sup>2</sup> D'ALMEIDA Nicole et LIBARET Thierry, OP.CIT, p 27.

Suivant cette optique, on peut déduire que, la création d'une dynamique d'échanges internes passe par la volonté de rapprocher des structures les hommes, et de leur donner la possibilité d'échanger leurs problématiques. Car il faut à l'intérieur de la structure : de l'échange, de l'argumentation ainsi que de la pédagogie, à la recherche de l'implication personnelle, et tout ça nécessite une communication interne stratégique.

### **2-3- Accompagner la mise en place d'une culture d'entreprise et de valeurs communes ;**

« La communication interne favorise le développement de la culture d'entreprise et la diffusion de valeurs communes. Elle offre aux services des ressources humaines un support de diffusion des valeurs de l'entreprise et contribue, par là même, à l'intégration des nouveaux embauchés. »<sup>1</sup>

Il s'agit de créer un groupe fort, soudé, solidaire, cohérent et efficace, qui partage les mêmes valeurs et qui adhère aux mêmes objectifs. Cela suppose une identité commune et une identification à l'entreprise chaque salarié doit avoir le sentiment d'appartenir à une entité qui lui est supérieure, afin qu'il se mobilise pour une cause commune, qu'il se dépasse pour quelque chose qui le dépasse.

### **3- Les enjeux de la communication interne :**

La communication interne est une notion qui englobe l'ensemble des actions de communication à destination du personnel d'une organisation. Elle doit permettre d'obtenir un équilibre informationnel et relationnel et se doit d'accompagner la stratégie de l'entreprise c'est-à-dire le projet à la fois économique, social et financier, de ce fait, ses enjeux sont divers, à savoir :

#### **3-1-Partager l'information et donner du sens :**

« Trop souvent encore, la communication interne se limite à la simple diffusion de l'information au sein de l'entreprise, alors qu'il s'agit d'un vecteur indispensable pour donner du sens et responsabiliser les salariés, qui doit s'inscrire dans un processus permanent. Son premier rôle, c'est d'aider les salariés à comprendre la situation générale de l'entreprise pour favoriser la motivation, et par là même, l'atteinte des objectifs globaux, accroître les ventes... C'est d'autant plus vrai que l'environnement de l'entreprise évolue : nouvelles exigences, nouveaux modes d'organisation et de fonctionnement. Jamais les publics auxquels les entreprises s'adressent n'ont été aussi peu étanches : un salarié est un vecteur de l'image de son entreprise, il est aussi un consommateur, un citoyen, un bénévole dans une association...

---

<sup>1</sup> LETHIELLEUX Laetitia, OP.CIT, p 96.

Il convient donc d'insister sur la cohérence des messages formulés auprès des différents publics auxquels s'adresse l'entreprise et de rappeler plus que jamais que l'information, qui est la matière première de la décision, n'est pas une simple donnée. Pour être porté, le projet d'entreprise doit être compris et porté par tous : une grande attention doit donc être apportée à sa diffusion. »<sup>1</sup>

Une des fonctions de la communication interne est de transmettre une information, de tenir les salariés informés des objectifs économiques, financiers, sociaux, politiques, éthiques et culturels de la société afin d'accompagner le projet d'entreprise. Il s'agit de bien faire comprendre une stratégie aux salariés qui en seront les acteurs, et porteurs d'image de leur entreprise envers le large public.

### **3-2- Créer une identité d'entreprise, entretenir l'esprit d'appartenance :**

« Chaque organisation est forte d'une identité qui lui est propre. Elle résulte de son histoire et de la personnalité de ses dirigeants, de son organisation structurelle et de son mode de gouvernance, et des modes de relations qui existent entre les individus qui la composent (rites, langages, symboles). Ce dernier point renvoie à l'attachement de l'individu à l'entreprise. Il lui permet de se situer en son sein et, par là-même, de s'y engager. »<sup>2</sup>

Cette vision nous informe qu'il s'agit là d'un des moteurs de la motivation et de l'engagement individuel, dont on sait qu'il est aujourd'hui crucial pour la performance des entreprises. L'identité d'une organisation permet de la distinguer par rapport à d'autres. La communication interne est un outil qui s'impose car elle permet aux différents acteurs internes et externes d'avoir une vision générale de l'entreprise et de la comprendre comme un tout.

### **3-3- Expliquer pour rassurer :**

« Alors que les entreprises font face à un paysage économique qui ne cesse de se complexifier, la communication interne est un exercice périlleux mais plus que jamais nécessaire pour accompagner le changement, limiter les zones d'ombre et les incertitudes, et maintenir l'engagement des salariés par la transparence. En anticipant les conflits et les situations de crise, elle permet aussi d'assurer la continuité de l'activité en cas de difficultés. »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Fiche pratique, **la communication interne**, article consulté le 28/02/2016, à 12h50, p 1.  
<http://publications.medef.com/MEDEF-rh/Fiche-pratique-La-communication-interne.pdf>

<sup>2</sup>Ibid. p1. Article consulté le 28/02/2016 à 12h50.

<sup>3</sup>Ibid. p2. Article consulté le 28/02/2016 à 12h50.

Suivant cette acceptation, on peut déduire que les entreprises sont appelés aujourd'hui pour donner leur toute puissance à l'accompagnement de leur priorités, il va falloir choisir un certain nombre d'actions, leur donner une priorité. Il ne faut pas oublier de leur donner une chronologie pour que la cohérence s'impose. La communication interne aura la capacité de s'adapter davantage aux évènements inattendus plus ses fondements et ses priorités seront claires et connus.

### **Section 03 : la communication interne dans l'entreprise algérienne à travers son évolution :**

De puis l'indépendance du payé, nos entreprises publique a évolué suivant certaines phases et périodes de transactions, allant de l'entreprise de l'époque d'autogestion à celle d'aujourd'hui qui est une entreprise privatisée.

#### **1- la période de l'entreprise algérienne autogérée :**

« Après la nationalisation des sociétés étrangers et la création des nouvelles entreprises, le pouvoir publique algérienne se sont retrouvé face à un patrimoine important dont ils devraient assurer la gestion. Ce patrimoine est composé d'une multitude d'unités de production, les travailleurs de l'industrie ont pris en main les biens, déclarés vacants, et on continué, malgré les énormes difficultés de faire fonctionner les usines. Des comités de gestion furent mise en place et a la plupart des usines furent remises en marche, de ce fait l'autogestion des entreprises algérienne était la caractéristique fondamentale de la voit algérienne vers le socialisme. »<sup>1</sup>

Juste après l'indépendance nationale, notre pouvoir est s'trouvé devant un grand déficit en matière d'organisation et de gestion de ses entreprises publique suite à la fuite des cadres existent pendant la période coloniale, et le manque d'effectifs et de savoir faire local, de ce fait, notre gouvernement est s'est trouvé dans l'obligation de mettre en place des comités de gestion pour faire face à ce déficit.

#### **1-1- La fonction des organes de l'autogestion :**

« Les réunions périodiques des assemblées générales et des conseils des travailleurs sont généralement régulières. Mais ce n'est pas à ce niveau que les décisions concernant la marche de l'usine sont prises. Les réunions sont faites pour expliquer aux ouvriers ce qui se passe au maximum pour faire approuver une décision du comité de gestion. Ce sont les responsables qui provoquent les réunions et qui parlent aux ouvriers qui se bornent à

---

<sup>1</sup> 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<sup>er</sup> trimestre 2001, p 51-78.

intervenir pour réclamer des augmentations de salaire ou soulever des questions relatives aux primes divers. Tous les pouvoirs de décision sont concentrés au sein des comités de gestion. Les conseils de travailleurs s'étant effacés et les assemblées générales ne faisant guère que désigner les responsables. »<sup>1</sup>

Durant la période de l'entreprise algérienne autogérée, la prise de décision est totalement centralisée au niveau des comités de gestion ce qui fait que les ouvriers de cette époque ayant aucune marge de décision, leur seul rôle bien évidemment est l'exécution des tâches et les instructions proviennent de la tutelle.

### **1-2- Les rapports avec l'administration, le parti et le syndical :**

« L'administration de tutelle n'a pas encadré efficacement le secteur autogéré et ne lui a pas fourni d'aide dont il avait besoin pour fonctionner rationnellement sur le plan économique. L'action de l'Etat a été caractérisée par la lenteur et de la promulgation des textes législatives et de la mise en place des organismes nécessaires à l'existence du secteur autogéré. Il est remarquable de constater, étant donné l'importance politique que revêtait l'autogestion pour le gouvernement, que le parti s'est peu intéressé concrètement aux entreprises autogérées. Il n'a jamais existé de cellules dans les entreprises et l'on ne rencontre que des militants dispersés. L'appareil du parti n'intervient pratiquement pas dans la vie des entreprises. Il ne joue pas le rôle d'orientation et d'animation qui devrait lui revenir. De même l'action du syndicat U.G.T.A. (Union Générale des Travailleurs Algériens) au niveau des entreprises a été assez réduite. Une des raisons de cette quasi-abstention est que le syndicat est un état major dont la masse des militants reste à former. Le contraste est frappant entre le monde des hommes politiques, qui parlent politique et idéologie et celui des travailleurs des usines qui parlent salaires et difficultés quotidiennes. Tout se passe comme s'il n'y avait pas de communication entre le haut et le bas de la hiérarchie sociale et qu'on avait affaire à des gens ne parlant pas le même langage »<sup>2</sup>

L'inefficacité de l'encadrement de la part des responsables de l'entreprise algérienne autogérée, ainsi l'implication superficielle du gouvernement et des syndicats dans la vie de ces entreprises, cela a donc engendré la confusion et la divergence des objectifs et des intérêts des uns et des autres, au lieu de travailler pour le bien économique et sociaux commun du pays en générale, et de l'entreprise en particulier. Et donc cette incompatibilité entre ces trois structures ont conduit l'entreprise algérienne autogérée vers l'échec.

<sup>1</sup> HELIE Damien, **l'autogestion industrielle en Algérie**, OP.CIT, p 113, 126.

<sup>2</sup> Ibid. 19,120.

**1-3- La participation des travailleurs à la gestion :**

« Les travailleurs de l'autogestion, dans leurs immense majorité, ne participent pas à la gestion de leur entreprise. Ils ne connaissent pas la législation concernant l'autogestion et ignorent quels ont leurs droits. Mis à part les problèmes de salaires, ils s'expriment très peu dans les réunions parce qu'ils n'ont pas la formation nécessaire pour aborder les problèmes dont il est question. Pourtant, au moment de l'ouverture des entreprises en autogestion, en 1963, il y eut un certain enthousiasme, une forme de participation des travailleurs, une adhésion au but poursuivi par les promoteurs de l'autogestion. Les ouvriers surveillèrent les usines avant les réouvertures pour empêcher les liquidations, ils acceptèrent souvent de sacrifier leurs premières paies pour permettre le redémarrage de l'entreprise. Ces actions n'ont souvent été le fait que d'un nombre réduit de travailleurs et on peut les expliquer aussi bien par le désir qu'avaient les ouvriers de ne pas avoir disparaître leur source de revenus que par un esprit de participation. Il n'y a guère que les travailleurs qualifiés professionnellement et le plus souvent anciens dans la maison qui participent à la gestion des entreprises. Le groupe des travailleurs qualifiés et le groupe des élus aux organismes de l'autogestion tendent d'ailleurs à se confondre. En Algérie, étant donné les conditions économiques et politiques qui ont régné après l'indépendance et la petite taille des entreprises, il n'existe pas d'usine qui ait assez de cadres et d'ouvriers qualifiés pour permettre le fonctionnement normal des organes d'autogestion, c'est-à-dire une participation de l'ensemble des travailleurs à la gestion ».<sup>1</sup>

Etant donné que l'implication des ouvriers à la gestion de leur firme est l'une des stratégies et objectifs de la tutelle. Mais la réalité de l'entreprise algérienne de l'époque de l'autogestion prouve le contraire, le seul souci des ouvriers algérienne de cette époque de la est bien évidemment le salaire. Mis à part ça ils ignorent totalement leurs droits, et leur participation à la prise de décision au sein de leur entreprise est très réduite. Cela donc signifie l'absence de la communication au sein de l'entreprise autogérée.

**2- La période de la gestion socialiste des entreprises algériennes (GSE) :**

«L'entreprise socialiste est caractérisée par une grande participation des travailleurs à la gestion de l'économie et par une volonté des autorités politiques de n'instaurer la démocratie économique qu'après la création d'un secteur public industriel et commercial puissant et la mise en route d'une planification centralisée et impérative. L'entreprise socialiste est ainsi définie comme étant celle dont le patrimoine est constitué intégralement

---

<sup>1</sup> HELIE Damien, **l'autogestion industrielle en Algérie**, OP.CIT, 122,123.

par des biens publics (décret 75-23 du 29 avril 1975 portant statut-type de l'entreprise socialiste, art2). Elle gérée selon les principes de la gestion socialiste.

En effet, la gestion socialiste des entreprises est une opération qui a transformé la nature du pouvoir économique au sien des entreprises. L'Etat la présente comme une étape nécessaire dans les nouvelles conditions de développement. La gestion socialiste des entreprises apparait comme une réforme permettant de résoudre le problème de l'insertion des travailleurs dans les processus de décision et de ne pas bloquer le mouvement d'accumulation. Cette nouvelle organisation et vise la concrétisation des objectifs à travers trois éléments :

- la participation des travailleurs à la prise de décision.
- la formation des travailleurs.
- l'exercice du contrôle.

En outre, ces entreprises publiques fonctionnaient sans organigramme précis. Cette absence d'organigramme traduit la difficulté à formaliser les niveaux hiérarchiques existants et a, comme conséquence importante, la complexité des structures de l'entreprise et l'existence d'un pouvoir très centralisé. Il est à noter que plusieurs entreprises ont fait un effort de formalisation et de définition des structures organisationnelles.

Si la gestion socialiste des entreprises a institué un organe de représentation des travailleurs, la gestion de ces derniers dans cette nouvelle organisation n'a pas connu un changement, sauf en ce qui concerne le droit à une partie des résultats bénéficiaires de l'activité de l'entreprise. Cette situation perdurera jusqu'en 1980, date à laquelle l'état décide de mettre fin au gigantisme des entreprises publiques et aux pouvoirs considérés comme excessifs de certains dirigeants, par le biais de la restructuration ».<sup>1</sup>

Après avoir passé par la période de l'autogestion, l'état a décidé de rendre publique tous les biens industriels du pays, et cela par la trajectoire vers une économie socialiste, dont l'objectif est de lui donner plus de pouvoir de participation et d'implication pour les ouvriers dans la vie de leurs entreprises, en effet la réalité a prouvé le contraire, la centralisation de la décision au niveau des échelons supérieurs, la non implication des salariés dans le processus de communication, et donc y avait l'absence des stratégies communicationnelles au sien de l'entreprise algérienne de la période socialiste. Cela est systématiquement entravé le fonctionnement de cette dernière.

---

<sup>1</sup> MELBOUCI Leila et BELMIHOUB. M.C, OP.CIT, p 51-78.

**2-1- la nature de prise de décision dans les entreprises nationales (socialistes) :**

« Le processus de prise de décision dans les entreprises socialistes algériennes n'est pas déterminé par l'ensemble des étapes techniques. La décision a été prise par apport au pouvoir des chefs d'entreprises. Certains dirigeants, pour améliorer la gestion et la situation financière des entreprises qu'ils dirigent, prenant la décision de supprimer le système de primes. D'ailleurs, plusieurs prises de décision de ce genre expliquent la dégradation du climat social. Quant la décision fondamentale, elles sont de ressort de la tutelle. A cet égard, la distance entre la décision et son exécution se croit en raison d'une mauvaise circulation de l'information qui ne favorise ni la préparation de bonnes décisions en matière d'organisation et d'utilisation, ni leur bonne exécution, ni enfin les interventions efficaces du système de planification et de contrôle. Le système d'information est mal adapté aux nécessités de la gestion et de la prise de décision à trois principaux égards ; le premier c'est qu'il y a abondance de procédures internes et externes à l'entreprise, sans réels concepts de base, le deuxième c'est les systèmes d'information qui ne mettent pas en évidence les objectifs, les responsabilités, les charges et l'utilisation des ressources, et le troisième c'est les outils de base qui font défaut.

L'absence d'une information adéquate et très largement dénouée dans les principaux domaines ci-après ou se situent les problèmes de fonctionnement : comptabilité générale et analytique, statistique, informatique, finance et administration, prix de revient, gestion des immobilisations et du patrimoine, investissement, audit, gestion budgétaire, contrôle de gestion et analyse des procédures, circuits et méthodes, liaisons entre les sièges et les unités. De ce fait, les décisions qui ont découlé revêtent un caractère sommaire et uniforme, car prises en dehors de l'entreprise, lieu d'exécution par excellence. Le contrôle, dernière étape de tout le processus de décision est effectué d'une manière schématique, l'accent étant mis sur les aspects formelle et quantifiables des opérations. Or l'efficacité d'une gestion ne dépend pas exclusivement de ces éléments. Elle est le produit d'une certaine combinaison de facteurs telle que le degré d'intégration géographique et sectorielle de l'entreprise, la qualité de l'information et la qualité de ses dirigeants.

On note que le résultat de la colonisation au niveau individuel ont provoqué des difficultés de prise de décision, de prise d'initiative et incitent l'ouvrier à refuser de reconnaître ses fautes dans le travail, à cause du complexe qui lui a été inculqué. Le travailleur ne peut pas s'adapter, sinon difficilement, l'industrialisation, car celle-ci demande une ouverture d'esprit, alors que la colonisation l'a enfermé dans un ghetto psychologique. Cette situation empêche l'ouvrier de prévenir les erreurs dans son activité. L'existence d'un climat

malsain de travail est visible, les circuits d'information entre les groupes ne fonctionnent pas bien, l'individu y est mal intégré. Les chefs d'ateliers et chefs d'équipes ne sont pas sensibilisés ; ils sont obnubilés par leur problèmes ; logement, disparité des salaires. Les inégalités de rémunération à travail égale ne sont-elles pas une source de découragement ? ce climat n'entraîne-t-il pas l'angoisse et l'insécurité devant l'ampleur de la tâche, un sentiment de lassitude, de démoralisation, de laisser faire totale ? ».<sup>1</sup>

Dans la phase de la gestion socialiste des entreprises algériennes, comme on a déjà évoqué, parmi ces objectifs principaux on trouve celui de l'implication des ouvriers dans le processus de gestion. Mais dans la réalité des choses cela n'a jamais été prouvé à cause d'une mauvaise ou d'une absence totale de la circulation de l'information. Tenant à signaler qu'à cette époque les dirigeants des entreprises prennent les décisions d'une façon autonome et pour les décisions fondamentales elles sont prises au niveau de la tutelle sans aucune prise en considération ni de l'aspect sociale de l'entreprise ni de l'aspect psychologique de l'ouvrier afin de le valoriser et de le faire adhérer aux objectifs de l'entreprise. C'est important aussi de signaler que les ouvriers algériens de cette époque là, étant des ouvriers sans aucune qualification et une compétence basse, rajoutant à ça les conséquences psychologiques désastreuses pour l'ouvrier algérien, qui il est complètement perdu la confiance en soi-même. C'est important de faire rappeler que la présence de la communication est cruciale pour toute entreprise, car ce n'est qu'avec elle la rigidité de l'information se peut être concrétisée, vont à leur tour permettre le bon fonctionnement et une forte intégration de tout le personnel.

### **3- La restructuration et la période de la réforme des entreprises algériennes :**

L'Algérie à compter de 1979 et surtout au cours de la décennie 1980 entre dans une période de redressement. On vise à une meilleure gestion des structures de l'appareil économique. Le processus de restructuration de l'économie nationale véhicule une certaine rationalité dans la gestion des entreprises d'Etat mais, cette expérience fut interrompue. A cet égard l'Algérie engage un processus de réformes économiques que l'on désignera plus tard comme une transition à l'économie de marché. Dont de plusieurs plans et stratégies sont pris en considération vis-à-vis la reconsidération et la réorganisation de ses entreprises, afin qu'elles puissent répondre aux attentes économiques et sociales du pays.

---

<sup>1</sup> MELBOUCI Leila : **le modèle des entreprises publiques algériennes échec ou fin de mission**, édition EL-AMEL, Tizi Ouzou, 2008, p 158,159.

**3-1- La période de la restructuration :**

« De 1982 à 1986, le prix de baril de pétrole était à son niveau maximum (36-40\$) et, par conséquent, l'état pouvait à la fois assurer une paix sociale et une restructuration industrielle et organisationnelle de système productif dans le sens d'une meilleure efficacité. A cet effet, il y a lieu de rétablir les grands équilibres, d'où la commission «des grands équilibres» présidée par le ministre de la planification. De ce fait, toutes entreprises nationales ont subi, à la suite du découpage organique, des modifications et de gestion des entreprises, une espèce de bureau d'étude central à caractère administratif. Ainsi aux aberrations de découpage industriel se sont ajoutées celles de l'organisation. Les nouvelles localisations imposées des sièges des nouvelles entreprises aggraveront leurs dysfonctionnements.

La restructuration organique a consisté à revoir la taille de l'entreprise. Les objectifs de cette réforme touchent surtout l'organisation de l'entreprise ; en réduisant sa taille, son pouvoir économique diminue. Donc, l'objectif visé ne semble pas être la recherche de quelque efficacité économique alliant économie des chaînes et flexibilité organisationnelle ».<sup>1</sup>

Sachant bien que, la restructuration est l'une des stratégies illustrées par nos gouverneurs de cette époque. Elle consiste un découpage de toutes les entreprises nationales dont l'objectif est de créer un équilibre régionale par la création d'un tissu industriel qu'il va recouvrirai le pays dans sa totalité, et d'assurer de l'emploi pour chaque citoyen. Ce découpage était suite à l'échec de l'entreprise socialiste dans l'atteinte des objectifs économiques et sociaux du pays demandés. De ce fait, la tutelle a cru pouvoir remédier à ces problèmes grâce a un découpage des entreprises afin d'assurer une bonne gestion et un bon fonctionnement en réduisant leurs tailles.

**3-1-1- L'objectif de la restructuration :**

« La restructuration organique répondait à des principes de décentralisation pour permettre aux travailleurs de s'exprimer au sien de leurs unités de production et de rechercher l'efficacité. Cette décentralisation visait par une répartition des ressources humaines et matérielles nécessaire, un équilibre régionale et une meilleur distribution des produits a l'échelle spéciale. Les travaux de la restructuration programmés en été réalisés en trois étapes successive ; premièrement par ligne de produit ou par filière d'activité, deuxièmement la restructuration qui est une spécialisation par fonctionne, troisièmement le découpage des

---

<sup>1</sup> MELBOUCI Leila et BELMIHOUB. M.C, OP.CIT, p 51-78.

activités de l'entreprise. Pour le secteur de l'industrie lourde la restructuration s'est concrétisée par la mise en liquidation de 5 entreprises existantes et la création de 54 nouvelles entreprises. Cette restructuration a nécessité la mise en place de nouvelle équipes dirigeantes, la refonte des organigrammes et d'importantes restructurations financières ».<sup>1</sup>

En revanche de cette optique, la restructuration est une stratégie mise en place par le gouvernement algérien afin de se mettre face à la défiance de la gestion socialiste des entreprises de l'époque, et qui ont bafoué les campements économiques et sociaux du pays, donc cette restructuration est mise en place afin de rétablir l'ordre économique et social en première lieu, et de permettre à nos entreprises d'y avoir de bon fonctionnement en matière de gestion et d'organisation, de ce fait, permettre à l'ouvrier de participer dans la construction efficace de leurs entreprises, c'est-à-dire, l'implication des salariés dans la gestion de leurs firmes, et de leur donner plus de pouvoir afin de les rendre plus actifs et productives pour le bien économique et social commun.

### **3-2- La période de la réforme des entreprises algériennes :**

« Les réformes économiques amorcées en 1988 peuvent être identifiées comme étant un processus de transformation de l'économie algérienne. Elles correspondent, ainsi, à une réforme globale. Elles touchent les fondements de mode de fonctionnement de l'économie basé sur la planification et l'allocation centralisée des ressources. Les réformes économiques sont fondées sur la redéfinition du rôle de l'état dans la sphère économique et la transformation du statut et du rôle de l'entreprise publique. Leur objectif essentiel vise la recherche d'une plus grande efficacité de l'appareil de production par l'utilisation des règles économiques de gestion et de développement de la concurrence pour l'allocation des ressources, à même de garantir la croissance de la production. L'entreprise considérée comme le lieu de création des richesses constitue à ce titre les centres de réformes économiques. Son statut et son champ de responsabilité dans la gestion économique détermine le rôle qu'elle peut jouer pour augmenter le niveau de la production ».<sup>2</sup>

#### **3-2-1- les principes généraux de la nouvelle législation :**

L'étude du contenu de la nouvelle législation du travail nous permet de constater qu'elle est articulée autour de deux aspects principaux ; le désengagement de l'Etat, la liberté d'expression des employeurs et des salariés.

---

<sup>1</sup> MELBOUCI Leila : **le modèle des entreprises publiques algériennes échec ou fin de mission**, OP.CIT, p 196,197.

<sup>2</sup> 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<sup>ème</sup> trimestre 1999, p 35-56.

## 3-2-1-1- le désengagement de l'Etat :

« Jusqu'à la veille de la promulgation de la nouvelle législation du travail, les relations de travail étaient réglementées par la GSE (gestion socialiste des entreprises) et le SGT (statut générale du travailleur). La loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail a mis fin à cette situation en abrogeant les dispositions de l'ordonnance 71-74 du 16 novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises. Elle lui substitue, en plus des organes de participation, de nouvelles règles assises sur le principe de la négociation collective.

Par ailleurs, il a été reconnu que le SGT (statut générale des travailleurs), en uniformisant les procédures de classification des postes de travail, parallèlement, les conditions de formation des rémunérations, a rendu rigide toute évolution des carrières »<sup>1</sup>.

Cette réforme avait pour but, de désengager l'Etat dans la gestion des entreprises, en instaurant des lois qui mettent en place plusieurs autres organes afin de prendre en charge les besoins des ouvriers.

## 3-2-1-2- la libre expression des employeurs et des salariés :

« Le deuxième aspect sur lequel a été assise la nouvelle législation du travail est relatif à la libre expression des partenaires sociaux (employeurs-salariés). Cette liberté est clairement exprimée dans la loi 90-14 relative à la liberté syndicale, permettant ainsi la création d'organisations syndicales aussi bien pour les travailleurs salariés que pour les employeurs. Cette liberté d'expression est aussi illustrée par le droit de négociation introduit par la loi 90-11 pour les relations de travail. La dite loi recommande aux partenaires la négociation collective et la mise en place de conventions collectives. La liberté d'expression se traduit, enfin, par la reconnaissance du droit de grève pour les travailleurs par la loi 90-02 le 6 février 1990 »<sup>2</sup>

La législation concernant la réforme des entreprises algériennes avait des textes réglementaires sur toutes les actions, on cite comme exemple la libre expression des salariés et la reconnaissance ainsi que l'autorisation à la création des organes syndicaux qui vont revendiquer les droits des travailleurs, elle a abrogé, cependant, des textes concernant les conventions collectives où l'on pourra trouver tous les points qui permettent de mettre au clair et en évidence les droits et les devoirs des deux parties prenant qui sont les employés et les employeurs.

<sup>1</sup> ARABI Mohamed et FERFERA M. Yassine : Réformes **économiques et gestion de la rémunération au sein de l'entreprise publique algérienne**, OP. CIT. P 35-56.

<sup>2</sup> Ibid. p 35,56.

# **Chapitre II : les conflits au milieu professionnel**

**Chapitre II : les conflits au milieu professionnel :**

Le second chapitre de cette recherche portera essentiellement sur les conflits au milieu professionnel. Là ou on essaiera d'expliquer cette notion de conflit au travail.

De ce fait, ce chapitre est reparti en trois sections : dans la première, on va aborder les différents types et catégories de conflits qui peuvent surgir dans toute entreprise ou organisation, et la deuxième qui va s'intéresser aux sources et aux composantes d'un conflit au travail, et la troisième qui va s'intéresser aux divers conflits dans l'entreprise algérienne.

**Section 01 : les conflits au milieu professionnel :**

Cette section englobe les aspects généraux d'un conflit au travail, de ce fait, elle contient les différents types et catégories d'un conflit au travail ainsi que leurs impacts.

**1- 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 suivantes ;

**1-1- le conflit interpersonnel :**

« Le conflit interpersonnel désigne les oppositions qui concernent plusieurs individus, les conflits opposant deux personnes sont d'ailleurs les plus fréquents ils traduisent un défaut de concordance entre des visions personnelles de la réalité et sont souvent renforcés par le fait que les protagonistes ont une approche unilatérale de leur et campe sur leur position. Dans un conflit interpersonnel, nous avons souvent tendance à imputer le problème à la mauvaise volonté de l'autre et à fonctionner selon le modèle exclusif de lui ou moi et non pas selon le modèle de lui et moi ».<sup>1</sup>

Le conflit interpersonnel est un conflit qui peut avoir lieu entre deux personnes, cela, en toute évidence, est dû à l'existence des différences entre eux. C'est le cas de deux bons amis qui, avec le temps, découvrent un tas de choses qui ne se concordent pas entre eux, telles que les valeurs personnelles, la vision personnelle, les objectifs individuels...etc.

---

<sup>1</sup> CHRISTOPHE Carré, sortir des conflits avec les autres, éditions EYROLLES, Paris, 2004, p 18.

### 1-1-1- 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 démobilité 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 »<sup>1</sup>.

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.

### 1-1-2- 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 »<sup>2</sup>

Le conflit intuitif est un conflit qui peut avoir lieu entre deux personnes. La source de ce type de conflit est bien souvent l'apparence, car parfois, dès la premier rencontre de deux personnes, il arrive que l'une ne supporte pas l'autre, et cela peut aussi être réciproque, cela est du à des préjugés que l'une a sur l'autre.

### 1-2- Le conflit intra personnel :

« Le conflit intra- personnel est une situation de déséquilibre et de tension chez un individu isolé suite, à une opposition, ou un décalage entre ces motivations, ses conception,

<sup>1</sup>CHRISTOPHE Carré, OP CIT, p 20.

<sup>2</sup>Ibid. p 21.

ses sentiments, ses valeurs, et ses actions, ses expériences ou ses choix. Par exemple, une personne risque de vivre un conflit intra-personnel si elle se trouve dans une situation où elle doit choisir entre un emploi bien rémunéré dans une entreprise qui a peu de prestige et un emploi moins bien rémunéré dans une organisation reconnue »<sup>1</sup>.

Le conflit interpersonnel 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.

### **1-3- 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 »<sup>2</sup>.

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.

#### **1-3-1- conflit intragroupe :**

« Le conflit dans le groupe est susceptible d'être de nature interpersonnelle (des membres du groupe sont en désaccord à titre individuel et ce litige a rejilli sur la vie du groupe). La principale distinction se trouvant entre ces deux types de conflits est que le mécontentement touche plusieurs personnes d'un même groupe plutôt que deux individus isolés. En guise d'exemple on cite ceci, des divergences peuvent se manifester quant à la détermination

---

<sup>1</sup> CHRISTOPHE Carré, OP CIT, p 15.

<sup>2</sup>IBID. p 21

d'un problème ou quant à la façon de mettre en œuvre les solutions pour le résoudre, d'où des prises de position opposées, donc génératrices de conflit »<sup>1</sup>.

A l'intérieur des groupes, les relations interpersonnelles sont régulièrement présentes, de ce fait, un désaccord ou une mauvaise interprétation peut en exister. Ces insatisfactions 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

### **1-3-2- conflit intergroupe :**

« Ils prennent forme suite aux désaccords 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 poursuivis 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 qu'elles entraînent des attitudes agressives vis-à-vis l'extérieur »<sup>2</sup>.

Le conflit intergroupe est 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 voire même les objectifs poursuivis par chacune des deux groupes.

### **2- les différents types des conflits :**

Le conflit, comme on l'a déjà vu, peut avoir une existence au sein de toute entreprise ou organisation, cela est dû aux différents existants au milieu de la communauté des travailleurs, ce conflit peut prendre plusieurs formes telle que :

#### **2-1- Le conflit constructif ou destructif :**

« Le conflit est constructif lorsqu'il entraîne de l'expérience qui permet d'éviter et de prévenir les conflits à venir. Ce qui permet un climat coopératif lorsqu'il place les buts du groupe avant les buts personnels, l'amélioration du niveau des évaluations, il est source de production d'idées créatives, il permet le réexamen des opinions et des buts, enfin il permet l'accroissement de la prise de risque et la cohésion de groupe et le conflit destructif est

---

<sup>1</sup> CHRISTOPHE Carré, OPCIT, p 22.

<sup>2</sup> Ibid. p 23.

un conflit destructeur à partir du moment où il entraîne un climat compétitif et de rivalité à outrance »<sup>1</sup>.

Crée une certaine concurrence entre les employés ce qui va permettre l'atteinte des objectifs. Destructif, quand il constitue un frein pour l'évolution de l'organisation et l'atteinte des objectifs tout en stimulant quelque facteurs tels que l'absentéisme.

### **2-2- conflit d'autorité et de pouvoir :**

« Les conflits d'autorité apparaissent entre les personnes de même rang hiérarchique qui s'opposent suite à l'empiétement par l'un sur les compétences de l'autre »<sup>2</sup>.

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 du pouvoir peut exister, même si d'une façon informelle ou chacune d'eux cherche à détecter une zone d'incertitude qui va lui permettre de devenir autoritaire.

### **2-3- 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 une sorte de jeu qui peut devenir une drogue ou le conflit banalisé »<sup>3</sup>.

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 lui de la production, ces dernier vont avoir une certaine concurrence qui va leur permettre de faire valoir leurs capacités et leurs aptitudes.

### **2-4- conflit 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 »<sup>4</sup>.

Dans l'entreprise ou les personnalités se différent, on assiste 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 différent, il y'a celui qui cherche à être

<sup>1</sup> POTIN Yvan, **la gestion des conflits dans les organisations**, CREG, 2008/2009, p6. Article lu le 02/03/2016 à 9h30. [http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/la\\_gestion\\_des\\_conflits\\_dans\\_les\\_organisations.pdf](http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/la_gestion_des_conflits_dans_les_organisations.pdf)

<sup>2</sup> Ibid, p6.

<sup>3</sup> Ibid, p6.

<sup>4</sup> Ibid, p6.

promu et celui qui cherche à changer de 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.

#### **2-5- conflit de génération :**

« Ils sont couramment remarquables dans les organisations, ou on assiste à une augmentation permanente de la mobilité professionnelle, et les avancées technologiques »<sup>1</sup>.

Le conflit des générations existe, surtout actuellement, d'une manière intense, il est du à la différence 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.

#### **2-6- 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 »<sup>2</sup>.

Le conflit mimétique est un conflit existant aussi dans les organisations, 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, ce qui va créer une certaine tension entre lui et son chef formateur par ce que cette nouvelle recrue est devenue plus performante que son chef.

#### **2-7- conflit d'opinion ou idéologique :**

« Il relève des différences de valeur ou de croyance des antagonistes et est extrêmement difficile à solutionner chacun est intimement persuadé de son bon droit »<sup>3</sup>.

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 dont la résolution est difficile car chacun d'eux tient à ses valeurs et croyances, et reste fidèle à sa religion.

---

<sup>1</sup> POTIN Yvan, OP CIT, p6.

<sup>2</sup> Ibid. p7.

<sup>3</sup> Ibid. p7.

**2-8- conflit déclaré, latent ou refoulé :**

« Le conflit déclaré est mis à jour par protagonistes qui le souhaite même par fois 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 »<sup>1</sup>.

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. A 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 réaction verbales ou physiques.

**2-9- 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 l'insu de l'autre, car l'interprétation ne correspond pas à la signification que celle-ci donne à son action »<sup>2</sup>.

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 que l'autre l'interprète sur son aspect négatif.

**3- l'impact des conflits :**

La destruction des relations interpersonnelles qui peut être causée par des situations conflictuelles, que ce soit entre collègues ou bien entre les employés et la direction entraîne des coûts importants et constitue un entrave majeure tant pour la personne que pour l'organisation. Ces effets peuvent avoir lieu sur le plan personnel et organisationnel comme ce qui suit :

**3-1 Sur le plan personnel :**

« Le climat peu harmonieux avec un supérieur ou un collègue de travail est une importante source de stress. Lorsque la vie au travail est ponctuée d'échange froid et hostile,

---

<sup>1</sup> PONTI Yvan, OPCIT, p7.

<sup>2</sup> Ibid. p7.

les travailleurs appréhendent les rencontres éventuelles et ils vivent dans un état de tension continue. Dans un tel contexte, les gens évitent de communiquer ensemble. Un climat de méfiance règne et de comportements d'hyper-vigilance s'installent.

On observe que la persistance des conflits entraîne une diminution de la qualité de vie. Les travailleurs en viennent à éprouver des difficultés à décrocher de leur travail, ce qui affecte les sphères de leur vie personnelle. De plus, ces employés sont plus à risque de se retrouver en congé de maladie pour souffrance d'ordre psychologique et l'épuisement professionnel, la dépression et les troubles anxieux ». <sup>1</sup>

Le conflit, non seulement dans l'organisation mais aussi dans la vie quotidienne, peut avoir des répercussions sur la personne. Par exemple, un conflit au travail dans une équipe, et avec son existence perpétuelle peut infecter l'aspect psychologique de la personne en le démotivant, ce qui peut être une source de stress, d'ennui, de retard, d'absentéisme voire même de démission.

### **3-2 Sur le plan organisationnel :**

« Dans un premier, on remarque que l'information cesse de circuler. A moyen et à long terme, la conséquence la plus fréquente est l'augmentation de l'absentéisme, un taux élevé de roulement du personnel, une diminution de la performance et de la productivité, de même qu'un accroissement des plaintes de la part des clients »<sup>2</sup>.

Sur le plan organisationnel, les répercussions des conflits sont aussi importantes, au point même de pousser l'entreprise à la cessation de l'activité. C'est le cas d'un conflit entre les travailleurs et la direction qui va finir par une grève illimitée. Par conséquent, on assiste à une diminution de la production, diminution de la performance voir même la fermeture et la disparition de l'entreprise sur le marché.

## **Section 02 : les composantes et sources des conflits :**

Cette deuxième section va comprendre trois principales idées, le premier s'intéresse aux sources de conflits au travail, la deuxième porte sur les composantes principales d'un conflit au travail et la troisième englobe les étapes de prévention d'un conflit dans un monde professionnel.

---

<sup>1</sup> TURCOTTE Linda, [régler les conflits tout le monde y gagne](http://www.lindaturcotte.com/intervention.html), objectif prévention-vol 1.29.N1, 2006, lu le 03/03/2016 à 11h37. [www.lindaturcotte.com/intervention.html](http://www.lindaturcotte.com/intervention.html)

<sup>2</sup> Ibid. article lu le 03/03/2016

### **1 Les différentes sources provocantes des conflits au travail :**

Le conflit est un phénomène habituel et ordinaire, car il fait inévitablement partie des relations humaines. Connaître les sources du conflit est donc un premier pas dans la démarche de la gestion des conflits puisqu'il faut prendre le problème à la racine pour pouvoir le gérer.

#### **1-1 Source liée aux facteurs psychologique :**

« Nous possédons un système de pensée générateur de structures mentales auto organisées. La façon dont nous décodons les symboles, les gestes d'autrui, est différente pour chacun car elle dépend en fait de notre personnalité, de notre histoire, de notre ethnicité, de notre nationalité. Cette différence, entraîne souvent des conflits au sein des entreprises bien qu'elle n'ait pourtant rien à avoir avec les situations ou faits apparents. Une autre source très importante de conflit, liée également à l'aspect psychologique, est l'aspiration profonde que nous avons tous à la sécurité. Or le changement inspire le danger parce qu'il représente la perte de repère connus, perte d'une condition établie et sûre. En effet, les changements divers au sein des entreprises (organisationnels, financiers, géographique, etc.) s'accompagnent très souvent de tensions, de stress, de sabotage, de bouleversements, d'épreuves de forces et donc de conflit ».<sup>1</sup>

Les sources du conflit peuvent être liées aux facteurs psychologiques de la personne, parce que, dans l'organisation chaque personne dispose d'un certain bagage culturel lié à son entourage primaire et sa socialisation en générale, d'un ensemble de valeurs, de croyances et de façons de voir les choses.

#### **1-2 Sources liées au fonctionnement et à l'organisation de l'entreprise :**

« Bien que les facteurs psychologique représentent une grande majorité des sources de conflits au sein des entreprise, d'autre facteurs liées au fonctionnement et à l'organisation de celle-ci sont également présents :

Citons tout d'abord les sources de conflits liées aux dysfonctionnements concernant l'organisation :

- Mauvaise définition des tâches
- Mauvaise répartition des tâches
- Interdépendance des tâches (le travail d'une personne dépend de celui d'une autre)
- Manque de communication.

---

<sup>1</sup> SYLVETTE Chaudy, **la gestion des conflits**, publié en 2011 et mis à jour en juin 2014, lu le 06/03/2016 à 10h20.

<http://www.idecq.fr/communication/item/193-la-gestion-des-conflits.html>.

Il existe aussi des dysfonctionnements liés à la structure de l'entreprise qui peuvent être source de conflits lorsque les ressources sont limitées : espaces de travail réduits entraînant la promiscuité des collaborateurs, équipements pas assez nombreux, manque de formation, indisponibilité des ressources financières, etc. une source importante des conflits est également liée à divers dysfonctionnements managériaux. Ceux-ci surviennent surtout lorsque l'aspect humain est oublié au détriment de la productivité comme par exemple une orientation trop braquée sur l'objectif ou une incitation à la compétition ; mais ils peuvent aussi être la conséquence de traitements inégaux entre différents collaborateurs »<sup>1</sup>.

Les facteurs psychologiques ne sont pas le seul à causer des conflits, mais il existe aussi des facteurs organisationnels qui ne sont liés à des dysfonctionnements de l'organisation et la structuration de l'entreprise et du travail. C'est le cas d'une entreprise où les tâches ne sont pas, ou sont mal définies on assiste alors à l'émergence des conflits. Pour ce qui est du dysfonctionnement concernant la structure de l'entreprise, on peut citer le cas d'une insuffisance de moyens et de technologie. Une autre source aussi à ne pas négliger, qui renvoie à un aspect managérial où la ressource humaine est mal gérée, n'est pas valorisée et n'est pas prise en considération, ce qui donne naissance à des conflits parce que cette entreprise privilégie et valorise la production et le bénéfice au détriment de sa ressource humaine.

## **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

---

<sup>1</sup> STYLVETTE Chaudy, OP CIT, lu le 06/03/2016.

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 accrochage ; 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 »<sup>1</sup>.

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 opposées peuvent donner lieu aussi bien à l'attraction 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 »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> CORMIER Solange, dénouer les conflits relationnels en milieu de travail, presses de l'université de Québec, canada, 2004, p 10.

<sup>2</sup> Ibid. p 13.

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 prés 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 défini comme l'habilité à obtenir ce que l'on veut dans l'environnement, compte tenu de ce qui est disponible. Sous cet angle, le pouvoir est vu comme une disposition personnelle impliquant que chaque personne est entièrement responsable de l'atteinte de ses objectifs. Le pouvoir, alors, n'apparaît pas comme une fin en soi, mais comme un processus conduisant à l'obtention de résultats valorisés. Par conséquent, la première étape sur la route du pouvoir personnel consiste à savoir précisément ce que l'on veut. Un deuxième élément 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 ».<sup>1</sup>

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.

---

<sup>1</sup>CORMIER Solange, OP.CIT, p 11.

**3 -Les différentes étapes de prévention des conflits en entreprise :**

Pour prévenir les conflits, on peut distinguer quatre (04) étapes-clés qui sont applicable à l'individu, sachant qu'elles sont interchangeables (pas d'ordre spécifique à respecter), et que tous ces éléments ne sont pas indispensables pour tous. Ces étapes correspondent à un travail intérieur et personnel : ce travail sur soi permettra d'anticiper les conflits, avant qu'ils ne surviennent.

**3-1- Développer la confiance en soi :**

« Le manque de confiance en soi freine l'expression des opinions, des sentiments envers les autres. Il empêche l'affirmation de soi et entraîne souvent une dévalorisation de soi, des rancœurs, du ressentiment. Nous décrivons là un terrain propice à l'éclatement des conflits. L'acceptation de soi, c'est s'accepter, c'est se traiter avec bienveillance, c'est avoir une bonne opinion de soi-même. Il faut s'accepter avec ses sentiments et ses comportements. Par exemple on peut ressentir de la joie, de la tristesse, de la peur, de la colère et agir soit de manière efficace ou inadéquate. L'important à retenir : « soyer pour vous un ami », aimer-vous, tel que vous êtes. Attention : ne pas porter un jugement sur soi, par exemple : « tu es stupide de ressentir de la peur maintenant », etc. ensuite, il est important de recevoir ou se donner des cadeaux, c'est-à-dire accepter les éloges et les compliments, reconnaître ses propres qualités, et penser à se faire plaisir. Tout cela permettre de se sentir mieux, plus confiant »<sup>1</sup>.

Avoir la confiance est très utile notamment dans la vie professionnelle, ainsi la confiance en soi permet d'avoir de bonnes représentations de soi-même, ce qui permet de devenir quelqu'un de sur de ce qu'il dit.

**3-2- Développer ses compétences :**

Pour développer ses compétences il est important de :

- « faire un feed-back en s'intéressant aux faits, évaluer ce qui réussi et ce qui est à améliorer.
- Savoir dire non : expliquer pourquoi si besoin (ne pas se justifier ou trouver une excuse), rester à l'écoute de l'autre, proposer une solution pour se mettre d'accord ou trouver une piste de réflexion.
- Savoir répondre aux critiques : elles sont là pour nous apprendre et s'améliorer. Personne n'est parfait ni bon tout le temps. Et on ne peut pas toujours être aimé de tous. Pour cela il faut :

---

<sup>1</sup> SYLVETTE Chaudy, OP.CIT, lu le 03/03/2016.

- Ecouter l'autre,
- Reformuler le contenu de la critique pour vérifier votre compréhension,
- Entendre la critique comme une occasion d'apprendre ; demander des conseils sur le comment faire bien et éviter de critiquer l'autre à votre tour.
- Eviter de minimiser, d'exagérer ou de ridiculiser ce que l'autre vous dit »<sup>1</sup>.

La compétence est un élément fondamental, mais l'homme est toujours en évolution alors il doit suivre l'évolution de son environnement afin de pouvoir acquérir des connaissances pratiques pour être capable de faire face aux conflits. De ce fait, on constate que développer ses compétences, est devenu primordial, dans des divers volets tels que le relationnel, avoir l'esprit critique et l'écoute de l'autre.

### **3-3- Anticiper les divergences :**

« Pour cela, il faut d'abord définir un objectif, se fixer un but qui soit clair (compréhensible), limité (borné, cadré) et réalisable (pas utopique / idéaliste, concret). Ensuite, il est nécessaire de clarifier la situation dans laquelle on se trouve, en exprimant ses pensées et sentiments, et en restant conscient de ces propres besoins et les accepter. Ne pas enfouir ce que l'on ressent, ni étouffer nos désirs et besoins personnels face à ceux des autres. Il est également important de ne pas provoquer soi-même des conflits par inadvertances (malentendu qui dégénère en conflit), pour cela 03 points clés : la communication (le dialogue, l'écoute de l'autre), la considération (le respect d'autrui, accepter une opinion différente), l'information (ne pas cacher des données, éviter de rester dans le flou) »<sup>2</sup>.

Pour pouvoir anticiper un conflit dans l'organisation, il faut avoir quelques aptitudes mentales telles que l'écoute d'autrui ainsi que l'acceptation de l'autre tel qu'il est avec ses propres croyances, valeurs et pensées, parce que le fait d'accepter l'autre permet de créer un échange interpersonnel.

### **3-4- Penser autrement :**

« Pour cela il faut sortir des schémas habituels de la pensée, aborder le sujet avec un esprit nouveau et rester ouvert aux changements. Si l'on favorise la réflexion et les échanges, on pourra mieux comprendre l'autre, et accepter les différences. Se mettre à la place de l'autre et varier son mode de pensée permettront d'enrichir les réflexions et les échanges. Le but est

---

<sup>1</sup> SYLVETTE Chaudy, OP CIT, lu le 06/03/2016.

<sup>2</sup> Ibid. lu le 06/03/2016.

de pouvoir prendre des décisions lors des choix à faire qui concernent les autres, et de trouver des solutions nouvelles qui satisfassent chacun ».<sup>1</sup>

Penser autrement dans l'organisation est une tâche importante, par ce qu'elle permet, non seulement, d'être neutre mais aussi d'avoir un esprit ouvert à la conversation et au changement. D'ailleurs, pour être quelqu'un de rationnel il faut se séparer des posées quotidiennes et ordinaires.

### **Section 03 : 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 »<sup>2</sup>. 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 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 »<sup>3</sup>. 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 »<sup>4</sup>. 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 alors que « 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 »<sup>5</sup>. 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 aigue 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.

---

<sup>1</sup>SYLVETTE Chaudy, OP.CIT, lu le 06/03/2016.

<sup>2</sup>HELIE Damien, OP.CIT, p 113.

<sup>3</sup>BRAHIM Abdelhamid, **L'économie Algérienne, défis et enjeux**, édition DAHLAB, 2<sup>ème</sup> édition, Alger, 1991, p76.

<sup>4</sup>HELIE Damien, OP.CIT, p 115.

<sup>5</sup>IBID. p 121.

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 possibilités que leur offre la législation et ne réagissent pas efficacement quand la procédure de consultation n'est pas respectée »<sup>1</sup>.

### **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.

#### **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% »<sup>2</sup>.

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 »<sup>3</sup>.

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. Selon Saïd CHIKHI « si 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

<sup>1</sup> HELIE Damien, OP.CIT, p 122.

<sup>2</sup> CHIKHI Saïd : grève et société en Algérie, 1965-1985, cahier du CREAD n°6, 2<sup>ème</sup> trimestre 1986, p 85,128.

<sup>3</sup> IBID. p 85,128.

désormais un événement qui parle et dont on parle, elle a enfin délié les plumes des journalistes d'EL Moudjahid et de révolution et travail, elle a rompu le silence du pouvoir central et elle est allée même plus loin, elle attiré l'attention du sociologue »<sup>1</sup>.

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

« Durant la période de 1988 à 1993, les conflits et els 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 »<sup>2</sup>.

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 N<sup>0</sup> 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

<sup>1</sup> CHIKHI Said, OP.CITE, p 85,128.

<sup>2</sup> 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 »<sup>1</sup>.

### 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 apparu 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 liée 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.

Tableau 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 travail (médecin du travail, hygiène et 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 liée aux relations professionnelles qui représente 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 contra à durée déterminée 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%.

<sup>1</sup> خالد حميد , نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو اقتصادية في الجزائر , مرجع سابق, ص 176.

**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.

**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 « les employeurs et les représentants des employés procéderont à des réunions régulières dont ils discutent sur la situation socioprofessionnelle et sur les conditions générales du travail dans l'organisation »<sup>1</sup>.

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.

**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 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.

C'est important de signaler que cet inspecteur du travail ne contribue pas avec sa propre collaboration à la résolution du conflit au travail mais il le fait en se basant sur les textes de loi et de la constitution traitant les conflits au travail.

---

<sup>1</sup> 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, article lu le 16/03/2016. A 13h40.

**2-3- La médiation :**

La médiation est une procédure où les deux parties vont se pencher à une résolution amicale du conflit en confiant cette tâche à une tierce personne appelée un intermédiaire. Toute en sachant que cette personne intermédiaire doit avoir à son niveau toutes les informations nécessaires qui sont liées à ce conflit.

**2-4- La justice :**

C'est une communication nationale qui est présidée par un juge de la cour 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.

**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.

**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 évolutions 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.

Dans ce tableau, on remarque 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.

**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 on deuxième lieu, on trouve les causes qui sont relatives aux salaires et leurs attributions comme la promotion, le travail de la nuit, les heurs supplémentaires... etc.

#### **4- Méthodes de résolution des conflits individuels :**

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

##### **4-1- La résolution interne du conflit :**

Cette résolution peut avoir lieu avec l'acceptation des deux parties prenantes du conflit pour une résolution volontaire et amicale du conflit sans faire appel à une autre personne, et cela bien sur en se référant aux documents internes tels que la convention collective. Selon l'article 4 de la loi 90-04 qui date du 06 février 1990, mis à jour et complété par la loi 91-28 qui date du 21 décembre 1991 concernant la résolution des conflits individuels au travail ; « 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 délais 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 »<sup>1</sup>.

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

<sup>1</sup> BENDJDDID Chadli, OP.CIT, article lu le 14/03/2016.

**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.

**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 »<sup>1</sup>. 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.

**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 »<sup>2</sup>. On peut déduire 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.

---

<sup>1</sup> BENDJDDID Chadli, OP.CIT, article lu le 16/03/2016. A 9h30.

<sup>2</sup> IBID. article lu le 16/03/2016. A 11h30.

# **Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil**

**Chapitre IV : Présentation de l'organisme 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) :**

La 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<sup>ème</sup> 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'AGHOUAT).

**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 nationale N°26 environ 8KM de la ville d'AKBOU, et de 500m de la voie ferrée(SNTF). L'activité principale de l'entreprise repose sur la production et la commercialisation de la chaussure, l'activité secondaire est la

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

fabrication et la commercialisation de toutes formes pièces que se constitue la chaussure comme (colle, porte pièce, pièces de rechange, polis....ex)

### **2-1- La superficie de l'entreprise :**

La superficie totale du complexe est de 106 134 M<sup>2</sup>, avec une superficie bâtie de 18 116 M<sup>2</sup>.

### **2-2- La dénomination :**

L'entreprise de manufacture de chaussures et articles chaussures Soummam par abréviation MAC-SOUM « ex-EMAC » (entreprise de manufacture articles 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 morale dotée d'une gestion autonome, d'un capital social et elle dispose de toute attitude pour développer ses stratégies et ses obligations, le principal actionnaire de l'entreprise est le 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 semelles.

### **2-5- Les différentes directions de l'unité :**

L'entreprise MAC-SOUM se compose de plusieurs directions et départements telle que, la Direction générale, 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 la MAC SOUM à savoir :

**2-6-1- Régime du travail :**

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

**2-6-2- Production :**

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

**3- L'importance de l'entreprise :**

Dans un contexte d'affaiblissement de l'Etat et de ses moyens d'actions, les entreprises quelles que soient leurs tailles, leurs anciennetés, leurs expertises, leurs domaines d'activités apparaissent de plus en plus aux yeux du grand public comme des "institutions" porteuses 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 importer 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 se n'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 divers directions, et de différents départements à savoir :

**4-1- Direction générale :**

Elle est assurée par le président directeur général (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 :**

Le service 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 à la direction générale ayant pour taches:

- Définir les normes de sécurité du chaque poste du travail ;
- Elle veille à la sécurité et au respect des règles d'hygiène ;
- L'intervention à chaque incident ;
- Etablissement des rapports mensuels des accidents du travail

**4-5- Contentieux :**

Elle est chargée de :

- Initier toutes les actions de défense des intérêts de l'entreprise à l'amiable où 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 leurs règlements avec les tiers (clients, fournisseurs, prestataires...)

**4-6- Département achats et approvisionnements :**

L'approvisionnement est l'ensemble des opérations par lesquelles sont mises 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 constitué de 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 perturbations 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 produits finis, en passant par les différentes étapes de fabrication, cette fonction dépend de la dimension de l'entreprise (taille, équipements, et savoirs faire...)

Schéma N° 01 : 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 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 qualité et 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 toutes 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 SOUS, 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 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 les 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.

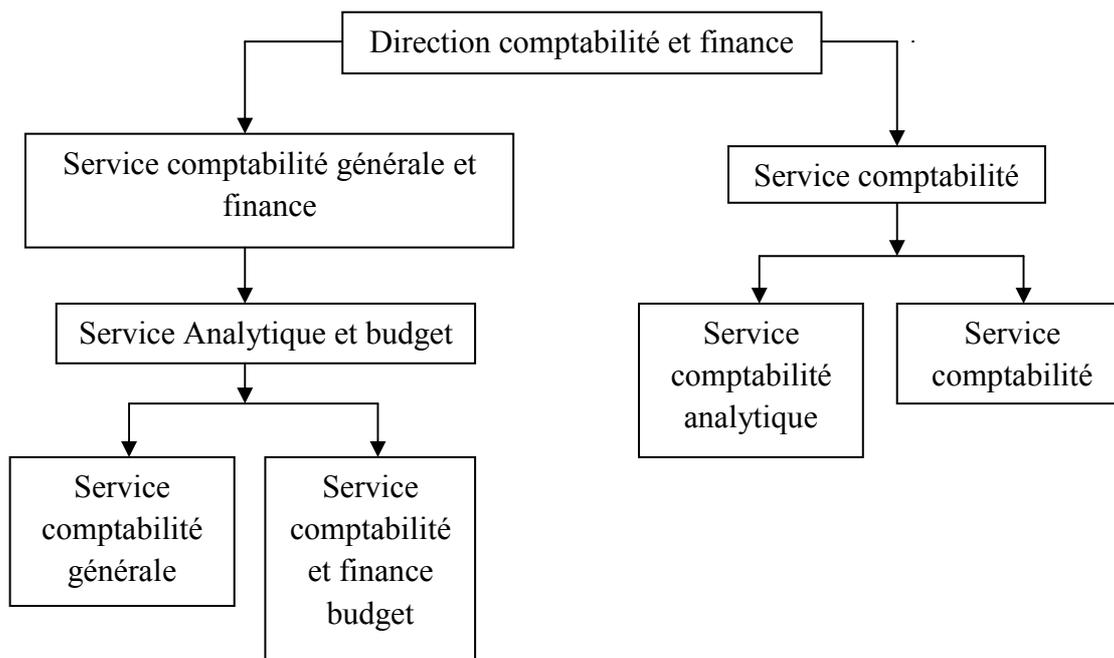


Schéma N° 02 : présentation de la direction de comptabilité et finance.

#### 4-10- Direction des ressources humaines :

La direction des ressources humaines a pour mission :

- Prévoir les ressources humaines nécessaires en fonction des besoins de l'entreprise.
- Gérer l'administration des ressources humaines et leurs carrières.
- Instaurer et créer un climat social favorable au sein de l'entreprise.
- Assister le PDG dans l'application rigoureuse de la législation et de règlement interne de l'entreprise.
- La mise en œuvre de ces tâches.

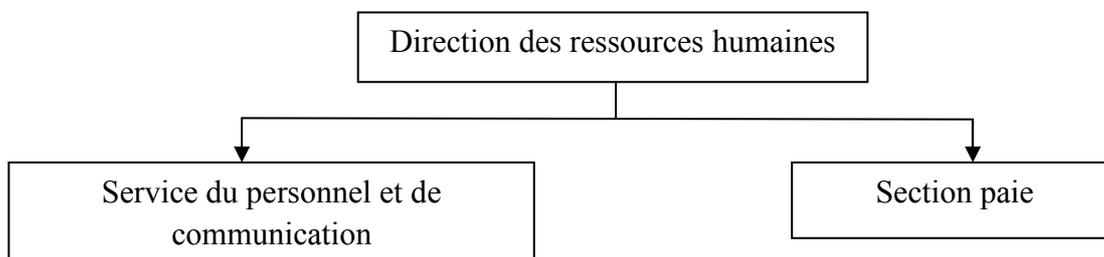


Schéma N° 03 : présentation de la direction des ressources humaines.

##### 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 documents justificatifs servant à l'établissement de chaque paie (pointage, absentéisme, avances sur le salaire, remboursements, frais médicaux...).
- Classement et conservation des documents 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 données pour la gestion de stock »  
année : 2005 -2007.

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

.

## **Chapitre IV**

### **La collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats**

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

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

Ce chapitre présente la phase finale dans notre recherche, tout en essayant de lire les différentes 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-** Le genre des enquêtés :

Le genre des enquêtés	Fréquences	Pourcentages
Homme	69	<b>71,13%</b>
Femme	28	28,86%
Total	97	100%

Ce tableau statistique nous révèle le genre de notre population d'enquête. Ainsi, on remarque que 71,13% de notre population est du sexe masculin, tandis que le sexe féminin ne représente que 28,86 %.

Cela signifie que dans notre échantillon, le sexe masculin est le plus dominant avec un pourcentage de 71.13%.

**Tableau N°06:** Q2- La tranche d'âge des enquêtés :

Les tranche d'âge des enquêtés	Fréquences	Pourcentages
De [21 à 30 ans]	28	28,86%
De [31 à 40 ans]	48	<b>49,48%</b>
De [41 à 50 ans]	15	15,46%
Plus de 51 ans	6	%6,18
Total	97	100%

Le tableau ci-dessus nous indique les différentes catégories d'âge de nos enquêtés, La population dominante, qui représente 49,48%, se situe dans la tranche d'âge entre 31 et 40 ans. Vient en suit la population dont la tranche d'âge est de 21 à 30 ans et qui représente 28,86%, suivi d'un autre chiffre, 15,46% qui représente les enquêtés dont l'âge est de 41 à 50 ans, enfin, un dernier chiffre de 6.18% pour la population d'enquête ayant plus de 51 ans et plus.

On peut déduire, grâce à ce tableau, que la population dominante dans notre échantillon est une population jeune qui se situe dans la fourchette d'âge de 31 à 40 ans et qui représente un taux de 49,48% de notre population d'enquête.

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

**Tableau N°07 :Q3-** Le niveau d'instruction des enquêtés :

Le niveau d'instruction des enquêtés	Fréquences	Pourcentages
Moyen	21	21,64%
Secondaire	27	27,83%
Universitaire	49	<b>50,51%</b>
Total	97	100%

Afin de déterminer le niveau d'instruction de cette population, en se référant aux résultats contenus dans le tableau ci-dessus nous révèle ce qui suit ; soit un taux de 50,51% pour les employés enquêtés ayant des diplômes universitaires, un taux de 27,83% pour les employés ayant un niveau secondaire, et un dernier taux de 21,64% pour ceux dont le niveau est moyen.

A base de ce tableau, on constate que la grande partie des employés constituant notre échantillon, qui sont représentés par un taux de 50,51%, sont tous issus de l'université. Cela veut dire 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.

**Tableau N°08 :Q4-** la situation matrimoniale des enquêtés :

Situation matrimoniale des enquêtés	Fréquences	Pourcentages
Mariée	52	<b>53,60%</b>
Divorcée	3	3,09%
Célibataire	42	43,29%
Veuve et veuf	0	0%
Total	97	100%

Le tableau ci-dessus nous montre la situation matrimoniale de cette population, nous relève qui suit ; soit un taux de 53,60% des enquêtes mariée, un taux de 43,29% pour les employés célibataire, et un taux de 3.09% pour les personnes en situation de divorce, et enfin un taux de 0% pour les personnes veuve et veuf.

Suivant ce tableau, nous déduiront que la majorité de nos enquêtés sont mariée et qui sont présentés par un taux de 53,60%. Cela veut dire que cette organisation favorise d'avantage les personnes mariée afin d'assurer une certaine stabilité de son effectifs.

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

**Tableau N°09 :Q5-** Le poste occupé :

Le poste occupé par les enquêtés	Fréquences	Pourcentages
Cadre	11	11,34%
Agent de maîtrise	08	8,24%
Agent d'exécution	78	<b>80,41%</b>
Total	97	100%

Le tableau ci-dessus nous montre les pourcentages des différentes catégories socioprofessionnelles de notre population d'enquête suivant, un taux de 80,41 pour la catégorie d'exécution, un taux de 11,34% pour les cadres, un taux de 8,24% pour les agents de maîtrise.

**Tableau N°10 :Q6-** le choix de poste occupé :

Le choix de poste occupé	Fréquences	Pourcentages
Oui	64	65,97%
Non	33	34,02%
Total	97	100%

Les données acquises à base de cette question sont liées au de choix de poste occupé par les différentes personnes de notre population d'étude, là où on déduit un taux de 65,97% pour les acteurs ayant choisit leur poste, et un taux de 34,02% pour un effectif qui occupent des poste proposés et non choisit.

Suivant les résultats obtenus par ce tableau statistique, où le taux le plus apprécié est de 65,97% présenté par les employés ayant choisit leur poste de travaille au sein de cette société. Cela veut dire que cette entreprise répond aux attentes de son personnel.

**Tableau N°11 :Q7-** L'ancienneté des enquêtés dans la société :

L'ancienneté des enquêtés	Fréquences	Pourcentages
De [1 à 5 ans ]	20	20,61%
De [6 à 10 ans]	48	<b>49,48%</b>
De [11 à 15 ans]	24	24,74%
Plus de 16 ans	05	5,15%
Total	97	100%

Les résultats obtenus par le biais de cette question sont relatifs à l'ancienneté des enquêtés, là où on déduit un taux de 49,48% pour un effectif ayant de 6 à 10 ans d'expérience dans cette entreprise, un taux de 24,74% pour ceux qui ont de 11 à 15 ans dans la même entreprise, un taux de 20,61% qui ont moins de 1 à 5 ans d'expérience et un dernier taux qui est de 5,15% pour un personnel ayant plus de 16 ans d'expérience aussi dans la même entreprise.

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

En se basant sur les résultats statistiques de ce tableau, où le taux le plus élevé est de 49,48% et qui représente les travailleurs ayant de 6 à 10 d'expérience dans cette société, on peut dire que cette dernière tend vers la préservation de son personnel, tout en se focalisant sur la formation régulière de son personnel sur une bonne gestion de carrière de ce dernier.

### **Axe N° 01 : la stratégie de la communication interne au sien de l'entreprise MAC SOUM :**

**Tableau N°12 : Q8- les outils de la communication interne utilisés :**

Les outils de la communication interne utilisés	Fréquences	Pourcentages
écrits	87	<b>60,41%</b>
Oraux	53	36,80%
Audiovisuels	4	2,77%
Total	144*	100%

Le tableau statistique ci-dessus comprend des résultats chiffrés qui vont démontrer les outils de la communication interne les plus utilisés au sein de l'entreprise MAC-SOUM. On peut déduire alors à base de ce tableau, que le taux le plus élevé est de 60,41%, qui représente les employés qui ont répondu que l'outil le plus appliqué est bien que l'écrit, et un taux de 36,80% pour ceux qui ont répondu par l'oral, et enfin, un autre taux de 2,77% qui représente les enquêtés qui ont répondu par audiovisuels.

A base de ce tableau, on constate que la grande partie des employés constituant notre échantillon, qui sont représentés par un taux de 60,41%, sont tous signalés que l'outil le plus adapté dans le processus de communication interne au sien de leur société est bien évidemment l'écrit. Cela veut dire que cette société choisit d'avantage l'outil écrit afin d'assurer un bon déroulement de sa communication, et en parallèle adopte l'outil oral qui s'est présenté par un taux de 36,80% avoués par certaines enquêtés de notre population d'étude, dont l'objectif est d'y avoir le face à face afin de renforcer les relations socioprofessionnel au milieu de ses employés, et d'assurer une bonne transparence communicationnelle ainsi pour faire participer les employés illettrés dans le processus de communication interne.

---

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

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

**Tableau N°13 :Q9-**les moyens de communication les plus utilisés dans l'entreprise MAC-SOUM :

Les outils	Les moyens	Fréquences	Pourcentages
Ecrits	Notes de service	82	<b>25,94%</b>
	L'affichage	75	23,73%
	Journal interne	21	6,64%
Oraux	Entretien	35	11,07%
	Réunions	46	<b>14,55%</b>
	Téléphone	28	8,86%
Audiovisuels	Le journal lumineux	11	3,48%
	L'intranet	16	<b>5,06%</b>
	Les web télé	2	0,63%
	total	316*	100%

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 25,94%, qui représente les employés qui ont répondu que le moyen le plus important est bien les notes de service, suivi d'un taux de 14,55% pour ceux qui ont répondu par les réunions, et enfin, un autre taux de 5,06% qui représente les employés qui ont répondu par l'intranet.

**Tableau N°14 :Q10-** l'outil de la communication interne le plus apprécié au sien de la MAC-SOUM :

l'outil de la communication interne le plus apprécié	Fréquences	Pourcentages
Ecrits	83	<b>54,24%</b>
Oraux	52	<b>33,98%</b>
audiovisuelles	18	11,76%
Total	153*	100%

Le tableau statistique ci-dessus nous montre l'outil de la communication interne le plus préféré et le plus fiable pour la SPA MAC-SOUM selon les résultats suivants, commençant par un taux de 54,24%, qui représente les employés qui ont choisit l'outil écrit comme le support le plus apprécié pour le processus de la communication interne, un taux de 33,98% pour ceux qu'ils préfèrent l'outil oral, et enfin, un taux de 11,76% représenté par certaines employés qui ont choisit de répondre par l'outil audiovisuel.

Les salariés représentés par le taux de 54,24%, 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 parce que, lors de ces derniers, l'employé peut transmettre et recevoir

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

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

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

au même temps des informations infaillibles et réglementés ainsi lui permettre de comprendre le contenu de l'information sans aucune crainte ni d'ambiguïtés.

Quant à l'outil oral qui occupe un taux de 33,98% des enquêtés, on peut dire qu'elle est un outil aussi fiable, comme le dit quelques enquêtés, que l'outil oral a une grande importance lors de la communication interne en entreprise, notamment, 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, comme il est aussi rapide et efficace lors d'un changement d'informations, ainsi moins coûteux.

**Tableau N°15 A : Q11-** la disposition d'un service de communication interne au sien de la MAC-soum :

La disposition d'un service de communication	Fréquences	Pourcentages
Oui	97	<b>100%</b>
Non	00	0%
total	97	100%

Ce tableau statistique englobe des réponses sous formes des pourcentages qui représentent les réponses fournies par la population d'enquête. Le premier pourcentage est celui de 100% qui représente les employés ayant répondu que leur société dispose d'un service chargé de la communication.

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 a l'intérieur de l'entreprise d'une manière a ce que tout le personnel pourra en bénéficier.

**Tableau N°16 B : Q11:** le rattachement de service de communication au sein de la MAC-SOUM :

Rattachement de service de communication	Fréquences	Pourcentages
À la direction générale	15	15,46%
À la direction de communication	12	12,37%
À la direction R.H	70	<b>72,16%</b>
Total	97	100%

Le tableau statistique ci-dessus représente des résultats relatifs au rattachement de service de communication au sein de l'entreprise MAC-SOUM, on constate le taux le plus important est

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

de 72,16%, soit un taux représentant les employés qui affirment que le service de communication est intégré dans le département des ressources humaines.

**Tableau N°17 :Q12-** la participation des employés à la politique de communication :

La participation des employés	Fréquences	Pourcentages
Oui	72	<b>74,22%</b>
Non	25	25,77%
Total	97	100%

Le tableau ci-dessus nous fournis des résultats statistiques concernant la participation des employés à la politique de communication au sein de l'entreprise MAC-SOUM, on remarque que le taux le plus important est ce lui de 74, 22% qui représente les employés qui disent que dans cette société les employés participe fortement dans le processus de communication tout en apportant leurs points de vues. Comme on constate aussi un autre taux qui est de 25,77% soit un taux qui représente les employés qui disent qu'ils ne participent pas à la politique de la communication de cette entreprise. Et ces derniers ont avancés quelques 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 où ils peuvent fournir des idées qui peuvent être utiles à l'entreprise.

**Tableau N°18 :Q13-**la relation communicationnelle entre les employés et leurs supérieurs hiérarchiques :

La relation communicationnelle	Fréquences	Pourcentages
Satisfaisante	68	<b>70,10%</b>
Insatisfaisante	29	29,89%
Total	97	100%

Le tableau statistique ci-dessus nous apporte des chiffres représentant des réponses concernant l'évaluation des relations communicationnelles entre les différentes catégories d'employés qui constituent cette société. On constate cependant, que le pourcentage le plus élevé est celui de 70,10% qui représente les employés qui ont répondu que leur relation communicationnelle avec leur supérieur hiérarchique est satisfaisante, En effet, les résultats obtenus sont justifiés par les employés enquêtés tout en disant notre administration d'une manière générale et nos supérieurs directes se communique parfaitement avec nous au point où ils nous accordent des possibilités d'assister même aux réunions.

Comme on constate aussi un autre taux qui est de 29,89% des enquêtés qui jugent que cette rapport communicationnel avec leurs supérieurs hiérarchique est assez réduit, cette évaluation de ces derniers a été suivit de quelques arguments par eux même tout en disant que

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

leurs supérieurs hiérarchiques ne leur donnent pas l'occasion de faire valoir leurs opinions que ce soit d'une manière individuelle ou collective.

**Tableau N°19 : Q14-** La fréquence d'appel aux entretiens individuel au sein de la MAC-SOUM :

Fréquence d'appel aux entretiens individuel	Fréquences	Pourcentages
Souvent	49	<b>50,51%</b>
Moyennement	32	32,98%
Rarement	16	16,49%
Total	97	100%

Le tableau ci-dessus nous montre les pourcentages représentant la fréquence d'appels aux entretiens individuels au sein de l'entreprise MAC-SOUM. On remarque de ce fait, que le pourcentage le plus élevé est celui de 50,51%, qui désigne les employés qui trouvent que cette société fait souvent appel à des entretiens individuels. Un autre taux aussi important qui est de 32,98%, qui représente les employés qui trouvent que les entretiens individuels sont moyennement utilisés, et un taux de 16,49%, qui représente les employés qui ont signalés que cette fréquence d'appel aux entretiens individuels dans cette société est rare.

Tenant à rappeler que le taux le plus apprécié dans le tableau ci-dessus et ce lui de 50,51%, qui représente les employés affirment que cette entreprise fait souvent appel à des entretiens individuels. Cela veut dire que la MAC-SOUM accorde une très grande importance pour son personnel, toute en disant que seul l'entretien individuel permet à l'employé de s'exprimer ses émotions, et ses estimations, ainsi de poser librement ses problèmes, dont l'objectif derrière cette stratégie est bien la motivation et la fidélisation de son personnel, ainsi tente a créer des bonnes conditions de travail, pour faire face a toutes situation indésirable qu'elles peuvent entraver d'un moment à un autre le bonne fonctionnement de cette société.

**Le tableau N°20 : Q15-** l'évolution estimée pour la communication interne dans les années à venir, pour la MAC-SOUM :

l'évolution estimée pour la communication interne	Fréquences	Pourcentages
Plus d'engagement de la direction général	48	<b>34,78%</b>
Meilleure adhésion et implication du personnel	64	<b>46,37%</b>
Recrutement de personnel affecté a la communication	26	18,84%
Total	138*	100%

Le tableau statistique ci-dessus, désigne l'évolution estimé du personnel de la MAC-SOUM pour la communication interne dans le future, de ce fait, on constate que le taux le

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

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

plus important est ce lui de 46,37%, qui représente les employés espèrent que leur adhésion et leur implication dans le processus de la communication interne, soit fortement reconnu et intense Cela veut dire que le personnel de cette société fait preuve que la communication interne est un vecteur indispensable pour donner du sens et responsabiliser les salariés, qui doit s'inscrire dans un processus permanent, un autre taux aussi important qui est de 34,78%, 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, et par la même l'atteinte des objectifs globaux.

**Tableau N°21** : le croisement entre l'ancienneté des employés et leurs participations à la politique de communication interne au sein de l'entreprise mac-soum :

participation dans la politique de C interne ancienneté des enquêtes	oui		Non		Total	
[1-5[	10	50%	10	50%	20	100%
[6-10[	<b>35</b>	<b>72,91%</b>	13	27,08%	48	100%
[11-15[	<b>22</b>	<b>91,66%</b>	2	8,33%	24	100%
Plus de16	<b>5</b>	<b>100%</b>	0	0%	5	100%
Total	72	74,22%	25	25,77%	97	100%

Ce tableau statistique constitue 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. Ce croisement va nous permettre de savoir comment cette participation à la politique de la communication interne est perçue par les différentes catégories en fonction de leurs anciennetés.

On constate, d'après les résultats obtenus, un taux de 100% qui est le plus élevé, représentant les employés enquêtés qui confirment que leur entreprise adhère parfaitement son personnel dans sa politique de communication interne.

Aussi on constate que, 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 72,91% qui représente les employés ayant de 6 à 10 ans d'expérience, un taux de 91,66% pour ceux ayant une expérience de 11 à 15 ans, et un autre taux qui est de 50% pour les employés ayant de 1 à 5 ans

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

d'expérience, et un dernier taux pour les employés ayant plus de 16 ans d'expérience au sein de cette entreprise est qui de 100%.

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, notamment celles des anciennes recrutés et ce afin de préserver leur expérience en terme de savoir faire au sein de cette entreprise. Cependant, lors de l'interprétation de ces résultats, on est parvenu à remarquer que la plus part des employés enquêtés ont de 6 à 10 ans, et ceux qui ont de 11 à 15 ans d'expérience dans cette société.

**Le tableau N°22 :** le croisement entre la catégorie socioprofessionnel des employés et la fréquence d'appel aux entretiens individuels au sein de la MAC-SOUM :

entretiens individuels catégorie socioprofessionnel	Souvent	Moyennement	Rarement	Total
Cadre	7 63,63%	3 27,27%	1 9,09%	11 100%
Maitrise	4 50%	2 25%	2 25%	08 100%
Exécution	38 48,71%	27 34,61%	13 16,66%	78 100%
Total	49 50,51%	32 32,98%	16 16,49%	97 100%

Le tableau ci-dessus met en relation entre les différents statuts socioprofessionnels de nos enquêtés et la fréquence d'appel aux entretiens individuels de l'entreprise pour son personnel. Ce tableau a pour but de constater la catégorie socioprofessionnelle la plus appelé aux entretiens individuels tout en représentant les résultats sous forme de pourcentages.

Concernant la catégorie des cadres qui est représentée par un taux de 63,63%, leurs réponses indiquent que cette entreprise appelé d'avantage son personnels afin de bien assister a des entretiens individuels, afin d'apprécier leurs compétences et aptitudes professionnelles comme par exemple d'évaluer leur savoir faire, leurs engagements, et surtout leurs compétences relationnelles, c'est par ce que cette catégorie joue un rôle majeur pour le bon fonctionnement de cette entreprise.

On constate aussi d'autres taux, tels que celui de 50% qui représente les employés occupant des postes au niveau de la maitrise qui, sont aussi concernés par ce genre d'entretiens, puisque ce dernier est l'un des moyens de communication sur lequel les

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

responsables de cette société tentent à dialoguer sur le contexte de l'entreprise et les conséquences sur le service et l'activité de l'employé, ainsi, pour écouter et partager pour une meilleure compréhension des objectifs collectifs et individuels de ses salariés, dont l'objectif est bien, faire prévenir les conflits et les risque psychosociaux qui peuvent être engendrés par les mauvaises conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental de ses différentes catégories d'employés.

On déduit aussi a base de ce tableau que l'entreprise ne fait pas de différence entre les diverses catégories socioprofessionnelles, chose qui va sans doute contribuer à l'amélioration du climat social et professionnel à l'intérieur de l'entreprise, tel est la précision des différents employés enquêtes.

### **Axe N° 02 : l'impacte de la communication interne sur la résolution des conflits au travail :**

**Tableau N°23 : Q16 A-** la situation conflictuelle :

La situation conflictuelle au sien de la MAC-SOUM	Fréquences	Pourcentages
Oui	52	<b>53,60%</b>
Non	45	46,39%
total	97	100%

Le tableau statistique ci-dessus nous démontre le pourcentage d'existence des conflits au sein de l'entreprise MAC-SOUM et ce selon la population d'enquête. Le pourcentage le plus élevé est de 53,60% qui représente les employés qui ont répondu par l'existence des conflits au sein de cette société, et un autre taux qui est de 46,39% relatif aux employés qui n'ont pas eu de conflit professionnel dans cette entreprise.

On peut déduire donc que les conflits, peuvent s'introduire dans tout groupement humain malgré les mesures de sécurité mises en place afin les prévenir.

Sachant bien que les conflits dans le domaine professionnel peuvent prendre plusieurs types, de ce fait, le tableau qui suit va illustrera les conflits les plus fréquents au sein de la MAC-SOUM suivant les réponses avancées par les employés enquêtés.

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

**Tableau N°24 : Q16 B-** Les types de conflit :

Les types des conflits les plus fréquents	Fréquences	Pourcentages
Conflit de pouvoir	18	11,69%
Conflit idéologique	05	3,24%
Conflit de valeur	21	13,63%
Conflit hiérarchique	24	15,58%
Malentendu	72	<b>46,75%</b>
Sans réponses	14	9,09%
Total	154*	100%

Ce tableau statistique ci-dessus nous démontre les différents pourcentages dont le taux le plus élevé est de 46,75%, qui représente les employés qui ont répondu par l'existence d'un conflit lié au malentendu entre le personnel, ce qui ne permet pas nier l'existence d'un autre type de conflit étant donné qu'un taux de 15,58% des enquêtés révèle que les conflits s'émergent sous forme de conflit hiérarchique.

En revanche à la logique de ce tableau, on peut déduire que, Pour ce qui est du malentendu, c'est un type de conflit qui apparaît lors d'une mauvaise transmission et interprétation d'un message donné, il peut prendre son essor par un simple malentendu entre les parties prenantes et il peut finir par une résolution, comme il peut aggraver jusqu'à ce que il va devenir un conflit d'ordre physique ou verbal.

Concernant le conflit hiérarchique, c'est un type qui, lui aussi, peut avoir lieu dans toute organisation pyramidale, il peut être le résultat du régime que suivent certains responsables, à savoir un régime autoritaire et rigide, le mépris des efforts de l'employé, de ses qualifications et de ses compétences ; il commence généralement par une démotivation de l'employé et il finit le plus souvent par un licenciement ou une démission volontaire. Quant au conflit de valeur qui représente un taux de 13,63%, c'est un conflit qui est relatif, dans la majorité des cas, à des situations où les employés ne disposent pas des mêmes principes, cette différence peut être, par exemple, d'ordre négocié. Pour ce qui est du conflit de pouvoir qui contient un taux de 11,69% des enquêtés, il peut être expliqué par une concurrence qui peut avoir lieu entre des employés d'un même niveau hiérarchique, et qui cherche à grimper les échelons qui est de l'ordre formelle ou d'une manière informelle qui est l'exercice de certaines pouvoirs par un rapport de force au de clan d'amis.

Pour le conflit idéologique qui représente un taux de 3,24% de la population d'enquête. Cependant, ce conflit est directement lié aux différences qui peuvent exister d'une

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

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

personne à une autre, soit dans sa méthode de travail, dans sa conception, dans sa façon de voir les choses.

Enfin tenant à préciser, le taux de 09,09%, qui est le taux représentant les (sans réponses), cela peut être expliqué par le fait que ces enquêtés, qui n'ont jamais vécu une situation conflictuelle au sein de la société MAC-SOUM.

**Tableau N°25 : Q17-** la façon de résolution d'un conflit :

La façon de résolution du conflit existant	Fréquences	Pourcentages
Par une négociation	20	20,61%
Par une médiation	26	26,80%
Par intervention du supérieur	37	<b>38,14%</b>
Sans réponses	14	14,43%
Total	97	100%

Le tableau ci-dessus présente les pourcentages suivants, le premier est de 38,14% qui représente les employés qui ont répondu que ce conflit existant a été résolu grâce à l'intervention du supérieur hiérarchique. Un autre taux de 26,80% qui concerne les employés qui ont répondu que ce conflit a été résolu grâce à une médiation, et un taux de 20,61% pour ceux qui ont répondu que ce conflit a été résolu grâce à une négociation, et enfin, un dernier taux de 14,43% relatif aux personnes sans réponses.

Selon les résultats acquis par ce tableau, on constate que le recours à la communication est nécessaire pour la résolution de toute situation conflictuelle dans la vie professionnelle. Parlant de l'intervention du supérieur hiérarchique ca revoit à une communication avec les deux parties prenantes de ce conflit qui rentre dans le processus de résolution des conflits au travail d'une manière réglementé. Cependant, si on parle de la médiation cela veut dire que les deux parties vont procéder au choix d'une personne intermédiaire qu'il s'occupe de cette tâche de résolution mais dans le cadre informel, cela veut dire que les deux parties prenantes de ce conflit tout vont rentrer en discussion directe dans le but d'une réconciliation amicale. Ce qu'on retient dans les réponses obtenues est que l'intervention du supérieur hiérarchique occupe un pourcentage élevé par rapport aux autres techniques, cela veut dire que les employés qui ont répondu de cette façon font d'avantage confiance à leurs supérieurs, afin de résoudre le conflit auquel l'employé est confronté, cela permet donc au responsable de se sentir un élément majeure important non seulement pour l'entreprise mais aussi pour le salarié qui le trouve comme un apporteur de solutions pour toute entrave que ce dernier peut rencontrer dans sa vie professionnelle. Et pour le taux de

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

14,43% qui représente les sans réponses, il concerne les employés qui n'ont pas vécu une situation conflictuelle au travail.

**Tableau N°26 : Q18-l'importance de la communication interne dans la résolution des conflits existant:**

L'importance de la communication interne dans la résolution des conflits existant	Fréquences	Pourcentages
Importante	88	<b>90,72%</b>
Pas importante	09	9,27%
Total	97	100%

Le tableau statistique ci-dessus nous fournit les pourcentages relatifs aux réponses obtenues par la question de l'importance de la communication interne dans la résolution des conflits au travail. Dont le taux le plus élevé, est ce lui de 90,72% représente les employés qui ont répondu que la communication interne joue un rôle très positif dans le processus de résolution des conflits au travail.

Ce pourcentage a été justifié par des arguments avancés par les enquêtés, tout en disant que seule la communication qui pourra résoudre les problèmes existant entre les parties prenantes en conflit, que ce soit dans la vie professionnelle en particulier et même dans la vie quotidienne. Sachant bien que sans communication rien ne sera rétablir parce que ce dernier pourra se répercuter sur l'entreprise en général. Une autre partie de nos enquêtés trouvent aussi que si le personnel ne communique pas, ca peut introduire un climat du travail désagréable. Comme il peut aussi se développer à une grève, si les parties prenantes sont les travailleurs et leur administration. Pour cela la communication en entreprise est un élément indispensable.

Pour ce taux de 9,27%, qui représente les employés qui trouvent que le rôle de la communication interne dans le processus de régulation des conflits au travail, est n'est pas important, et qu'ils ont en situation de conflit, comme ils ont avancés certaines arguments toute en disant, dit moment que leur problèmes est n'est pas encore résolu donc pour eux ce processus de communication est n'est pas fiable. Mais peut être cette partie prenante en conflit il ne sait pas faire preuve de l'utilité de la communication interne.

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

**Tableau N°27 : Q19-la communication interne et la confiance entre le personnel:**

la communication interne et la confiance entre le personnel	Fréquences	Pourcentages
oui	91	<b>93,81%</b>
non	6	6,18%
Total	97	100%

Le tableau statistique ci-dessus nous présente les pourcentages suivants, soit un taux de 93,81% qui représente les employés qui ont confirmés que la communication interne permet d'assurer la confiance entre le personnel, et un deuxième taux de 6,18% qui représente les enquêtés qui ont répondu par le rejet de cette supposition.

Suivant les résultats obtenus à base de ce tableau, on peut déduire que le pourcentage le plus élevé est celui dont la réponse est confirmée et les argument avancés se résument dans le fait que la communication interne permet une bonne transmission et au même temps permet une bonne compréhension des informations, puisque elle se compose d'un aspect verbal et d'un autre aspect gestuel ce qui facilitera d'avantage au partie communicante la compréhension de l'information et d'être en confiance tout en comprenant les deux fonctions , soit manifeste ou latent, de l'émetteur, et ce qui permettra aussi à l'émetteur de bien transmettre et de gagner la confiance du récepteur grâce à une profonde explication de l'information. Aussi le fait de transmettre une information face à face fait naitre chez le récepteur un sentiment de valorisation et de certitude envers son émetteur, ce qui veut dire donc que la confiance s'installe d'avantage lors d'une communication accompagnée d'une explication et une discussion qui mènera à une entente sure entre les différentes parties prenantes.

Quant au 6,18% des employés, qui infirment cette supposition, ont avancés des arguments toute en disant que malgré la faisabilité de la communication dans le cadre formelle en termes de transmission des instructions par exemple, mais en conséquence ils se sentir marginalisées donc cela ne permet pas l'instauration de la confiance entre eux, que ce soit dans l'ordre formelle ou informelle.

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

**Tableau N°28 : Q20-Causes d'instauration de la confiance et des bonnes relations par la communication interne :**

Causes d'instauration de la confiance et des bonnes relations par la communication interne	Fréquences	Pourcentages
Permet de prévenir les conflits	59	<b>32,24%</b>
Elle instaure la confiance et la transparence entre les employés	44	24,04%
Permet l'efficacité des échanges entre le personnel	41	22,40%
Permet aux employés de se connaître	39	21,31%
Total	183*	100%

Le tableau chiffré ci-dessus présente les résultats suivants, soit un taux de 32,24% des employés enquêtés qui ont répondu que la communication interne fait naître la confiance et les bonnes relations parce qu'elle permet de prévenir les conflits, un autre taux soit de 24,04% qui est relatif à ceux qui ont répondu que une bonne communication interne instaure la confiance ainsi des fortes relations parce que elle permet d'installer une transparence entre les employés. Un autre taux aussi important est de 22,40% qui représentent les employés qui ont répondu que la communication interne permet les échanges entre le personnel. Un dernier taux de 21,31% qui représente ceux qui ont répondu que la communication interne permet aux employés de se connaître mieux.

Le taux le plus important est relatif à la prévention des conflits et qui est de 32,24%. de ce fait, on peut déduire que les enquêtés trouvent que l'objectif principal de la communication interne est, non seulement, la confiance et les bonnes relations mais aussi la prévention des conflits, sachant qu'il existe des conflits que l'entreprise peut faire prévoir comme par exemple le conflit de générations qui pourrait être traduit par la non obéissance aux instructions du supérieur le plus jeune et nouvellement recruté par rapport à son subordonné qui est âgé et qui est peut-être plus expérimenté mais avec des qualifications inférieures. Un autre type de conflit qui est celui de la concurrence qu'on peut prévoir lorsque la direction confie une tâche à des employés ayant les mêmes qualifications et des compétences qui se rassemblent, ce qui va donc pousser chacun d'entre eux à se monter et à faire valoir ses compétences.

Un taux de 24,04% qui est relatif à la transparence entre les employés, on souligne que cette transparence est un critère important qui permettra à son tour une certaine stabilité et un

---

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

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

climat d'entente au travail. Quant au taux de 22,04% qui est relatif aux échanges entre le personnel, on peut lui traduire par le fait que si les employés ne communiquent pas entre eux, il ne pourra pas y'avoir des échanges en termes d'expériences, de valeurs et de la culture.

Et enfin un dernier taux de 21,31%, qui représente les employés qui ont répondu que grâce a la communication interne que les uns connaissent les autres dans l'entreprise, ainsi cette connaissance est une nécessité organisationnel, afin d'instaurer un bon climat de travail et afin de travailler en collaboration.

**Tableau N°29 : Q21- A- La communication interne et la résolution des conflits au travail :**

La résolution d'un conflit avec la communication interne	Fréquences	Pourcentages
Oui	92	<b>94,84%</b>
Non	05	5,15%
Total	97	100%

Le tableau statistique ci-dessus nous expose deux pourcentages : le premier est de 94,84% qui représente les enquêtés qui ont répondu que la contribution de la communication interne dans la résolution des conflits est majeure.

On constate dans les résultats obtenus que les employés enquêtés dans cette société trouvent que la communication interne joue un rôle important dans la résolution des conflits au travail, sur laquelle cette entreprise a déjà compté sur elle dans la résolution de certains conflits. Pour ceux qui trouvent que le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits au sein de leur société est très réduit, et qu'elle se focalise juste dans le cadre technique et d'exécution des taches fournisses, en dore ça la communication interne n'a aucun rôle, cependant, ces derniers ne représentent que 5,15% soit un taux très inférieur par rapport à celui de 94,84%.

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

**Tableau N°30** : La relation entre le niveau d'instruction et l'importance de la communication interne dans la résolution d'un conflit :

Importance de la communication interne le niveau d'instruction	importante	pas importante	Total
Moyen	<b>15</b> <b>71,42%</b>	6 28,57%	21 100%
secondaire	<b>24</b> <b>88,88%</b>	3 11,11%	27 100%
Universitaire	<b>49</b> <b>100%</b>	0 00%	49 100%
Total	<b>88</b> <b>90,72%</b>	09 9,27%	97 100%

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 pu 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 100%, soit un taux argumentant que la communication interne est très importante dans le processus de résolution des conflits.

Pour ce des enquêtés ayant un niveau universitaire, ils représentent un taux de 100%, et pour les employés ayant un niveau secondaire occupent un taux de 88,88%, est enfin un taux de 71,42%, qui représente les enquêtés ayant un niveau d'instruction moyen.

Suivant les résultats inclure dans ce tableau croisé ci-dessus, on peut déduire que les différentes catégories socioprofessionnels enquêtés trouvent tous que la communication interne est importante, et qu'elle joue un rôle important dans le processus de résolution des conflits au travail. Cela nous permet alors de dire 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 permet aussi la prévention voire même l'évitement de certaines conflits qui sont susceptibles d'apparaître d'un moment a un autre au sein de la MAC-SOUM.

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

**Tableau N°31 :** La relation entre la question liée à l'instauration de la confiance entre le personnel et la résolution de la communication interne pour les conflits au travail :

La résolution des conflits L'instauration de la confiance	Oui	Non	Total
Oui	<b>88</b> <b>96,70%</b>	3 3,29%	91 100%
Non	4 66,66%	2 33,33%	6 100%
Total	<b>92</b> <b>94,84%</b>	05 5,15%	97 100%

Le tableau statistique croisé ci-dessus va déterminer la relation entre la possibilité d'instaurer de la confiance par la communication interne et la résolution d'un conflit au travail.

Selon ces résultats obtenus lors de ce croisement, on remarque que le taux élevé est de 94,84%, représente les employés qui trouvent que la communication interne permet la résolution des conflits au travail.

Pour ceux qui pensent que la communication interne instaure la confiance au travail, on trouve un taux de 96,70% qui représente les employés confirmant que la communication interne, permet l'instauration de la confiance au travail, ce qu'il va le permettre systématiquement la résolution des conflits au travail.

On constate donc, que la communication interne peut résoudre une situation conflictuelle au sein d'un milieu professionnel et qu'il dépend de sa capacité dans l'instauration de la confiance mutuelle entre les différentes catégories d'employés constituent cette entreprise en général, ce qu'il va permettre à l'employés, non seulement, d'être motivé dans son travail mais aussi elle va lui permettre le développement de son trait relationnelle avec ses collègues, ce qui lui donne alors cet avantage de vivre dans un milieu professionnel bien organisé et dans un climat de travail convivial, dont les tensions conflictuels réduits.

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

**Tableau N°32** : La relation entre le genre des enquêtes et le moyen sur lequel le conflit a été solutionné :

La méthode de résolution \ Le genre	Négociation	médiation	Intervention hiérarchique	Sans réponses	Total
Homme	15 21,73%	20 28,98%	<b>24</b> <b>34,78%</b>	10 14,49%	69 100%
Femme	5 17,85%	6 21,42%	<b>13</b> <b>46,42%</b>	4 14,28%	28 100%
Total	20 20,61%	26 26,80%	<b>37</b> <b>38,14%</b>	14 14,43%	97 100%

Ce tableau statistique ci-dessus représente le croisement entre le genre des nos employés enquêtés et la façon par laquelle ils ont procédé à la résolution de ce conflit auquel ils sont confrontés. Tenant à dire que l'objectif derrière 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.

Pour ce qui est de la catégorie masculine, on souligne que le taux le plus élevé qui est de 34,78% 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 46,42%, 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, 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.

Le taux de 14,43%, qui représente les sans réponses, soit des enquêtés qui n'ont pas vécu une situation conflictuelle.

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

### **Axe N°3 : Les conséquences de l'inefficacité de la communication interne :**

**Tableau N°33 : Q 22-** les principales causes qui peuvent introduire une communication interne inefficace:

les principales causes qui peuvent entravant la communication interne	Fréquences	Pourcentages
Le manque de volonté de la direction général	18	15,92%
Le manque de ressources humaines	74	<b>65,48%</b>
Le cloisonnement entre les services	21	18,58%
total	113*	100%

Le tableau statistique ci-dessus comprend des résultats chiffrés qui constituent la réponse à une question concernant les causes principales derrière une communication interne inefficace, dont le taux le plus élevé est ce lui de 65,48% des réponses qui affirment que la cause principale derrière l'inefficacité de la communication interne est liée principalement au manque de la ressources humaines affectée pour ce domaine , un autre taux soit de 18,58% des employés qui trouvent que la cause est due au cloisonnement entre les services , un dernier taux qui est de 15,92% représente les employés qui trouvent que la cause de cette inefficacité est liée au manque de volonté de la part de la direction général.

Suivant les résultats obtenus lors de cette question, on tente à signaler une autre fois que le taux le plus apprécié est celui de 65,48%, qui représente les employés qui trouvent que l'inefficacité de la communication interne est l'une des conséquences due au manque du personnel spécialisé dans ce champ. De ce fait, on peut déduire que le domaine de la communication est un peu rigide exige certaines compétences en terme de savoir et de savoir faire pour se mètre a niveau de cette dernière, en conséquence, le manque de la ressources humaines affectés pour la réalisation de ce processus communicationnelle peut entraver son bon fonctionnement, dont une armada de tensions et de conflits prendra essor et ce la va engendrer une communication interne inefficace.

**Le tableau N°34 : Q23-** la communication la plus courante au sein de la MAC-SOUM :

La communication la plus courante	Fréquences	Pourcentages
Communication formelle	74	<b>76,28%</b>
Communication informelle	23	23,71%
Total	97	100%

Le tableau statistique ci-dessus nous montre les résultats qui démontrent la communication la plus courante entre les employés de la MAC-SOUM enquêtés. Le premier

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

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

taux est de 76,28%, représente les employés qui trouvent que la communication la plus courante dans leurs relations avec leurs collègues est la communication formelle. Un autre taux de 23,71%, représente ceux qui trouvent que la communication informelle est le type le plus dominant dans leurs relations avec leurs collègues au travail.

Lors de ces résultats obtenus, on constate que la forme de communication la plus utilisée par la majorité des employés enquêtés, dans la plus part de leurs relations, est celle de la communication formelle, en se basant sur plusieurs moyens tels que l'affichage, les courriers, les réunions et les notes de service,...etc. Ce qui signifie que les enquêtés ont pris conscience de l'importance de la communication et d'informations réglementés afin d'exécuter leur travail ainsi leurs taches avec certaine organisation et précision. Concernant le taux de 23,71, relative aux employés enquêtés qui comptent beaucoup plus sur la communication informelle dans leur relations avec leurs collègues de travail.

**Tableau N°35 :Q24-** Les conséquences de l'absence d'une expression libre des employés au sein de la MAC-SOUM :

Les conséquences d'absence d'une libre expression	Fréquences	Pourcentages
L'émergence des conflits	69	<b>49,64%</b>
L'insatisfaction des employés	42	30,21%
Stimule l'absentéisme	11	7,91%
Augmente le turn-over	17	12,23%
Total	139*	100%

Suivant le tableau statistique ci-dessus, on constate que le pourcentage le plus élevé est de 49,64%, 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 30,21%, relatif aux employés qui ont répondu que l'absence d'une libre expression au milieu des employés peut introduire une insatisfaction.

Pour le premier et important taux qui est de 49,64%, les 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 que seule la communication permet la déduction des malaises tout en essayant d'apporter des solutions.

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

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

Pour le taux de 30,21%, qui est relatif à l'insatisfaction des employés, ces derniers ont répondu que si l'employé n'arrive pas à s'exprimer librement, cela va développer en lui un sentiment d'être marginalisé, comme il va se sentir méprisé et que son existence au sein de l'entreprise est liée juste au rapport de production.

**Tableau N°36 :Q25-** La communication informelle comme étant issue de l'absence de la communication interne réglementée dans la MAC-SOUM :

Cause d'émergence de la communication informelle	Fréquences	Pourcentages
Oui	76	<b>78.35%</b>
Non	21	21.64%
Total	97	100%

Le tableau statistique ci-dessus nous expose le pourcentage des employés qui trouvent que la communication informelle est issue de l'inefficacité de la communication formelle soit un taux de 78.35%. Un autre taux de 21.64% représente les employés qui trouvent que l'inefficacité de la communication formelle n'engendre pas une communication informelle, autrement dit, la communication informelle n'est pas issue de la communication formelle inefficace.

Grâce aux résultats de ce tableau, on constate que le taux le plus important est dédié à la réponse que l'inefficacité de la communication formelle provoque l'émergence de la communication informelle, et ce avec un taux de 78.35%, et les enquêtés ont avancé des arguments en disant que la communication par voie orale fait partie de la nature humaine, de ce fait, si l'entreprise ne donne pas des chances de communication à son personnel, afin de communiquer les uns avec les autres, ce dernier va procéder spontanément à une communication informelle. Ainsi, on peut dire, comme on l'a déjà souligné dans la partie théorique de ce travail, que la communication est un besoin. D'autres arguments démontrent aussi que pour permettre une vie sans lacunes et sans failles, il est important d'officialiser l'information pour qu'elle ne prenne pas la forme informelle qui pourra devenir une entrave.

Quant au taux de 21.64% représentant la réponse négative, ces employés expliquent que l'informelle existe même si l'entreprise donne le meilleur d'elle-même. En effet, les sources de la communication informelle sont relatives aux employés qui n'ont pas pris conscience des conséquences que peut provoquer l'information informelle et qui peuvent être destructrices non seulement pour l'entreprise mais aussi pour le groupe et donc même pour l'employé. D'autres employés avancent des arguments en disant que la communication informelle fait partie de leur vie professionnelle parce que ce sont des gens qui se connaissent bien avant leur vie professionnelle.

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

**Tableau N°37 :Q26-** les conséquences de la communication informelle:

Les conséquences	fréquences	Pourcentages
Le conflit	57	<b>42.22%</b>
Crainte de l'avenir	15	11.11%
L'instabilité	37	27.40%
L'opposition au changement	26	19.25%
Total	135*	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 42.22%, 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 27.40% qui est dédié aux employés qui trouvent que la communication informelle provoque une instabilité au sein du personnel de l'entreprise.

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.

**Tableau N°38 :Q27-** la façon de transmission de l'information informelle :

La forme de transmission de l'information informelle	Fréquences	Pourcentages
Sous forme d'une rumeur	52	<b>48.14%</b>
Sous forme d'une information modifiée	38	35.18%
Sous forme d'une plaisanterie	18	16.66%
Total	108*	100%

D'après ce tableau, on est arrivé à l'obtention de quelques pourcentages qui sont relatifs à la façon de la transmission de l'information informelle. Cependant, le pourcentage le plus remarquable est de 48.14%, soit un taux relatif au choix de la réponse comme étant

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

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

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

l'information informelle se transmet sous forme d'une rumeur. Un deuxième taux de 35.18% représente les employés qui ont répondu que l'information informelle est transmise sous forme d'une information modifiée, un dernier taux de 16.66% désignant les employés qui ont répondu que cette information informelle est transmise sous forme d'une plaisanterie.

**Tableau N°39 :** le croisement entre le niveau d'instruction et les conséquences de la communication informelle :

les conséquences niveau d'instruction	Le conflit	Crainte de l'avenir	instabilité	Opposition au changement	total
Moyen	<b>14</b> <b>66,66%</b>	2 9,52%	4 19,04%	1 4,76%	21 100%
Secondaire	<b>13</b> <b>48,14%</b>	5 18,51%	6 22,22%	3 11,11%	27 100%
Universitaire	<b>27</b> <b>55,10%</b>	6 12,24%	11 22,44%	5 10,20%	49 100%
Total	<b>57</b> <b>42,22%</b>	15 11,11%	37 27,40%	26 19,25%	135 100%

Le tableau ci-dessus nous expose des résultats statistiques obtenus lors d'un croisement entre le niveau d'instruction de nos enquêtés et les conséquences d'une communication informelle.

Ce croisement a pour une fin de donner des réponses sous forme de pourcentages qui vont montrer les principales conséquences liées à la communication informelle, et cela bien en fonction de différents niveaux d'instruction de nos enquêtés.

Selon les données de ce tableau, on constate que le pourcentage le plus élevé est de 42,22%, qui un taux représentant la totalité des employés qui trouvent que la communication informelle peut engendrer principalement, des conflits au travail.

On constate aussi d'autres pourcentages tels que 55,10% qui représente nos enquêtés ayant un niveau d'instruction universitaire dont les réponses sont l'émergence des conflits, un autre pourcentage aussi important qui est de 48,14% et qui représente les employés enquêtés ayant un niveau d'étude secondaire, et un dernier taux de 66,66% qui représente les enquêtés ayant un niveau d'instruction moyen.

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

D'après les résultats obtenus lors de cette question, on déduit que la communication informelle provoque l'apparition des conflits, ainsi instaure l'instabilité des employés dans leur champ de travail. Cela donc entrave le bon fonctionnement de l'entreprise, car l'informel est qualifié dans la majorité des cas par l'incertain, donc ce la va engendrer systématiquement un sentiment de doute et de crainte au milieu des salariés et qu'il va engendrer l'apparition d'une armada de tensions et de conflits au sein de l'entreprise.

**Tableau N°40** : le croisement entre les catégories socioprofessionnelles et la communication la plus courante:

Type de communication la catégorie socioprofessionnelle	formelle	informelle	total
Cadres	<b>11</b> <b>100%</b>	00 0%	11 100%
Maitrises	<b>7</b> <b>87,5%</b>	1 12,5%	08 100%
exécutions	<b>56</b> <b>71,79%</b>	22 28,20%	78 100%
Total	74 76,28%	23 23,71%	97 100%

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 relation au sein de la MAC-SOUM.

Suivant les résultats de ce tableau, on constate que le taux le plus élevé est ce lui de 100%, soit un taux représentant la catégorie des cadre qui trouvent que la communication la plus utilisé lors de leurs relations professionnels est la communication formelle, ainsi pour la catégorie d'exécution représente un pourcentage aussi important qui est de 87,5%, qui utilisant le plus souvent la communication formelle lors de leurs relation avec leurs collègues au travail, et c'est la même chose pour les agents de maitrise qui sont représenté sous un pourcentage qui est de 71,79%.

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, et ce malgré la diversité de leurs catégories socioprofessionnelles.

## **Chapitre IV : la collecte, l'interprétation et l'analyse des résultats**

---

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.

### **Vérification des hypothèses :**

A la lumière des 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 :**

En premier lieu on va procéder à la vérification de la première hypothèse qui est: «l'entreprise MAC-SOUM dispose d'une stratégie qui valorise la communication interne ». Et ce la va s'effectuer suivant les diverses réponses acquises pour les questions posées dans le premier axe.

Suivant les réponses du premier axe, on peut déduire que la majorité de nos enquêtes ont affirmant que cette société dispose d'une bonne stratégie de communication interne, tenant à signaler que les outils de communication interne mises en place par la MAC-SOUM pour faire réussir ce processus sont divers et multiples, commençant par un pourcentage de 60,41%, 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 derrière cet outil c'est bien la formalisation et la concrétisation de ce processus, et comme elle se base en parallèle sur l'outil oral qui est présenté par un pourcentage de 36,80%, 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 s'il 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, 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.

Comme on remarque aussi un autre taux de 100%, qui représente les employés ayant répondu que leur société dispose d'un service chargé de la communication, la donc on peut

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

---

déduire, que cette entreprise 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 74,22% 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 depuis longtemps, les pourcentages suivants le justifient : Un taux de 72,91% qui représente les employés ayant de 6 à 10 ans d'expérience, un taux de 91,66% pour ceux ayant une expérience de 11 à 15 ans, et un autre taux qui est de 50% pour les employés ayant de 1 à 5 ans d'expérience, et un dernier taux pour les employés ayant plus de 16 ans d'expérience au sein de cette entreprise est qui de 100%.

Tenant aussi à signaler un autre taux de 70,10%, qui représente les employés qui ont répondu que leurs relations communicationnelles avec leur supérieur hiérarchique est satisfaisante. Cela signifie que cette société communique parfaitement avec ses salariés, on constate un autre pourcentage de 50,51%, qui représente les employés affirment que cette entreprise fait souvent appel à des entretiens individuels, et Lors d'un croisement entre la catégorie socioprofessionnel des enquêtés et la fréquence d'appel aux entretiens individuels, on constate que cette entreprise ne fait pas de différence entre ses diverses catégories socioprofessionnelles , les pourcentages suivants le justifient : pour celle des cadres sont représentés par un taux 63,63%, les agents de maîtrise sont représentés par un taux de 50%, agents d'exécution sont représentés par un taux de 48,71%, un autre taux important de 46,37%, qui représente les employés espèrent que leur adhésion et leur implication dans le processus de la communication interne, soit fortement reconnu. Cela veut dire que le personnel de cette société sait preuve de la communication interne.

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.

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

---

### La deuxième hypothèse :

Les questions du deuxième axe va nous permettant la collecte de données chiffrées qui vont contribuer à la vérification de cette deuxième hypothèse qui est ; « la communication interne contribue à la résolution des conflits au travail en instaurant un climat de confiance et en développant le caractère relationnel des employés».

A partir de ces résultats obtenus lors de cette analyse, en premier lieu on constate un taux important qui est de 53,60%, qui représentant les employés qui étaient en situation conflictuelle et qui trouvent que la communication interne était très importante dans la résolution de leurs conflits. Un autre taux aussi important qui est de 90,72% représente les employés qui ont répondu que la communication interne joue un rôle très positif dans le processus de résolution des conflits au travail, avec un autre taux de 93,81% qui représente les employés qui ont confirmés que la communication interne permet d'assurer la confiance entre le personnel.

On constate aussi un autre taux qui est de 32,24%, qui représente les employés enquêtés qui ont répondu que la communication interne fait naître la confiance et les bonnes relations puisque elle permet de prévenir les conflits. On signale aussi un taux remarquable de 94,84% qui représente les enquêtés qui ont répondu que la contribution de la communication interne a la résolution des conflits est cruciale. 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 90,72%, soit un taux représentant les enquêtés qui pensent que cette communication est indispensable pour la résolution des conflits, aussi quel que soit le niveau 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.

Tenant a signalé une autre fois que la communication interne instaure la confiance, comme elle développe le caractère relationnelles entre les employés, cependant, lors d'un croisement entre la confiance et la résolution des conflits par la communication interne, on remarque un taux de 94,84%, représente les employés qui trouvent que la communication interne instaure de la confiance ce qu'il va le permettre systématiquement la résolution des conflits au travail.

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

---

Suivant ces différents résultats acquis dans ce deuxième axe, on peut déduire que la communication interne au sein de la MAC-SOUM, contribue parfaitement à la résolution des conflits au travail. De ce fait, on peut dire alors que notre deuxième hypothèse est confirmée.

### **La troisième hypothèse :**

Les questions posées dans ce dernier axe ont servi d'un outil permettant la collecte de données statistiques qui vont contribuer à la vérification de cette troisième hypothèse qui est : «une communication interne inefficace entrave le bon fonctionnement de l'entreprise».

A partir de la question 22 qui porte sur les inconvénients d'une communication interne inefficace, on constate qu'elle engendre des conflits en premier avec un taux de 42,22% des enquêtés, un taux 27,40% qui représente les employés qui trouvent qu'elle provoque une instabilité du personnel, un taux de 11,11% qui représente les employés enquêtés qui pensent qu'elle crée un sentiment de doute et de crainte, un autre taux de 19,25% qui représente les employés qui disent qu'elle provoque l'opposition au changement de la part des employés.

Tenant à signaler qu'un autre taux important qui est de 78,35% des enquêtés qui disent que la communication informelle est issue de l'absence d'une communication interne formalisée. On constate aussi un autre taux qui est de 49,64% qui représente les employés qui pensent que l'absence d'une libre expression des employés provoque l'émergence des conflits, comme elle provoque une insatisfaction chez les employés, soit un taux de 30,21% des enquêtés qui le confirment. On constate aussi, lors d'un croisement entre le niveau d'instruction de nos enquêtés et les conséquences de la communication informel dans l'entreprise, soit 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 presque, ils ont tous répondu par l'émergence des conflits.

Tout en se basant sur ces résultats acquis, on peut déduire que l'inefficacité de la communication interne dans cette société, 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. Cependant, on peut dire que notre troisième hypothèse est confirmée.

# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

### Conclusion générale :

La communication interne n'est pas une fin en soi, mais un moyen au service de la politique de l'entreprise, elle est liée au style de management, à l'organisation et à la taille de l'entreprise, ainsi que sa nature d'activité, notamment dans les institutions publiques.

A l'issue de la réalisation de ce travail de recherche dans une **manufacture des chausseurs** qui est la **SPA MAC-SOUM**, nous sommes parvenus à enregistrer un certain nombre de résultats qui constituent des réponses à nos hypothèses de départ.

La communication est toujours omni présente dans tout groupement humain que ce soit formel ou informel, cependant, les difficultés du processus de communication, la multiplicité des paramètres et des déterminismes (sociaux, catégoriels, spatiaux...), doivent être prises en compte dans l'analyse de la communication interne et la façon par laquelle elle intervient afin de résoudre et voir même prévenir des conflits liés au travail.

Comme toute organisation en quête de performance, 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 connaissances, expliquer les projets, ensuite, impliquer, motiver et persuader, entretenir le lien social et la cohésion, et aider à prévenir, analyser et réguler les conflits internes. La communication informelle, de son côté 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.

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.

Pour ce qui est de l'entreprise **MAC-SOUM**, on est parvenu à dire qu'elle accorde une importance particulière pour sa communication interne, sachant bien que cette dernière lui a permis de résoudre des situations conflictuelles existantes et ainsi qu'elle lui permet aussi de

## Conclusion générale

---

prévoir des conflits qui sont susceptibles d'apparaître afin de les éviter. Tenant à signaler, que dans le cas d'une communication interne mal orienté et inefficace, cela va donc, engendrer l'émergence d'une armada de conflits et de tensions, qui peuvent entraver le bon fonctionnement de toutes entreprises.

Et en revanche aux résultats obtenus durant l'analyse des données collectées lors de l'enquête, on est arrivé à déduire, que la communication interne joue un rôle crucial dans la résolution des conflits au travail.

Nous espérons participer à donner une idée sur l'importance de la communication interne et son impact sur la résolution des conflits au travail, qui provoque des effets positifs sur le personnel en particulier et la survie de l'entreprise en générale.

On arrive finalement à conclure ce travail de recherche tout en ouvrant un autre champ de recherche qui va permettre à la sociologie de travail et des organisations de s'évoluer et de s'approfondir dans son champ d'investigation en général et dans le monde du travail et de l'emploi en particulier. De ce fait on est arrivé à formuler quelques questionnements qui vont servir d'un sujet de recherche pour les études ultérieures, à savoir ;

- En quoi s'intitulent les besoins de l'employé dans l'entreprise algérienne ?
- Existe-t-il un lien entre la communication interne et la motivation de l'employé dans l'entreprise algérienne ?
- Est-ce que la motivation facilite-t-elle l'adaptation et l'intégration de l'employé dans l'entreprise algérienne ?

# **La liste bibliographique**

## La liste bibliographique :

### Liste des ouvrages

- 1- BRAHIM Abdelhamid, **l'économie Algérienne, défis et enjeux**, édition DAHLAB, 2<sup>ème</sup> édition, Alger, 1991.
- 2- BREARD Richard et PASTOR Pierre, **gestion des conflits, la communication à l'épreuve**, édition, LIAISONS, paris, 2000.
- 3- CHRISTOPHE Carré, **sortir des conflits avec les autre**, éditions EYROLLES, paris, 2004.
- 4- CORMIER Solange, **dénouer les conflits relationnels en milieu de travail**, presses de l'université de Québec, canada, 2004.
- 5- D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry : **la communication interne de l'entreprise**, édition DUNOD, 5eme édition, Paris, 2007.
- 6- DECAUDIN Jean-Marc et IGALENS Jaques et all : **la communication interne, stratégies et techniques**, édition DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Belgique, 2009.
- 7- DETRIE Philippe et BROYEZ Catherine : **la communication interne au service de management**, édition LIAISON, 2<sup>ème</sup> édition, PARIS, 2011.
- 8- KHELASSI Réda, **management ressources humaines**, édition HOUMA, Alger, 2010.
- 9- LEHNISCH Jean-Pierre : **la communication dans l'entreprise, que sais-je ?**, édition PUF, 7<sup>ème</sup> édition, paris, 2011.
- 10- LETHIELLEUX Laetitia : **l'essentiel de la gestion des ressources humaines**, édition GUALINO, 5<sup>ème</sup> édition, paris, 2011-2012.
- 11- MALARWICZ jacques-Antoine, **gérer les conflits au travail la médiation systématique en entreprise**, Edition Pearson, 2<sup>ème</sup> Edition, France, 2009.
- 12- MARIANNE Belis, **communication des premiers signes à la télématique**, édition, FREQUENCE, paris, 1988.
- 13- MARIE-HELENE Westphalen, **communicator**, édition DUNOD, 4<sup>ème</sup> édition, paris, 2004.
- 14- MELBOUCI Leila : **le modèle des entreprises publiques algériennes échec ou fin de mission**, édition EL-AMEL, Tizi Ouzou, 2008.
- 15- خالد حميد , **نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو اقتصادية في الجزائر**, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر 2011.

## 1- Liste des ouvrages méthodologique :

- 1- AKTOUF Omar : **méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des sciences sociales, une introduction à la démarche classique et une critique**, les presses de l'université de Québec, 1987.
- 2- BLANCHET Alain et GOTMAN Anne : **l'enquête et ses méthodes, entretien**, édition ARMAND COLINE, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2007.
- 3- MAURIS Angers : **initiation à la méthodologie des sciences humaines**, édition CASBAH, Alger, 1995-1996.
- 4- RAYMOND Boudon : **les méthodes en sociologie**, édition P.U.F, paris, 1970, p31.

## Liste des dictionnaires

- 1- Le petit Larousse : **dictionnaire multimédia**, 2009.

## 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<sup>o</sup>49, 3<sup>ème</sup> trimestre 1999.
- 2- BENDJEDDID Chadli, **journal officiel de la république algérienne N<sup>o</sup> 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.
- 3- CHIKHI Said : **grève et société en Algérie, 1965-1985**, cahier du CREAD n<sup>o</sup>6, 2<sup>ème</sup> trimestre 1986.
- 4- HELIE Damien, **l'autogestion industrielle en Algérie**, revue de l'occident musulman et de la méditerranée, N 6, 1969.
- 5- 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<sup>o</sup>55, 1<sup>er</sup> trimestre 2001.

## Liste des articles :

- 1- **Comment gérer les conflits au travail.**  
<http://carriere.comprendrechoisir.com/comprendre/conflit-au-travail>
- 2- Santé psychologique : **un climat du travail sain, c'est une valeur sure.**  
<http://apssap.qc.ca/wp-content/uploads/2013/08/Climat.pdf>
- 3- TALBETI Habib : **conditions de travail et climat social dans les PME algériennes.**  
<http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/TABETI Habib.pdf>
- 4- MORIN Estelle : **sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel.**  
<http://www.irsst.qc.ca/files/documents/PubIRSST/R-543.pdf>
- 5- HAYOZ Marlise, GRUNIG Seraina, et LANDRY Christine : **traité de sociologie du travail,** séminaire enfant travailleur SE 2006.  
[http://www.unifr.ch/socsem/cours/compte\\_rendu/expos](http://www.unifr.ch/socsem/cours/compte_rendu/expos)
- 6- FAGUER Jean-Pierre : **le relationnel comme pratique, comme croyance,** revue Agone, 2007, mise en ligne le 14 septembre 2009.  
URL : <http://revueagone.revues.org/699>.
- 7- MARIE-EVE Brouard : **l'impact des pratiques relationnelles au travail sur la reconnaissance :le cas de l'industrie québécoise du jeu vidéo,** mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, septembre 2009. URL : <http://www.archipel.uqam.ca/2463/1/M11058.pdf>.
- 8- GUY ROGER Assie et all : **cours d'initiation a la méthodologie de recherche,** école pratique de la chambre de commerce et d'industrie, ABIDJAN.  
[http://www.livrelire.com/wpcontent/uploads/2014/10/cours\\_de\\_methodologie\\_et\\_de\\_recherche.pdf](http://www.livrelire.com/wpcontent/uploads/2014/10/cours_de_methodologie_et_de_recherche.pdf)
- 9- 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.**  
[http://www.creg.ac-versailles.fr/quand-les-technologies-de-l-information-et-de-la-communication-bouleversent-la#outil\\_sommaire\\_0](http://www.creg.ac-versailles.fr/quand-les-technologies-de-l-information-et-de-la-communication-bouleversent-la#outil_sommaire_0)
- 10- H. Aloui, **la communication interne, module N°5,** article, publié en 2010.  
[http://www.agire-maroc.org/fileadmin/user\\_files/pdf/cahier\\_des\\_participants/cahier\\_module5.pdf](http://www.agire-maroc.org/fileadmin/user_files/pdf/cahier_des_participants/cahier_module5.pdf)
- 11- TARISZKA-SEMEGINE Eva, **organizational internal communication as a means of improving efficiency,** european scientific journal, vol, 8, N°15, 2012.

<http://eujournal.org/files/journals/1/articles/232/submission/original/232-704-1-SM.pdf>

12- Fiche pratique, **la communication interne**. <http://publications.medef.com/MEDEF-rh/Fiche-pratique-La-communication-interne.pdf>

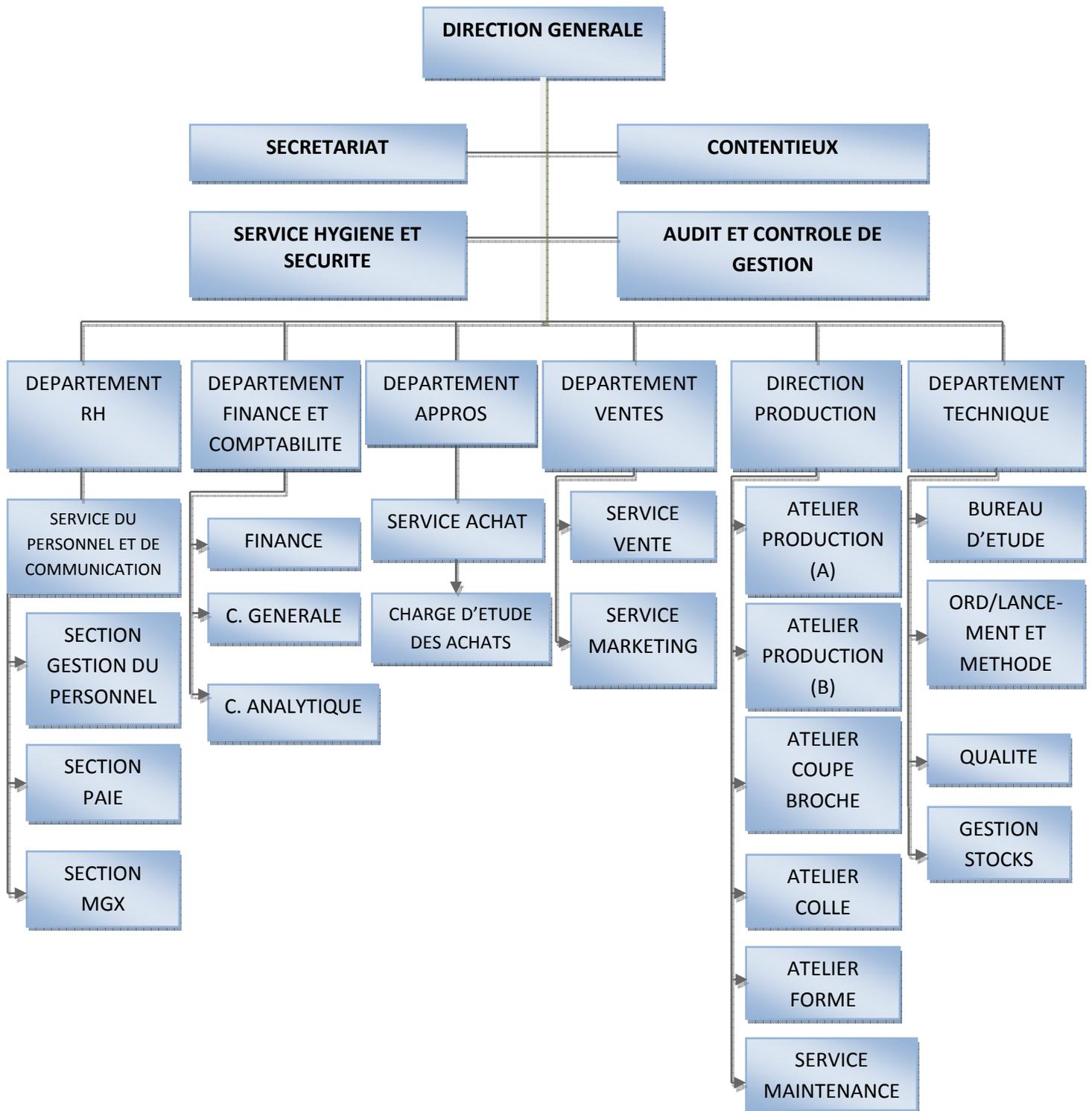
13- TURCOTTE Linda, **régler les conflits tout le monde y gagne**, objectif prévention-  
vol 1.29.N1, 2006. [www.lindaturcotte.com/intervention.html](http://www.lindaturcotte.com/intervention.html)

14- SYLVETTE Chaudy, **la gestion des conflits**, publié en 2011 et mis à jour en juin  
2014. <http://www.idecq.fr/communication/item/193-la-gestion-des-conflits.html>.

16- 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](http://www.creg.acversailles.fr/IMG/pdf/la_gestion_des_conflits_dans_les_organisations.pdf).

# **Liste des annexes**

**Annexe 01 : l'organigramme de l'entreprise MAC-SOUM :**



Source : document interne MAC-SOUM/SPA

**Annexe 02** : le guide d'entretien exploratoire :

- Selon vous la MAC-SOUM possède-t-elle une stratégie de communication interne ?
- Est-ce que et comment les salariés participent-ils dans le processus de communication interne ?
- Dans le domaine de la communication interne, quel est le rôle du département GRH ?
- En cas d'une communication interne inefficace, à votre avis quels seront ses conséquences dans l'entreprise ?
- Selon vous, comment la communication interne peut contribuer à l'évitement des situations conflictuelles ?
- D'après vous qu'est-ce qu'il aurait fallu faire pour éviter certains conflits ou leurs renouvellement ?
- Si on parle des conflits, qu'est-ce que vous entendez dire par ce phénomène, est-il présent au sein de votre entreprise ?
- L'entreprise envisage-t-elle d'aller plus loin dans le domaine de la communication interne que le fonctionnement actuel ?

**Annexe 03** : l'analyse pour l'entretien exploratoire :

**-Selon vous la MAC-SOUM possède-t-elle une stratégie de communication interne ?**

Les réponses acquises via cette question nous confirment l'existence d'une stratégie de communication interne au sien de la MAC-SOUM, et comme l'affirme la DRH : « évidemment elle existe une stratégie de communication interne où on fixe des moyens à utiliser afin de bien gérer ce processus de communication », et selon le chargé de communication : « la stratégie est indispensable et cette entreprise procède par des divers moyens tels que l'écrits, oraux, et même audiovisuels. », d'après aussi, quelques cadres l'entreprise est un monde fonctionnant à base d'une stratégie, c'est-à-dire toute action doit avoir un tas d'éléments tel que le plan d'action et l'objectif ciblé.

**- Est-ce que et comment les salariés participent-ils dans le processus de communication interne ?**

Concernant l'implication des employés dans le processus de communication interne dans cette société, dans l'unité de production, un employé à précisé : « on se communique convenablement que ce soit avec nos collègues et même avec nos supérieurs hiérarchique est surtout quand il s'agit d'une communication formelle la où les choses se prennent avec sérénité. », on note aussi que d'autres enquêtés ont affirmé que leurs point de vue et leurs opinions sont valorisés et pris en considération.

**-Dans le domaine de la communication interne, quel est le rôle du département GRH ?**

Pour le rapport du département GRH avec le domaine de communication interne, on a pu déduire que, ce département joue un rôle crucial vis-à-vis le bon fonctionnement du processus de communication au sien de cette entreprise, comme l'expliquent quelques employés, Selon la DRH : « La communication interne est au plus proche des équipes qui sont en relation avec le personnel, une partie importante de ce qui fait son travail sont directement disponible. »

**-En cas d'une communication interne inefficace, à votre avis quels seront ses conséquences dans l'entreprise?**

Cette question a permis de constater que la plupart des employés sont conscient de l'intérêt et du rôle de la communication interne, et qu'en cas d'inefficacité de cette dernière, le fonctionnement de l'entreprise va se détériorer et elle ne pourra pas y remédier. Un cadre de la sécurité affirme que: « la communication interne est indispensable, ses lacunes vont se répercuter négativement sur, non seulement, le fonctionnement de l'entreprise mais aussi sur la vie professionnelle de l'employé».

**-Selon vous, comment la communication interne peut contribuer à l'évitement des situations conflictuelles ?**

D'après cette question, on peut dire que la communication interne contribue parfaitement, non seulement, à la résolution des conflits, mais aussi à l'évitement de toute situation de tension et de problème susceptible de s'émerger au sein de son champ organisationnelle, cette explication est avancée par un responsable finance et comptabilité en disant que : « se communiquer veut dire être en bonnes relations, ce qui veut dire que le climat d'entente va s'instaurer entre les différentes parties prenantes. »

**-D'après vous qu'est-ce qu'il aurait fallu faire pour éviter certains conflits ou leurs renouvellement ?**

Suite à cette question, on déduit que certains employés ont avancé des propos expliquant les mesures à mettre en place afin d'éviter toute réapparition des conflits au sein de leur firme, un cadre d'hygiène et sécurité avance ce qui suit : « afin d'atteindre cet objectif qui est l'évitement des conflits, l'entreprise doit se donner d'avantage a la variable communication afin d'instaurer un climat de confiance et de transparence et afin de développer le caractère relationnel des employés, ce qui va leur permettre de s'entendre convenablement.»

**- Si on parle des conflits, qu'est-ce que vous entendez dire par ce phénomène, est-il présent au sein de votre entreprise ?**

Au sein de cette entreprise, le conflit est considéré comme étant une incompréhension de l'information, ainsi et comme le souligne un employé au département technique : « le conflit est une mauvaise communication et un malentendu entre les différents employés », ce qu'a confirmé d'ailleurs, le responsable d'audit : «le conflit au sein de cette société est dans la majorité des cas un désaccord sur un point de vue précis », donc on peut dire que cette

société n'est pas à l'abri des conflits. Selon nos enquêtes le conflit est causé principalement par le manque de communication, ce qui va engendrer des problèmes.

**-L'entreprise envisage-t-elle d'aller plus loin dans le domaine de la communication interne que le fonctionnement actuel ?**

Les réponses obtenues suite à cette question, nous confirment que cette société a une bonne intention d'investir fortement dans le domaine de la communication, le secrétaire du PDG a avancé certaines propositions : « c'est sûr, il y aura quelques améliorations et comme en va adopter de nouveaux moyens et outils de communication, aussi en recrutera du personnel bien affecté dans ce domaine là. »

**Annexe 04** : le questionnaire de recherche :

Ministre de L'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des Sciences humaines et des Sciences sociales

Département des Sciences sociales

## **MÉMOIRE**

En vue de l'obtention du diplôme de

### **MASTER EN SCIENCES SOCIALES**

#### **Questionnaire de recherche sous le thème**

Le rôle de la communication interne dans la résolution des conflits au travail dans  
l'entreprise algérienne

Cas pratique : l'entreprise MAC-SOUM SPA. akbou/w Bejaia

Réalisé par :

- YAYA Yacine
- TALBI Rabah

Encadré par :

- Mr SOUALMIA Abderrahmane

Dans le cadre de la présentation de notre mémoire de fin de cycle de deuxième année master en **sociologie du travail et des ressources humaines**, nous voulons présenter ce modeste questionnaire de recherche. A cet effet, nous vous saurions gré de bien vouloir renseigner ce présent questionnaire avec plus de précision possible.

Nous vous garantissons l'anonymat, et la confidentialité de vos réponses. Nous vous assurons qu'elles ne seront utilisées qu'à des fins scientifiques.

Nous vous remercions de votre collaboration.

Année universitaire : 2015/2016

# QUESTIONNAIRE

## Fiche signalétique

**Q1 :** Vous êtes ?

Homme

Femme

**Q2 :** A quelle tranche d'âge appartenez-vous?

[21-30[

[31-40[

[41-50[

[51 et plus

**Q3 :** quelle est votre Niveau d'instruction ?

Moyen

Secondaire

Universitaire

**Q4 :** quelle est votre Situation matrimoniale ?

Marié(e)

Divorcé(e)

Célibataire

Veuve

Veuf

**Q5 :** quelle est votre Catégorie socioprofessionnelle ?

Cadre

maitrise

exécution

**Q6 :** Avez-vous choisi ce poste ?

Oui

Non

**Q7 :** Combien d'années comptabilisez-vous au sien de l'entreprise mac-soum ?

[1-5[

[6-10[

[11-15[

[16 et plus

**Axe N° 01 : la stratégie de la communication interne au sien de l'entreprise MAC SOUM**

**Q8 :** quelle sont les outils de la communication interne utilisez vous ?

Ecrits

Audiovisuels

Oraux

**Q9 :** parmi les outils écrits, oraux, et audiovisuels, quel moyen vous utilisez plus ?

Moyen écrit

Moyen oral

Moyen audiovisuel

a) La revue de presse

a)Réunions

a) Les web télé

b) Journal interne

b) Téléphone

b) L'intranet

c) L'affichage

c) Entretien

c) Le journal lumineux

d) Les notes de service

b) Radio

d) La vidéotransmission

**Q10 :** Selon vous, quel est le support le plus apprécié ?

L'écrit

l'audiovisuel

l'oral

Veillez argumenter ?

.....  
.....

**Q11 :** Disposez-vous d'un service de communication interne ?

Oui

Non

Si oui, quel est son rattachement ?

À la direction générale

À la direction R.H

À la direction de communication

**Q12 :** Les salariés sont-ils amenés à participer à la politique de communication interne?

Oui

Non

Si non, vous dite

comment ?.....

**Q13 :** Avec vos supérieurs hiérarchiques, diriez-vous que la communication est ?

Satisfaisante

insatisfaisante

Veillez expliquer ?.....

**Q14 :** comment jugez-vous la fréquence d'appel aux entretiens individuels au sein de votre entreprise ?

Souvent

moyennement

rarement

**Q15 :** Quelles évolutions souhaiteriez-vous pour les années à venir en matière de communication interne dans votre entreprise ?

Plus d'engagement de la part de la direction générale

Recrutement de personnel affecté à la communication

Meilleure participation, adhésion et implication du personnel

Autre, précisez.....

**Axe N° 02 : l'impacte de la communication interne sur la résolution des conflits au travail.**

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

Oui

Non

Si oui, ce conflit était de type ?

Hierarchique  malentendu  conflit de pouvoir  conflit idéologique

Conflit de valeurs

Autre à préciser, .....

**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 ?

Importante

pas importante

Veillez argumenter, .....

**Q19** : la communication interne permet-elle d'assurer une confiance entre le personnel ?

Oui

Non

Veillez argumenter, .....

**Q20**: pour quoi la communication interne fait naître le bien entendu et les bonnes relations professionnelles ? Puisque ;

Elle permet de prévenir les conflits

Elle permet l'efficacité d'échanges entre le personnel

Elle instaure la confiance et la transparence entre les employés

**Q21** : la communication interne permet-elle la résolution des conflits au travail ?

Oui

Non

**Axe N° 03 : l'impacte de la communication interne inefficace sur l'émergence des conflits**

**Q22** : Selon vous, quels sont actuellement, les principales causes d'une communication interne inefficace?

Le manque de volonté de la direction générale       Le manque de ressources humaines

Le cloisonnement entre les services

Veillez argumenter, .....

**Q23** : quel est la communication la plus courant dans vos relations avec vos collègues au travail?

Communication formelle

communication informelle

**Q24** : 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.....

Veillez argumenter, .....

**Q25 :** la communication informelle est-elle issue de l'inefficacité de la communication formalisée ?

Oui

Non

Veillez expliquer, .....

**Q26 :** en vers quoi la communication informelle peut vous influencer ?

La crainte de l'avenir

L'instabilité

L'opposition au changement

le conflit

Autre .....

Veillez argumenter, .....

**Q27 :** a votre avis les informations informelles se transmettent sous forme ?

Plaisanterais

remueurs

informations ironisés

# Table de matière :

## **Introduction :**

### **Partie 1 : cadre méthodologique :**

1- Les raisons du choix du thème ;.....	04
1-1- Raisons subjectives ;.....	04
1-2- Raisons objectives ;.....	04
2- Les objectifs de la recherche ;.....	04
3- La problématique ;.....	05
4- Les hypothèses ;.....	07
5- Définition des concepts ;.....	08
5-1- Le conflit ;.....	08
5-2- La communication interne ;.....	10
5-3- La gestion des conflits ;.....	12
5-4- Climat convivial de travail ;.....	12
5-5- Le travail ;.....	13
5-6- Aspect relationnel ;.....	14
6- La pré-enquête ;.....	14
7- La méthode et technique de recherche ;.....	15
7-1- La méthode utilisée (la méthode quantitative) ;.....	16
7-2- La technique utilisée (questionnaire) ;.....	16
8- La méthode d'échantillonnage et l'identification de l'échantillon ;.....	17
8-1- Identification de l'échantillon ;.....	17
8-2- La méthode d'échantillonnage ;.....	17

### **Chapitre I : la communication interne dans l'entreprise :**

#### **Section 01 : généralités sur la communication interne dans l'entreprise :**

1- Les formes de la communication interne ;.....	18
1-1- La communication de masse ;.....	18
1-2- La communication de groupe ;.....	19
1-3- La communication interpersonnelle ;.....	19
2- Les trois règles de la communication en situation de conflit ;.....	19
2-1- Etre pédagogue ;.....	20
2-2- Respecter les règles et valeurs ;.....	21

2-3-	Etre positif ;	21
3-	Les moyens de la communication interne ;	22
3-1-	Moyens écrits ;	22
3-2-	Moyens oraux ;	23
3-3-	Les moyens techniques et électroniques ;	24

## **Section 02 : les types de la communication interne, ses objectifs et ses enjeux :**

1-	Les types de la communication interne ;	25
1-1-	La communication descendante ou hiérarchique ;	25
1-2-	La communication ascendante ;	26
1-3-	La communication horizontale et diagonale ;	27
2-	Les objectifs de la communication interne ;	28
2-1-	Accompagner le projet socio-économique de l'entreprise ;	28
2-2-	Accompagner le management ;	28
2-3-	Accompagner la mise en place d'une culture d'entreprise et de valeurs communes ;	29
3-	Les enjeux de la communication interne ;	29
3-1-	Partager l'information et donner du sens ;	29
3-2-	Créer une identité d'entreprise, entretenir l'esprit d'appartenance ;	30
3-3-	Expliquer pour rassurer ;	30

## **Section 03 : la communication interne dans l'entreprise algérienne à travers son évolution :**

1-	La période de l'entreprise algérienne autogérée ;	31
1-1-	La fonction des organes de l'autogestion ;	31
1-2-	Les rapports avec l'administration, le parti et le syndical ;	32
1-3-	La participation des travailleurs a la gestion ;	33
2-	La période de la gestion socialistes des entreprises algériennes (GSE) ;	33
2-1-	La nature de prise de décision dans les entreprises nationales (socialistes) ;	35
3-	La restructuration et le période de la réforme des entreprises algériennes ;	36
3-1-	La période de la restructuration ;	37
3-1-1-	l'objectif de la restructuration ;	37
3-2-	la période de la réforme des entreprises algériennes ;	38
3-2-1-	les principes généraux de la nouvelle législation ;	38

## **Chapitre II : les conflits au milieu du travail professionnel :**

### **Section 01 : les conflits au milieu professionnel :**

1-	les différentes catégories des conflits ;	40
1-1-	Les conflits interpersonnel ;	40
1-2-	Le conflit intra personnel ;	41
1-3-	Conflit organisationnel ;	42
2-	Les différentes types des conflits ;	43
2-1-	Le conflit constructif ou destructif ;	43
2-2-	Conflit d'autorité et de pouvoir ;	44
2-3-	Le conflit de concurrence et rivalité ;	44
2-4-	Conflit d'intérêt et d'identité ;	44
2-5-	Conflit de génération ;	45
2-6-	Conflit mimétique ;	45
2-7-	Conflit d'opinion ou idéologique ;	45
2-8-	Conflit déclaré, latent ou refoulé ;	46
2-9-	Le malentendu ;	46
3-	L'impacte des conflits ;	46
3-1-	Sur le plan personnel ;	46
3-2-	Sur le plan organisationnel ;	47

### **Section 02 : les composantes et sources des conflits :**

1-	Les différentes sources provocantes des conflits au travail ;	48
1-1-	Source liée aux facteurs psychologique ;	48
1-2-	Sources liées au fonctionnement et à l'organisation de l'entreprise ;	48
2-	Les composantes d'un conflit ;	49
2-1-	L'objet du conflit ;	49
2-2-	L'émotion ;	50
2-3-	Le pouvoir ;	51
3-	Les différentes étapes de prévention des conflits en entreprise ;	52
3-1-	Développer la confiance en soi ;	52
3-2-	Développer ses compétences ;	52
3-3-	Anticiper les divergences ;	53
3-4-	Penser autrement ;	53

### **Section 03 : les conflits collectifs et individuels dans l'entreprise algérienne :**

1-	L'évolution et les causes des conflits collectifs ;	55
1-1-	La croissance de la grève de 1969 à 1980 ;	55
1-2-	La croissance de la grève durant la période de 1988 à 2002 ;	56
1-3-	Les causes des grèves dans l'entreprise algérienne durant la période 1993 à 2002 ;	57
2-	Méthodes de résolution des conflits collectifs ;	58
2-1-	Des réunions régulières ;	58
2-2-	La conciliation ;	58
2-3-	La médiation ;	59
2-4-	La justice ;	59
3-	L'évolution et les causes des conflits individuels ;	59
3-1-	L'évolution des conflits individuels entre 1996 à 1999 ;	59
3-2-	Les causes des conflits individuels dans l'entreprise algérienne ;	59
4-	Méthodes de résolution des conflits individuels ;	60
4-1-	La résolution interne du conflit ;	60
4-2-	La conciliation ;	61
4-3-	La résolution au niveau des bureaux de conciliation ;	61
4-4-	La résolution judiciaire ;	61

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

1-	Historique de l'entreprise mère (SONIPEC) ;	62
1-1-	Historique de la MAC-SOUM SPA ;	62
2-	Situation démographique et domaine d'activité ;	62
2-1-	La superficie de l'entreprise ;	63
2-2-	La dénomination ;	63
2-3-	Le statut juridique ;	63
2-4-	Les différents produits fabriqués ;	63
2-5-	Les différentes directions de l'entreprise ;	63
2-6-	L'organisation de l'entreprise ;	63
3-	L'importance de l'entreprise ;	64
3-1-	Au niveau de l'économie locale ;	64
3-2-	Au niveau de l'économie nationale ;	64
4-	Etude des différents départements de l'entreprise ;	64
4-1-	Direction générale ;	65

4-2-	Secrétariat ;.....	65
4-3-	Section moyens généraux ;.....	65
4-4-	Sous direction hygiène et sécurité ;.....	65
4-5-	Contentieux ;.....	65
4-6-	Département achats et approvisionnements ;.....	66
4-7-	Direction de production, maintenance, et technique ;.....	66
4-8-	Direction commerciale ;.....	67
4-9-	Direction comptabilité et finance ;.....	67
4-10-	Direction ressources humaines ;.....	68

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

1-	Tableaux simples et tableaux croisés;.....	70
2-	Vérification des hypothèses ;.....	99

**Conclusion ;**

**Les annexes ;**