



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Abderrahmane Mira -Bejaïa

Faculté des Science Humaines et sociales

Département des sciences sociales

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue d'obtention d'un diplôme de master en sociologie

Option : Sociologie du travail et des organisations

**Thème : le travail coopératif dans les entreprises
privées**

Cas pratique ; l'entreprise Meriplast Bejaia

Réalisé par :

KOUAM Idir

MAHZEM Fazia

encadré par :

M^{ME} MEBARKI

Hassina

Session : juin 2019

Remerciements

Nous remercions Dieu de nous avoir donné la volonté pour réaliser ce travail.

Un grand remerciement à notre promotrice Mme MEBARKI Hassina pour son aide et sa grande contribution à la réalisation de ce modeste travail.

A tous nos enseignants du département des sciences humaines et sociales.

Nous adressons également nos remerciements à notre promoteur au sein de l'entreprise Meriplast Hamid et à tout le personnel de l'entreprise Meriplast de Bejaia.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail particulièrement a mes chers parents, qui ont consacré leur existence à bâtir la mienne, pour leur soutien, patience et souci de tendresse et d'affection pout tout ce qui ils ont fait pour que je puisse arriver a ce stade

A mon binôme Fazia

A mes chers frère qui m'en soutenue pondent tout mon parcoure, et son oublier le petit IYADE.

A mes chers amis l'équipage D, Rayane, chaouki et loutfi

A mes amis de ma promotion

Et a tous ceux ce que j'ai connu durant mon cycle d'étude

Idir

Je dédie cet humble travail à ma précieuse famille : a vous
mes adorables parents, merci pour vos encouragements, vos
conseils et vos sacrifices

A mes chers frères : GHilas, Boubeker, Houcin.

A ma chère sœur : Sarah

A mon cher petit ami : Massinissa

A mon cher ami et binôme : Idir

A tous mes amis en particulier : Saliha, Katia, Amina

A tous ceux qui me connaissent de près ou loin.

Fazia

La liste des tableaux :

Numéro de tableau	Titre de tableau	La page
1	Présentation de chiffre d'affaire de l'entreprise Meriplast en millions de DA	66
2	répartition des agents selon leur catégorie socioprofessionnelle	67
3	Répartition des cadres moyens de l'entreprise Meriplast selon leur direction.	70
4	Répartition des cadres moyens de l'entreprise Meriplast selon le sexe	70
5	les caractéristiques de l'échantillon de recherche	71

La liste des abréviations :

abréviation	signification
CH R	Charger de Développement
DFC	Directeur de Finance Comptabilité
DM	Directeur de Maintenance
DP	Directeur de Production
DRH	Directeur de Ressources Humaines
RCQ et RD	Responsable de Contrôle Qualité et Recherche Développement
RH	Responsable de Contrôle Qualité et Recherche Développement
RHS	Responsable Hygiène et Sécurité
SARL	Société A Responsabilité Limité

Sommaire

La liste des tableaux

Introduction

Chapitre I : le cadre méthodologique de la recherche :Erreur ! Signet non défini.

Les raisons de choix de thème :**Erreur ! Signet non défini.**

2.Les objectifs de la recherche :.....**Erreur ! Signet non défini.**

La problématique :.....**Erreur ! Signet non défini.**

4.Les hypothèses :**Erreur ! Signet non défini.**

5.Définition de concepts :.....**Erreur ! Signet non défini.**

6.La méthode et la technique utilisées :**Erreur ! Signet non défini.**

6.1. Le choix de la méthode :**Erreur ! Signet non défini.**

6.2. Les techniques utilisées :.....**Erreur ! Signet non défini.**

6.2.1. L'observation :.....**Erreur ! Signet non défini.**

6.2.2. L'entretien :.....**Erreur ! Signet non défini.**

7.La pré-enquête :.....**Erreur ! Signet non défini.**

8.L'enquête :.....**Erreur ! Signet non défini.**

9.La population d'étude et échantillonnage :**Erreur ! Signet non défini.**

9.1. L'échantillon d'étude :**Erreur ! Signet non défini.**

10.La technique de traitement des données.....**Erreur ! Signet non défini.**

Les difficultés rencontrés**Erreur ! Signet non défini.**

Chapitre II : Les outils de communication organisationnel :Erreur ! Signet non défini.

1. La définition des outils de communication**Erreur ! Signet non défini.**
2. La Communication interne.....**Erreur ! Signet non défini.**
 - 2.1. Histoire et évolution de la communication interne **Erreur ! Signet non défini.**
 - 2.2. L'importance d'une bonne communication interne en entreprise ..**Erreur ! Signet non défini.**
 - 2.3. Les formes de la communication interne**Erreur ! Signet non défini.**
 - 2.4. Schéma explicative de déférant formes de communication interne**Erreur ! Signet non défini.**
 - 2.5. Les outils de communication interne**Erreur ! Signet non défini.**
 - 2.5. Les enjeux de la communication interne**Erreur ! Signet non défini.**
3. la communication externe**Erreur ! Signet non défini.**
 - 3.1. L'importance de la communication externe ...**Erreur ! Signet non défini.**
 - 3.2. Le rôle de la communication externe**Erreur ! Signet non défini.**
 - 3.3. Les types de la communication externe**Erreur ! Signet non défini.**
 - 3.4. Les outils de communication externe.....**Erreur ! Signet non défini.**
4. Les objectifs de communication intrne et externe dans l'organisasiot.....**Erreur ! Signet non défini.**

Aucune entrée de table des matières n'a été trouvée.10. la coordination et la coopération.....44

Chapitre : les conflits et la complétion interne au travail**Erreur ! Signet non défini.**

1. La définition de conflit au travail.....**Erreur ! Signet non défini.**
2. les origines des conflits**Erreur ! Signet non défini.**
3. Les formes des conflits au travail.....**Erreur ! Signet non défini.**
4. Les types des conflits au travail**Erreur ! Signet non défini.**
5. Les causes et les conséquences des conflits au travail**Erreur ! Signet non défini.**
6. Les méthodes de résolutions des conflits**Erreur ! Signet non défini.**
7. La compétition interne au travail.....**Erreur ! Signet non défini.**

Chapitre V : le cadre pratique et l'interprétation des résultats**Erreur ! Signet non défini.**

- Présentation d'organisme d'accueille**Erreur ! Signet non défini.**
- 1.1 Historique et situation géographique**Erreur ! Signet non défini.**
 - 1.2 Situation juridique**Erreur ! Signet non défini.**
 - 1.3. Les données techniques.....**Erreur ! Signet non défini.**
 - 1.4 Capacités de production**Erreur ! Signet non défini.**
 - 1.5 Les données économiques.....**Erreur ! Signet non défini.**
 - 1.5.1 Ressources humaines**Erreur ! Signet non défini.**
 2. Présentation de l'organisme GRH :**Erreur ! Signet non défini.**
 3. Analyse et présentation des résultats d'étude.....**Erreur ! Signet non défini.**
 - 3.1 Présentation de l'échantillon**Erreur ! Signet non défini.**
 - 3.2. Déroulement de l'enquête de terrain ;**Erreur ! Signet non défini.**
 4. les dispositifs de communication de coordination et concertation sont les utiles de travail coopératif au sien de l'entreprise Meriplast**Erreur ! Signet non défini.**

5. La compétition interne et les conflits organisationnels et structurels entre les employés empêchent le travail coopératif au sein de l'entreprise Meriplast.....85

6. Vérification et discussion des hypothèses.....**Erreur ! Signet non défini.**

Conclusion générale

Liste bibliographique

Annexes

Introduction générale

Introduction générale :

Dans tous les types d'industries, nous observons une pression croissante qui vise à réduire le temps et plus généralement les coûts de développement. Non seulement les entreprises élaborent des produits et des services de plus en plus sophistiqués mais la chaîne logistique, se complexifie également. Les évolutions permanentes des marchés, la concurrence intense et le développement rapide des technologies ont considérablement modifié la nature et surtout l'organisation des activités de l'entreprise.

Ainsi, les entreprises s'appuient aujourd'hui de plus en plus sur des organisations de travail qui permettent de rassembler un grand nombre de compétences métiers au sein de projets ou de processus, et de faire coopérer au mieux ces différents individus. Ce qui favorise à la fois le développement de solutions innovantes et permet à l'ensemble des acteurs d'opérer une synchronisation cognitive, c'est-à-dire un développement mutuel de leurs compétences et connaissances.

Ces nouvelles formes d'organisation du travail se sont largement répandues en exploitant le développement des nouvelles techniques de l'information et de la communication qui permettent de rassembler et faire coopérer un plus grand nombre de participants. C'est ce qui caractérise le travail coopératif. Le travail coopératif introduit de nouvelles contraintes qui nécessitent des méthodes et des outils adaptés en particulier pour gérer les coopérations souvent complexes qu'elles induisent. En effet, si l'évolution vers des organisations de travail coopératif a pour but d'améliorer la compétitivité des entreprises, elle ne contribue cependant pas à en simplifier la gestion. Elle conduit à une division et une organisation du travail qui augmente considérablement le couplage entre les différentes activités.

Introduction générale

La coopération a aussi été placée au centre du dispositif managérial, permettre aux différents acteurs de l'entreprise, au-delà de leurs divergences, voire de leurs oppositions, tant dans les motivations, les projets, leurs objectifs et leurs attentes, de parvenir à trouver des terrains communs permettant de construire, au quotidien un quelque chose, une œuvre ensemble.¹

En Algérie notamment le secteur privé, les entreprises ont pris conscience de l'importance des ressources humaines parmi les objectifs des entreprises et de bien veiller sur ces ressources humaines, on développons leur compétences, maitre en application les nouvelles technologies et améliorer les techniques et les méthodes de travail, le travail en groupe est l'élément le plus favorisé, coopéré les activités ces donner à chacun ces rôles et ses responsabilités et avec l'accélération technologiques tous les employées sont concerné a participer pour développer leurs compétences et aussi pour servir les intérêts de leur entreprises.

Pour aborder notre thème de recherche, le travail coopératif au sein de l'entreprise Meriplast, nous avons repartir notre travail on Cinque chapitre :

Chapitre I : consacré pour le cadre méthodologique de la recherche.

Chapitre II : comporte sur les outils de travail coopératif.

Chapitre III : le travail coopératif.

Chapitre IV : la compétition interne et les conflits au travail.

Chapitre V: réserve au cadre pratique de la recherche et l'interprétation des résultats.

Chapitre I : le cadre méthodologique de la recherche :

Cette partie de travail est consacrée à la présentation des différents outils méthodologiques qui ont guidé notre recherche, en première étape nous justifions d'abord les raisons du choix du thème, les objectifs de notre recherche, sa problématique à travers laquelle s'exposeront nos questionnements de recherche, nos hypothèses, de même que la méthode et les techniques de collecte et d'analyse des données recueillies sur le terrain.

1. Les raisons de choix de thème :

On a choisi de travailler sur le thème les formes de coopération au travail pour les raisons suivantes :

- Ce thème a été proposé par un enseignant à l'université Rennes 2 en France, et qu'il nous a encouragés de travailler sur cette thématique.
- Nous avons fait le choix, principalement parce qu'aucune recherche à notre connaissance n'avait donné d'éléments précis sur le travail coopératif en Algérie.
- C'est un thème très important en sociologie du travail et des organisations. Car le concept de la coopération touche à la fois l'organisation et la société.
- Ce sujet nous permet d'étudier une problématique qui reste dans la sociologie des organisations.
- Notre recherche va nous permettre de savoir l'importance de cette coopération et sa face cachée.

2. Les objectifs de la recherche :

- Le but visé par cette recherche est de déterminer, par une analyse des variables diverses, la réalité du travail coopératif chez les managers algériens dans l'entreprise privée *Meriplast*
- Cette recherche a pour vocation d'identifier les principaux outils de travail coopératifs en entreprise *Meriplast*
- Interagir le processus de travail coopératif mis en place par les managers de l'entreprise privée dans sa pratique et son efficacité.

- Cette recherche vise à décrire le travail coopératif d'après les cadres dans l'entreprise *Meriplast*.
- Dégager les freins les plus observés dans le cadre du travail coopératif, et décrire comment les acteurs choisissent les solutions adaptées aux problèmes posés.

3. La problématique :

Aucune organisation sociale ou économique n'est le fruit du hasard. Elle est plutôt le résultat d'un ensemble de combats menés dans un espace social donné. Et cet espace, pour son développement et son épanouissement, exige un ensemble d'efforts et de lutte. La coopérative participe de cette lutte sociale.

C'est ainsi que « *La première représentation de l'organisation est faite sous le mode de la rationalité.* »,¹Ce mode donne plus d'importance aux compétences et à la qualification et encourage le travail du groupe, La vie de l'organisation repose sur un modèle d'échange et le travail collectif permet aux acteurs de tisser des liens et de développer leurs compétences.

¹BERNOUX Philippe, *la sociologie des entreprises*, 3^{ème} Edition du Seuil, France, 2009, page 131.

« Dans le contexte de la division du travail sophistiquée et de la financiarisation des économies contemporaines, une majorité d'individus et d'organisations qui participent aux efforts des appareils de production sont mis en concurrence de plus en plus ouverte. Cette mise en concurrence a un effet paradoxal : d'une part, elle individualise les acteurs de l'économie ; d'une autre part, elle crée des interdépendances d'une complexité inédite entre eux (fonctionnelles, cognitives, relationnelles). En effet, les acteurs au travail, individuels ou collectifs ont besoin, pour accomplir leurs tâches, de ressources multiples et hétérogènes et de partenaires d'échanges ». (les sources de ces ressources elles-mêmes de plus en plus nombreuses et hétérogènes). Dans ce contexte incertain, ces acteurs que FANSOIS BOURRICAUD (1961) appelait les « associé-rivaux condamnés à vivre ensemble », formule faisant écho à celle de « partenaire-adversaire » de RAYMOND ARON (1961), coopèrent fréquemment sur certains projets tout en restant concurrents sur d'autres².

L'analyse d'E. « Durkheim (1930) du rôle de la division du travail social peut nous aider à mieux cerner la notion de coopération en comprenant sa fonction. »³ Le sociologue va beaucoup plus loin que les économistes pour qui la division du travail est une source d'échange et de bien-être. Selon l'auteur, la division du travail est source de coopération et assure ainsi le concours pacifique et régulier des fonctions divisées.

L'entreprise organise la coordination et la coopération de manière ponctuelle ou régulière via de la communication, des systèmes d'information, de l'intranet, des groupes d'innovation, des boîtes à idées, des séminaires pour favoriser l'esprit d'équipe et permettent l'amélioration continue. Cependant, la coopération entre salariés existe déjà, il serait préférable de la développer plutôt que de tenter de la réinventer en développant des procédures de coordination, « la coopération ne se réduit pas à la coordination technique ni à un dispositif de gestion. Elle est

² EMMANUEL Lazega, Théorie de la coopération entre concurrents : organisation, marché et analyse de réseaux, 23 Juillet. 2014

³ BERNOUX Phillip, op.cit., p1-20

*issue d'un arrangement avec les règles de gestion pour parvenir à produire la compétence collective. la lecture des procédures et des règles donnent peu d'informations sur « l'art de travailler. »*⁴ C'est la coopération qui définit les normes de métier et la logique du don donne vie à cette coordination. Une relation d'échange social s'entretient. Donateurs et donataires cherchent dans cette pérennité de leurs échanges la possibilité de travailler avec des personnes, pas seulement des fonctions ou des acteurs. À l'évidence, les personnes avec lesquelles on travail attache autant d'importance à la nature des relations qu'à leur contenu.

Dans une société qui développe le travail collectif et les échanges de savoir, qui estime que le désir d'apprendre est un levier de changement et que la nécessité d'apprendre est une ressource de productivité, le travail coopératif, et la confrontation qui veut dire le fait que on travailler ensemble c'est la dépendance de tous les compétences et la disponibilité et le partage des ressources de chaque membre, le groupe de travail se distingue de l'organisation dans la mesure où il constitue, pour ces membres une réalité dotée d'une forme de sociabilité, (l'esprit de équipe) et de valeur éthique partagées, le respect d'autrui et la résolution des conflits en interne sont les principales conditions exigées pour faire équipe, donc le travail coopérative a une place pré mordial dans chaque organisation et institutions, comme KOFI ANNAN, soulignait dans une conférence : *« la seule voie qui offre quelque espoir d'un avenir meilleur pour toute l'humanité est celle de la coopération et du partenariat. »*⁵

Coopérer c'est donne un sens collectif à l'activité, c'est acquérir une culture commune, c'est faire confiance les uns envers les autres et aussi permettre aux individus et au groupe de partager une même dynamique de changement, de renforcer des liens, se préparer aux aléas, aux urgences, et protège leur intérêt commun, dans les organisations ou les acteurs sont en interrelations durable,

⁴ ALTER Norbert, *donner et prendre*, édition LA DICOVERTE, 2010, p32.

⁵ KOFI Annan, *la deuxième conférence internationale sur la nutrition*, 19-21 novembre 2014, Rome, Italie.
Consulter le 12/10/18

leurs relations sont incluses dans une situation de réciprocité, liée à la permanence.

Ce thème de travail coopératif a été abordé par plusieurs sociologues et économistes. Entre autres, KARL MARX avait défini en 1867 la coopération comme l'activité où : « *plusieurs individus travaillent ensemble de façon planifié dans le même processus de travail, ou dans des processus distincts, mais liés entre eux.* »⁶

En s'inspirant des travaux de M. Crozier et E. Friedberg (1977, 1993), « *la coopération est qualifiée de stratégique car ; elle est développée vis à vis des autres pour maintenir, contrôler et étendre sa zone d'incertitude* »⁷. Chacun monnaye dans l'entreprise sa capacité à maîtriser ce qui est incertitude pour les autres, pour obtenir certaines contreparties, notamment en termes de ressources. La coopération est alors le lieu d'une négociation dont l'objectif est de faire face à l'indétermination, lieu d'exercice du pouvoir.

Ce travail de recherche se veut être une contribution à l'étude de ce phénomène complexe et Fondamental qu'est le travail coopératif.

Notre recherche est menée au sein de SARL *Meriplast*, pour jeter un regard sur les instruments du travail coopératif, et aussi d'être face à des situations de coopération, donc il est important de savoir :

Comment se construit la coopération au sein de SARL MERIPLST ?

- Quels sont les outils du travail coopératifs au niveau de l'entreprise de MERIPLST ?

⁶MICHAEL David, *définition d'un cadre pour l'organisation et l'évolution des activité du travail coopératif*, université Henri Poincaré Nancy-I, décembre 2004.

⁷BERNOUX Philippe, *sociologie du changement (dans les entreprises et les organisations)*, édition du Seuil, Paris, 2004, p215 et p216.

- Quels sont les obstacles observés dans le cadre du travail coopératif au sein de MERIPLAS ?

4. Les hypothèses :

Le processus d'opérationnalisation, c'est une démarche de recherche qui s'appuie d'indicateurs numérique, afin de mesurer la réalité. Pour ce faire, la première étape consiste à formuler une plusieurs hypothèses.

L'élaboration de l'hypothèse est l'une des étapes cruciales pour la recherche. Selon **Quivy Ramond et Compenhoudt Luc Van** « *une hypothèse est une proposition qui anticipe une relation entre deux termes, qui selon le cas, peuvent être des concepts ou phénomènes. Une hypothèse est donc une proposition provisoire, une présomption, qui demande à être vérifiée. Elle peut prendre deux formes différentes* ». ⁸

A cet égard, nous avons suggéré deux hypothèses qui sont comme suite :

La première hypothèse

- Les dispositifs de communication de coordination et concertation sont les utiles de travail coopératif au sein de l'entreprise Meriplast.

La deuxième hypothèse

- La compétition interne et les conflits organisationnels et structurels entre les acteurs empêchent le travail coopératif au sein de l'entreprise MERIPLAST.

5. Définition de concepts clés:

Dans le but d'éclaircir le sens de nos concepts, nous avons opté pour ces quelques définitions

⁸QUIVY Raymond et autres, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 3^{ème} édition Dunod, Paris, 1995, p126.

L'entreprise :

D'après **Christian thuderoz**, « *l'entreprise est un ensemble articulé de trois sous-systèmes autonomes, le système productif, le système organisationnel, le système institutionnel interaction étroite avec un écosystème, l'environnement de l'entreprise.* »⁹

Pour **Alain Touraine**, « *l'entreprise se caractérise par son autonomie son organisation, son but économique.* »¹⁰

La Concertation :

La concertation « *est le fait de se concerter. C'est une pratique qui consiste à rechercher un accord, une entente, en vue d'une prise de décision ou d'un projet commun, entre toutes les personnes concernées, qu'elles aient des intérêts convergents, complémentaires ou même divergents.* »¹¹

La Coordination :

Dans les sciences sociales, la coordination désigne les actions et les procédures qui visent à rendre cohérents ou au moins compatible entre eux les comportements de divers acteurs sociaux (groupes ou individus). dès lors que ces comportement ne sont pas spontanément compatibles, il faut qu'existent dans la société de telles procédures de coordination .il existe trois modalité principales de coordination : la coopération, le marché, la hiérarchie.¹²

⁹Lexique de sociologie, 4^{émé} édition Dalloz, Paris, 2013, p129.

¹⁰ibid., p129.

¹¹URL : site internet, <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Concertation.htm>, consulter le 15/03/19.

¹²ibid., p71.

Le travail coopératif :

Le travail coopératif « est un travail de groupe hiérarchiquement organisé et planifié impliquant des délais et un partage des tâches selon une coordination précise, chaque intervenant sait ainsi ce qu'il doit faire dès le début et communique, échange ou partage des éléments uniquement pour arriver à son objectif individuel, à la fin le travail de chacun est réuni pour créer un objectif unique de travail. En d'autres termes, c'est la succession progressive et coordonnée des actions de chacun qui permet de remplir l'objectif fixé. »¹³

La coopération :

« Collaboration, volontaire, ou non, entre plusieurs individus ou groupes pour réaliser en commun, une tâche plus complexe, notamment dans la fabrication d'un produit ou d'un service. »¹⁴

La communication :

Le sociologue américain Charles Cooley donne la définition suivante de la communication : « la communication est le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent ; elle inclut tous les symboles de l'esprit les moyens de les transmettre à travers l'espace et de les maintenir dans le temps. »¹⁵

¹³ URL : cite internet, <https://site.google.com/site/estevesselimaana/concepts-et-enjeux/définition>, consulté le 15/03/19 à 10 :35.

¹⁴ LE REBERT SEUIL, *dictionnaire de sociologie*, édition SEUIL, 1999, p 116

¹⁵ Fanelly Nguyen-Thant, *la communication : une stratégie au service de l'entreprise*, édition economica, Paris, 1991, P24.

Les Conflits structurels :

« Causes possibles : la rareté de la ressource, inégalité entre les parties, obstacles géographiques, physiques ou financier à la coopération, contraintes de temps. »¹⁶

Les Conflits organisationnels :

« Elles peuvent être : les sources d'ordre organisationnel, une mauvaise répartition, définition et interdépendance des tâches, un manque de communication la sein de l'entreprise, la rareté des ressources. »¹⁷

L'Acteur :

« Individu qui réalise des actions, joue un rôle, remplit des fonctions, selon des motivations et pout des fins qui lui sont, en tout au partie, personnelles. »¹⁸

6.La méthode et la technique utilisées :**6.1. Le choix de la méthode :**

Chaque recherche scientifique est caractérisée par une démarche méthodologique bien déterminée. La méthode et les techniques de notre recherche sont primordiales, ils servent à collecter le maximum d'informations pour atteindre les objectifs de la recherche et la vérification des hypothèses formulées.

¹⁶BREARD Richard et autres, *Gestion des conflits*, édition Liaisons, Paris 2000, p25.

¹⁷URL : cite internet,<https://prezi.com/zdde2smcoyfz/le-conflit-organisationnel>, consulté le15/03/19à11 :00.

¹⁸ LE REBERT SEUIL, op cite, p3

Afin de réaliser notre enquête concernant le travail coopératif auprès des cadres de l'entreprise Meriplast, nous avons choisi d'utiliser une démarche qualitative, et donc de réaliser des entretiens, à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif. On a fait le choix d'une démarche qualitative, car il convient à notre sujet de recherche et à notre échantillon, En effet, il s'agit de recueillir les informations nécessaires pour approfondir notre étude, et aussi c'est le chemin qui nous mène vers la vérification de notre hypothèse,

6.2. Les techniques utilisées :

6.2.1. L'observation :

Tout au long des premiers jours de notre stage, nous avons eu l'occasion de rencontrer des salariés et observer des mouvements de personnel, cette observation nous a permis de faire certains constats, nous avons observé les comportements des salariés rencontrés, leurs manières de communication, la façon dont ils résoudraient les conflits, et c'est en partie à partir de cette observation que nous avons élaboré nos hypothèses.

6.2.2. L'entretien :

Pour mener à bien notre recherche, nous avons adopté l'entretien comme technique de collecte de données dans le but de saisir et capter le plus possible d'information et la perception que les interviewés avaient du sujet. L'entretien présente plusieurs avantages selon les objectifs que nous avons fixé sur notre thème de recherche, il permet l'analyse du comprendre interprétations que les cadres de l'entreprise privé Meriplast donnent au travail coopératif interprétations.

Notre guide d'entretien est composé de trois axes : le premier comporte un ensemble des questions sur les données personnelles des enquêtés « âge,

niveaux d'instruction, poste occupé... », le deuxième porte sur des questions sur les dispositifs de communication de coordination et concertation sont les outils de travail coopératif.

Le troisième est consacré à la compétition interne, les conflits organisationnels et structurels entre les acteurs ce qui empêchent le travail coopératif.

7.La pré-enquête :

Dans le but de préciser notre problématique et de vérifier les hypothèses, ainsi que la méthode et la technique les plus adéquates à notre thème de recherche, nous avons procédé à une visite exploratoire au sein de l'entreprise MERIPLAST.

C'est une technique familière à l'étude qualitative, elle se base sur une discussion libre avec la personne interrogée.

Nous avons procédé durant notre enquête à l'exploration de près de l'entreprise Meriplast, à travers des discussions avec un (1) cadre de service **RH** **sur** le sujet de notre étude. Ce qui nous a permis d'enrichir notre guide d'entretien.

8.L'enquête :

Notre enquête a été menée auprès de huit (08) enquêtés, notre population d'étude porte sur les chefs de service de chaque direction de l'entreprise MERIPLAST.

9. La population d'étude et échantillonnage :

Notre population est constitué d'un ensemble des chefs qui sont « les cadres de l'entreprise Meriplast », appartenant aux différents départements de l'entreprise MIRIPLAST, réalisant un travail de conception, coordination et concertation entre les différents services et différentes entreprises

Notre population mère représente quarante 40 cadres rattachés dans des différents services et départements, le choix des cadres moyens interviewés se justifié par la nature des leurs fonctions ; ils prennent en charge l'organisation du travail coopératif, comme ils possèdent un niveau d'étude élevé. De ce fait, leurs compétences et leur savoir-faire influencent énormément les conventions de l'entreprise MIRIPLAST

9.1. L'échantillon d'étude :

Le choix de l'échantillon est important dans un contexte de recherche. Son impact reflétera la validité des faits qui nous seront rapportés. L'exactitude de l'analyse et de l'interprétation des résultats sera influencée par le type d'échantillonnage. Donc nous avons fait le choix d'échantillonnage non probabiliste

Quant à notre échantillon de départ, il est constitué de 8 cadres de déférant département **DRH, DFC, DP, DM, RCQR et RD, RACG, CH R, RHS**. Pour être représentatif de la population, notre échantillon a été pris d'une manière « rationnelle ».

10. La technique de traitement des données

L'analyse des données n'est pas seulement de la comptabilité ou faire du pourcentage, mais aussi l'analyse profonde pour en tirer des significations, faire des liens entre les différentes tendances et, enfin, arriver aux réponses pour les hypothèses et faire les conclusions de l'enquête. L'analyse comprend le résumé des données et l'interprétation de leur signification pour donner des réponses claires aux questions qui ont motivé l'enquête, pour interpréter nos données. L'entretien nous avons opté pour une analyse thématique.

Pour un chercheur, le but de procéder avec des entretiens individuels était de saisir et de capter le plus possible l'information et la perception que les interviewés avaient du sujet. Nous avons donc rencontré les chefs et les directeurs de chaque département de l'entreprise MERIPLAST dans leur environnement professionnel. Les entrevues ont été enregistrées dans leur intégralité et une retranscription exacte a été faite. À partir de ces *verbatim*, nous avons fait ressortir les aspects émergents des thèmes que nous souhaitons aborder. En faisant l'écoute de chacun des entretiens, nous avons fait ressortir tous les passages qui correspondaient à la question en lien avec le facteur étudié. La présentation des résultats ainsi que l'analyse et l'interprétation.

11. Les difficultés rencontrées :

L'une des difficultés rencontrées :

-Les perturbations de la grève.

- Le manque de la documentation au niveau de notre bibliothèque qui consternant notre sujet de recherche.

-le manque d'expérience sur terrain ce qu'est rendu notre période de stage pratique un peu délicate.

-la durée de notre stage pratique est très limitée ce qui nous oblige d'ajouter de rendez-vous amicaux.

Conclusion :

À travers ce chapitre, nous avons mis l'accent sur le cadre méthodologique, où on a problématisé notre sujet de recherche, on a aussi illustré la méthode et les techniques utilisées pour effectuer notre recherche, on a aussi identifié notre population mère et notre échantillon d'étude.

Chapitre II : Les outils de communication organisationnelle :

Introduction :

La communication est le pilier de chaque activité et un moyen très important pour l'entreprise vis-à-vis ces employés et son environnement, pour communiquer il faut que l'entreprise dispose de plusieurs outils, les spécialistes de la communication distinguent deux types de communication, interne et externe, que l'entreprise les considère comme primordiales, nous avons consacré ce chapitre pour définir ces deux types de communication et indiquer les outils utilisés dans chaque type, et aussi le rôle et les objectifs de ces deux types.

1. La définition des outils de communication :

Un outil de communication est un support qui permet de diffuser des informations et de véhiculer des messages à des publics cibles. Dans le monde de l'entreprise, elle comprend la communication interne ainsi que la communication externe.

2. La Communication interne :

La communication interne désigne les actions de communication mise en œuvre par le directeur de la communication ou le directeur des ressources humaines à destination des salariés¹.

2.1. Histoire et évolution de la communication interne :

¹ URL site internet : [https://www.creentreprise.fr/outils de communication interne-entreprise](https://www.creentreprise.fr/outils-de-communication-interne-entreprise). consulté le 15/05/19

Chapitre II : les outils de communication organisationnelle

Les premiers pas de la communication interne apparaissent avec l'avènement de l'ère industrielle et le besoin des directions de certaines entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés.

En 1890 apparaissent les premiers journaux internes. Mais il faudra attendre environ un siècle pour que la fonction soit vraiment identifiée comme fonction à part entière. Les années 80 verront alors s'institutionnaliser « les chargés de communication interne » ou « responsables de communication interne » ; puis naîtront en même temps les premières agences de conseil et d'audit.

Les moyens de communication interne ont connu une évolution croissante depuis leurs apparitions. Au début des années 90, les séminaires, les « *inventives d'action et d'aventure* » étaient particulièrement appréciés.

Cependant la communication événementielle interne est en léger déclin vers la fin du 20^e siècle. Il faut alors attendre l'automne 1996, période pendant laquelle les entreprises françaises se lancent dans l'intranet².

2.2. L'importance d'une bonne communication interne en entreprise :

Le personnel de l'entreprise est le premier vecteur de communication et de l'image de l'entreprise vers l'extérieur. Depuis l'accueil à l'entrée de l'entreprise jusqu'aux relations clients en passant par les échanges téléphoniques banals et les relations administratives, chaque membre du personnel est un vecteur de communication et de l'image de l'entreprise. Ce fait témoigne déjà l'importance de bien communiquer en interne car pour relayer l'information et être le promoteur de l'image de son entreprise, chaque travailleur doit en être informé clairement. L'information est aussi le moteur de la décision, c'est une autre raison essentiel d'une bonne communication interne dans l'entreprise. La

² URL site internet : http://www.mémoire.oline.com/06/07/497_la_communication_de_l'entreprise.hmt, consulter le 15/05/19.

motivation du personnel et son adhésion aux différents projets menés dans l'entreprise sont, enfin, deux dernières raisons qui rendent la communication interne incontournables.

2.3. Les formes de la communication interne :

La communication descendante :

Ce type de communication se fera de façon pyramidale, c'est-à-dire du top management vers les salariés, il s'agit d'information qui est adressée par la hiérarchie de l'entreprise à ses salariés.

La communication ascendante :

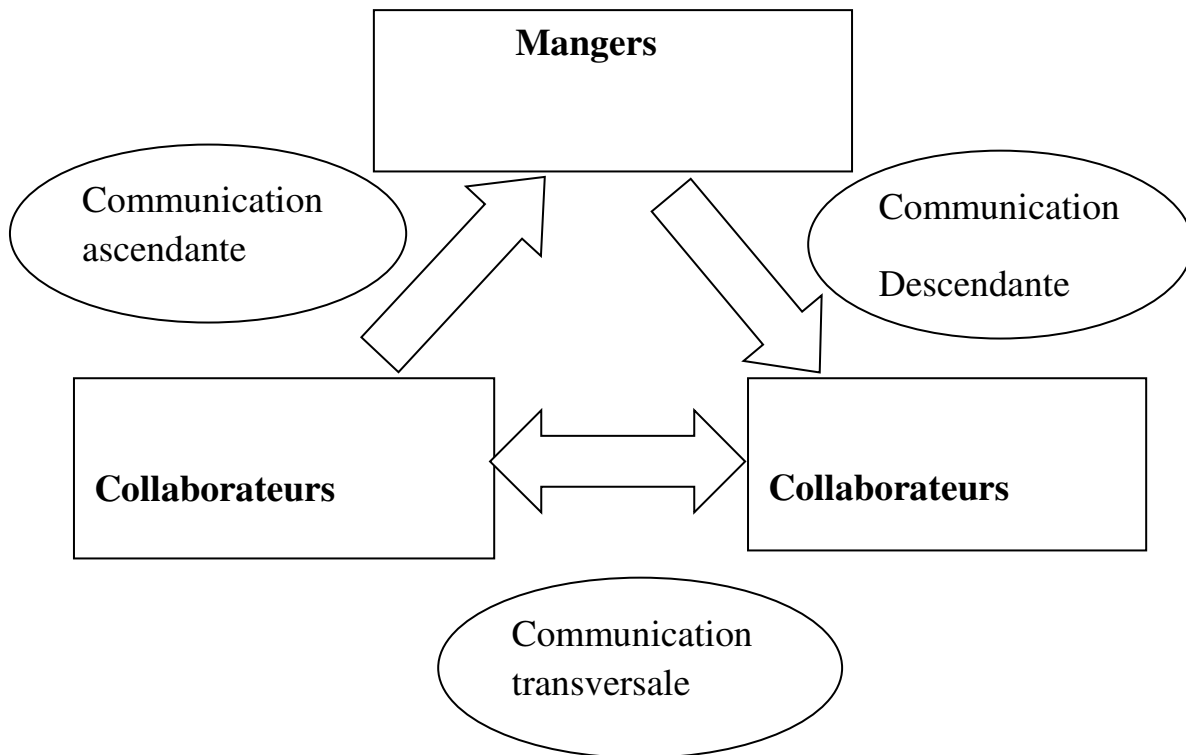
Lorsque les salariés adressent des informations à leur hiérarchie, Elle permet ainsi aux dirigeants, à travers un dialogue et une écoute active, d'être au fait des différentes attentes et réclamations de ses salariés. De façon spontanée ou mise en place par les syndicats ou autre comité, elle reste primordiale pour les chefs d'entreprises. Elle permet en effet d'être informé sur le climat social régnant dans son organisation.

La communication horizontale ou transversale :

Ce type de communication favorise l'échange entre tous les acteurs de l'entreprise. S'alliant souvent à un management participatif, elle permet de motiver la transmission des connaissances, la remontée des informations et d'intégrer l'ensemble des acteurs de l'organisation aux mécanismes de prise de décision.³

³ LIBAERT Thierry, *introduction a la communication*, Edition DONOD, Belgique, 2009, Page54.

2.4. Schéma explicative de déférant formes de communication interne



Source : www.acolcast.tv

Ce schéma résume tous les forme de communication interne qui peut exister au sein de l'entreprise alors trois type de communication pouvant être mis en place en interne.

La communication descendante. Comme son nom l'indique ce type de communication se fera de façon pyramidal, c'est-à-dire du top management vers les salariés. ...

La communication ascendante. ...

La communication horizontale ou transversale.

2.5. Les outils de communication interne :

a. Les outils en ligne : ils sont pour une communication à distance mais pas uniquement, ils sont utilisés pour les start-up. Les entreprises en réseau ou les grandes entreprises :

- Le blog internet : intéressant s'il est participatif.
- Intranet : utile couteux qui nécessite un identifiant est un mot de passe pour pouvoir l'utiliser, ce qui peut constituer un frein.
- L'échange d'e-mail ou e-mailing moyen de communication classique, mais un peu dévaloriser, de fait de nombre d'e-mail à traiter par les collaborateurs au quotidien.
- Les utiles de travail participatifs : logiciel, applications ou calendriers partagés.

b. Les outils imprimés : ce sont des outils intentionnels classiques qu'on rencontre dans les PME et les grandes entreprises il s'agit souvent d'outils de communication descendante.

- Les notes de service, ou notes d'information : elles sont utilisées dans les entreprises à forte connotation hiérarchique.
- Les comptes rendus : moyen de communication très utilisé, mais souvent peu efficace car les compte-rendu sont rarement lus ou relus.
- Les courriers internes.
- Le journal d'entreprise ou la newsletter interne : sans aucun doute l'un des meilleurs moyens d'interne, mais pas toujours facile à mettre en place et chronophage.
- Le livre d'accueil pour les nouveaux arrivants.
- L'affichage : moyen de communication facile à mettre en œuvre, efficace et peu couteux, en passant par une imprimerie en ligne.

c. les outils oraux :

Il existe de nombreuses formes de communication orale, la plus évidente est la relation de face à face entre un manager et ses subordonnés. On évoque parfois l'idée que si les cadres faisaient bien leur travail, l'entreprise n'aurait pas besoin d'un responsable de la communication interne.

- La réunion d'un grand nombre de salariés en un lieu unique, elle est destinée à transmettre des messages et écouter les attentes, il peut être généraliste, notamment pour expliquer une stratégie, présenter des résultats, ou thématique, elle peut être périodique ou exceptionnelle
- Les téléconférences, visioconférences : Grâce à cet outil, la communication à distance est possible ce qui conduit à une réduction des déplacements et des coûts.⁴

2.5. Les enjeux de la communication interne :

Peuvent être appréhendés à quatre niveaux : social, commercial, technologique, et vis-à-vis de l'environnement.

L'enjeu social : On sait désormais mieux répondre aux problèmes de déqualification, par un plan de formation et de mobilité démarré à temps, ou à ceux de l'évolution d'une carrière en dosant promotion, formation, mobilité et rémunération. On sait plus difficilement diffuser l'information, précisément et au bon moment au personnel concerné, rendre plus efficace les réunions, collecter les informations utiles dans des délais optimaux et en assurer la synthèse.

La communication produit : Le produit se montre de plus en plus comme le représentant de son producteur. Il devient signe représentatif d'un contrat de valeurs entre son producteur et la société. La mobilisation interne du personnel passe alors aussi par l'expression que donne l'entreprise à ses produits ; cette

⁴ URL [https:// www creentreprise-fr /outils de communication interne –entreprise](https://www.creentreprise-fr/outils-de-communication-interne-entreprise). Consulter le 17/05/19.

expression-produit se doit d'être compatible avec les valeurs que génère l'entreprise.

L'enjeu technologique recouvre l'optimisation des compétences de l'entreprise et de son potentiel interne de résolution, ainsi que l'insertion réussie des nouvelles technologies implantées. Améliorer les compétences, c'est d'une part gagner sur le marché des compétences : réussir la communication du recrutement, la présentation de l'entreprise et de ses métiers. C'est aussi augmenter la capacité de résolution des problèmes auxquels doit faire face l'entreprise, tout en en diminuant les délais ; ainsi l'organisation optimise ses ressources disponibles en faisant mieux exprimer son potentiel existant.

Le positionnement des entreprises vis-à-vis de leurs environnements respectifs a fortement évolué. Les structures des organisations se sont complexifiées par les multiples connexions qui se développent vis-à-vis de l'environnement et au sein même de leurs structures.⁵

3. la communication externe :

La communication externe regroupe au sein du service de communication l'ensemble des formes et processus de communication d'une organisation envers le monde extérieur et les groupes cibles.⁶

3.1. L'importance de la communication externe :

La communication doit être un miroir des savoir-faire, valeurs et engagements de l'entreprise. L'ensemble des outils de communication doit pour cela contribuer à fournir une image forte mais réaliste de l'organisation. Ils doivent également compléter les outils de vente déjà créés et trouver leur place

⁵OLIVIER Moch, *la communication interne*, publié le 22 Mars 2013, 13h pm.

⁶ URL <https://www.définition-markting.com/définition/communication-externe>. consulté le 17/05/19.

Chapitre II : les outils de communication organisationnelle

dans le processus de commercialisation. La première attente est la richesse de l'information. Ensuite vient la qualité des messages.

La mission quotidienne de la fonction Communication externe, est de créer la rencontre de l'entreprise avec les besoins et les demandes des marchés. Sa mission à long terme, est d'aider à la réussite de l'entreprise par les relations avec ses environnements, d'annoncer les stratégies et de faire connaître les progrès de l'entreprise. La communication externe est à l'affût de tout événement (lancement d'un nouveau produit, inauguration d'un bâtiment, mise en place d'une politique sociale, création d'une fondation, actions de mécénat), comme prétexte d'opérations de communication.⁷

La communication externe est un facteur de compétitivité face à la concurrence de plus en plus vive. La fonction communication participe alors à la définition de la stratégie. La sous-traitance permet de réaliser des économies en publicité et en promotion. La communication devrait être fine et ciblée.

3.2. Le rôle de la communication externe :

Le rôle de la communication externe est fondamental pour l'image et la notoriété de chaque entreprise, car c'est grâce à ses actions que partenaires, clients et prospects forgent leur opinion et leur attitude à son égard. Il est alors essentiel qu'elle offre une image positive basée sur l'expérience, la compétence et l'innovation. Pour y parvenir, elle utilise de multiples canaux : relations publiques, relations médias, événementiel, sponsoring, mécénat, site Internet, communication, publicité, promotion des ventes, marketing direct.

Communiquer en externe avec pertinence et efficacité impose de respecter quelques principes simples, comme par exemple s'adresser à l'interne avant de

⁷GUYA Audigier et JEAN-MARC Decaudin, *communication et publicité*, 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 1992, p7

communiquer vers l'extérieur : il n'est jamais bon que les collaborateurs apprennent par voie de presse une nouvelle qui les concerne directement.

La communication constitue un maillon essentiel à ne pas négliger. La réussite de votre projet passe par l'élaboration d'une stratégie de communication pour être sûr d'atteindre votre cible.

3.3. Les types de la communication externe :

- **Une communication produit.** Il s'agit de la communication marketing destinée au consommateur dans un objectif de vente du produit. Le public est généralement parfaitement délimité et le message unique : « Unique selling proposition ».
- **La communication B to B.** C'est une communication d'industriel à industriel. Elle peut emprunter les voies de la communication produit ou de la communication corporate.
- **La communication financière.** Elle a supplanté le domaine de « l'information financière » au début des années 1990 en raison de la masse en expansion des capitaux internationaux et de sa volatilité croissante. La communication financière est devenue une discipline de plus en plus poreuse aux autres domaines de communication, tant en raison de la diversité des cibles à qui elle s'adresse (rôle croissant des salariés notamment) qu'à celle des domaines qui interagissent avec elle. Le thème du développement durable est ainsi de plus en plus présent dans la communication financière en raison du rôle croissant des agences de notation éthique destinées à influencer sur les flux de placements financiers internationaux. En France, le marché de l'investissement sur des fonds dits « Ethiques » est estimé en 2005 à 5 milliards d'Euros, soit un doublement depuis 2002.
- **La communication d'influence.** Appelée également « lobbying » ou « affaires

publiques », c'est la communication qui cherche à faire pression sur un décideur afin d'influer sur une décision.

- **La communication institutionnelle.** Destinée à améliorer l'image de l'entreprise, elle vise essentiellement le grand public mais peut s'adresser à des cibles particulières (B to B) ou s'intégrer dans une démarche de lobbying (pouvoirs publics, décideurs)⁸.

3.4. Les outils de communication externe :

Les sites Internet :

Actuellement, avec l'évolution de la technologie, les sites Web d'entreprise sont une forme courante de communication externe. Un site Web conçu par des professionnels peut ajouter à la crédibilité d'une entreprise, tandis qu'une mauvaise conception peut influencer négativement la foi du consommateur. Un site Web peut tenir le public au courant des activités et des événements d'une entreprise, comme les ventes ou les déménagements de grands magasins. De plus, les panneaux d'affichage et les coordonnées permettent aux consommateurs de répondre à l'entreprise. Parfois, les entreprises vont développer des départements spécifiquement dédiés à la gestion de sites Web.

Communiqués de presse :

Les communiqués de presse sont des déclarations écrites ou enregistrées qu'une entreprise distribue aux médias tels que les journaux et les stations de radio. Dans la plupart des cas, ces versions doivent contenir des informations

⁸URL <https://www.etudier.com/dissertations/les-domaines-de-la-communication-d-entreprise/37134.htm>.18/05/19.

Chapitre II : les outils de communication organisationnelle

strictement dignes d'intérêt concernant les services et produits de l'entreprise. Les entreprises peuvent inclure des communiqués de presse dans des dossiers de presse complets.

Email et journal :

Une entreprise peut diffuser des courriels de masse à un public cible tel que les consommateurs ou les actionnaires. Ces courriels peuvent également prendre la forme de bulletins électroniques que l'entreprise distribue régulièrement. Dans la plupart des cas, les individus peuvent choisir de s'abonner à ces bulletins d'information sur les sites Web des entreprises. Les abonnés sont alors libres d'annuler leur abonnement si les newsletters ne répondent pas aux attentes.

Appels téléphoniques :

Une entreprise peut utiliser les appels téléphoniques pour atteindre les individus dans son public cible. Ces appels peuvent consister en des messages préenregistrés offrant des informations sur les ventes et des opportunités. Cette stratégie peut aller dans le domaine du télémarketing, dans lequel les services sont offerts directement au moyen d'appels téléphoniques.

Entrevues avec les médias et conférences de presse :

Une entreprise peut organiser des entretiens avec les médias et des conférences de presse pour faire des annonces ou répondre à des problèmes d'urgence. Les journalistes assistent à ces événements médiatiques afin de pouvoir poser des questions, faire des commentaires et enregistrer des données pour des rapports ultérieurs. Une entreprise choisit souvent un porte-parole

expérimenté pour diriger l'événement. Un porte-parole mal préparé peut coûter de la crédibilité à l'entreprise⁹.

4. Les objectifs de communication interne et externe dans l'organisation :

Les objectifs de la communication interne :

Thierry Libaert distingue trois objectifs de la communication interne sont comme suite :

Le premier objectif est celui de motiver les salariés, pour que ceux-ci soient mobilisés et performants au service de la stratégie de l'entreprise, le décloisonnement pour faire le lien entre les différentes fonctions au sein de l'entreprise et fournir de la cohésion.

Le deuxième objectif est celui de la gestion de la connaissance visant à fournir au salarié l'information dont il a besoin pour son efficacité professionnelle.

Le troisième est des objectifs de court terme lors d'opérations ponctuelles de gestion du changement, de restructuration¹⁰.

Les objectifs de communication externe :

L'objectif du service communication est de promouvoir l'image de la structure à laquelle il appartient : entreprise, collectivité, association... Il s'appuie sur un plan de communication bâti à partir de la stratégie de communication définie par sa structure. Il met en œuvre des actions et outils destinés à communiquer sur l'image que la structure a choisie de présenter à ses publics et de contribuer à la réussite et au développement de l'entreprise

- Par la création et le développement d'une image favorable

⁹URL <https://www.blaloua.fr/les-outils-de-communications-externe>. consulté le 18/05/19.

¹⁰ LIBAERT Thierry, op cit, p54

Chapitre II : les outils de communication organisationnelle

- Convaincre les clients acquis et potentiels, attirer les meilleurs salariés, fidéliser les actionnaires, faciliter les relations avec l'environnement, développer la fierté d'appartenance, améliorer les relations avec les partenaires, amortir les crises.

Par l'établissement et le maintien de relations confiantes avec ses différents partenaires extérieurs, particulièrement : médias, élus, institutionnels, analystes et investisseurs.

Conclusion :

Interne ou externe, la communication doit être de plus en plus professionnelle, pour participer efficacement à la stratégie et mettre en œuvre avec une immense technicité. Quelle que soit la taille de l'entreprise, la communication externe joue un rôle fondamental pour son image citoyenne et sa notoriété, c'est à dire dont les actions ne sont pas uniquement tournées vers sa mission principale mais aussi vers des initiatives sociales, humanitaires, culturelles ou sportives. C'est suite à aux actions de communication que les partenaires, les clients et les prospects forgent leur opinion et leur attitude vis-à-vis de l'entreprise. Il est essentiel de leur offrir une image positive dynamique basée sur l'expérience, la compétence et l'innovation reflétant surtout la cohérence de la communication interne au sein de l'entreprise. La communication externe ne fonctionne bien qu'avec un levier interne solide. Au sein de chaque service de communication, les spécialistes en communication interne et en communication externe collaborent étroitement

Chapitre III : travail coopératif :**Introduction :**

Les concepts coopération, collaboration et coordination jouent un rôle primordial dans l'organisation et la gestion des entreprises. La compréhension profonde de ces termes ainsi que la différence existante entre eux s'avère une étape indispensable pour notre étude. Ce chapitre est consacré pour cette étude.

1. La définition de travail coopératif :

On parle généralement de travail coopératif lorsque plusieurs personnes interagissent pour produire un objet commun. En avançant dans cette logique, c'est le travail coopératif synchrone, rendu possible grâce aux nouvelles technologies de l'information et de communication (services réseaux, composants pour les traitements multimédias, logiciels de communication et de coopération, etc.) qui permet de créer des plateaux, des entreprises virtuelles, des salles de formation distribuées, des salles de réunions distribuées.¹

La coopération :

Intègre l'idée de faire « œuvre commune », construire ensemble une réalisation commune. Elle implique donc une responsabilité mutuelle et permanente. La coopération réunit des identités qui sont autonomes et responsables, (telles que des institutions distinctes par exemple) poussées par un intérêt commun, et qui vont explorer ensemble des possibilités novatrices qui permettent de répondre à un besoin qui est partagé par tous et qu'une personne ne peut réaliser seule. La coopération est le lieu où des liens se créent par un engagement mutuel vers un objectif commun. Elle suppose des règles de travail

¹ URL <http://www.projet-plume.org/travail-cooperatif>, consulter le1/06/19.

partagées, des responsabilités assumées. La coopération engendre des stratégies de résolutions des contraintes et problèmes rencontrés qui permettent de créer de la compétence propre par de là l'objectif ciblé.²

2. La phase cachée de la coopération :

La coopération repose sur des sentiments comme l'amitié, la fierté, la gratitude ou la reconnaissance et, l'efficacité des procédures de coordination tien à l'existence d'échanges sociaux qui « font du sentiment ». Aujourd'hui, pour régler certains problèmes de services, de conseils, d'après-vente ou de maintenance il faut faire appel à une batterie de connaissances mises à la disposition du salarié dans des bases de données ou des manuels tout à fait exhaustifs Or l'exhaustivité est l'ennemie de l'efficacité. Trop souvent la lourde tâche de résolution d'un problème se port sur le poste de travail d'une même personne dont la qualité de son propre travail peut être mise en cause. Mais, la plupart du temps, c'est la coopération qui permet de traiter ce genre de problème les plus expérimentés aident les moins expérimentés par le verbal, l'aide directe ou indirecte à l'analyse et au traitement. Ces manières de procéder en coopération et le temps nécessaire utile à cette entraide ne figurent explicitement jamais dans la fiche de poste. Plus encore, cela pourrait être reproché pour perte de temps et rôle non attribué. Or ces collaborateurs aidants sacrifient une partie de leur confort au profit de la coopération au bénéfice du bien collectif. Cela est une partie de la définition du don qui caractérise des comportements professionnels fréquents.³

²<https://humanitesnumerique /2017/01/06/différence-entre-coopération-et-collaboration.consulter le1/06/19>

³ ALTER Norbert, donner et prendre, éditeur LA DECOUVERTE,2010, page8

3. Les types de travail coopératif :

- **La coopération additive** : Intellectuellement, l'homme apparaît comme un ordinateur particulier, caractérisée par une capacité de traitement de l'information lente, limitée et séquentielle. Cette capacité limitée peut être compensée par une "coopération additive" : en combinant capacités et efforts, un ensemble d'individus peut effectuer une tâche qu'un seul individu n'aurait pu réaliser seul.
- **La coopération intégrante** : Chaque salarié étant donc spécialisé, il doit pouvoir travailler en se concentrant sur cette spécialisation sans avoir à réaliser d'autres tâches. En cela, l'outil informatique peut le libérer des tâches intellectuelles connexes, notamment celles de contrôle qui pourraient le perturber dans son travail premier.
- **La coopération de débat** : L'outil informatique apporte dans ce type de coopération une aide à la réflexion et à la résolution de problèmes en collectant un ensemble de points de vue et en extirpant la solution la plus adéquate au problème posé.

4. Coopération et concurrence :

Il existe autant de capacités égoïstes que de capacités altruistes dans les relations entre pairs – celles qui associent des individus occupant des positions professionnelles similaires et exerçant des activités interdépendantes. Les relations collégiales entre pairs, expliquent ainsi Simmel [1999], se caractérisent tout autant par la capacité à entrer en concurrence que par la capacité à coopérer. La raison en est toute simple : coopérer permet de disposer des moyens d'être compétent en obtenant information et soutien ; entrer en concurrence permet d'être reconnu comme plus compétent que les autres. Il faut en quelque sorte parvenir à apparaître comme le membre indistinct d'une communauté tout en y

agissant de manière individualiste. Simmel écrit ainsi qu'« il s'agit du jeu au cours duquel "on fait" comme si tous étaient égaux.»⁴

5. Confiance et coopération :

La confiance peut se substituer au contrat. En effet, les dimensions informelles de la coopération ne pouvant être réglées par les procédures, la confiance facilite les échanges et permet la circulation du capital social. Mais par ailleurs, dans le cadre de ces échanges collectifs, la confiance se trouve encadrée par des normes et des contraintes morales censées exiger des différents acteurs un comportement éthique.

Il existe ainsi un contrat implicite entre les membres d'un réseau. Il repose sur la capacité à s'engager dans une relation ou dans une action coopérative sans être totalement certain du comportement de l'autre : sur la confiance. Pour bien comprendre ce qui se joue dans cette relation, il faut cependant revenir plus précisément sur le concept. Judy Pate et Graeme Martin [2003, p. 76] synthétisent bien les trois perspectives théoriques généralement mobilisées dans ce cadre :

- La « confiance calculée » est le résultat d'un choix opportuniste consistant à accepter une part de risque lorsque les règles de l'échange ne permettent pas de calculer parfaitement le résultat de l'engagement.
- La « confiance fondée sur la connaissance » consiste à prévoir, toujours en situation d'incertitude, le comportement de l'autre en anticipant les événements par extrapolation.
- La « confiance interpersonnelle » repose sur l'existence de normes et de valeurs communes réduisant le risque de défection par rapport à l'engagement collectif.

⁴Ibide, page68.

Mais ces définitions n'intègrent pas de manière centrale la dimension subjective qui permet à deux individus de se faire confiance. Une relation marchande suppose de faire confiance aux dispositifs de gestion qui l'encadrent. Une relation interpersonnelle – qui peut d'ailleurs se nicher dans une relation de type marchand – suppose quant à elle d'avoir confiance en l'autre et réciproquement. Cette réciprocité de la confiance repose sur la connaissance de l'autre en tant que personne. Si la coopération repose sur la confiance dans les normes qui encadrent la relation, il faut donc bien comprendre que la confiance elle-même repose sur la confiance en l'autre. Dit autrement, les individus accordent leur confiance aux normes du milieu professionnel dans la mesure où ils sont convaincus que les personnes avec lesquelles ils coopèrent vont s'y conformer.⁵

6. Coopération et infidélité :

Le mouvement réduit ainsi considérablement la durée des interactions et donc la possibilité pour les individus de s'engager sur le long terme, d'instaurer des fidélités qui rendent les échanges prévisibles : comment s'engager entièrement dans une relation si l'on sait que celle-ci ne peut être qu'éphémère, Difficilement, sauf à être d'une nature irréductiblement altruiste, ou à être habité par la passion, ce qui est finalement assez rare dans les entreprises. La solution la plus simple, et là plus couramment mobilisée, consiste à articuler, parfois successivement et parfois simultanément, l'égoïsme et l'altruisme.

Bonnes relations et infidélité :

On ne sait jamais si l'autre aura le temps de reconnaître sa dette, si la bonne ou mauvaise réputation aura le temps de circuler ou si l'amitié affichée et ressentie ne se dissoudra pas dans les tourbillons du mouvement. Cette situation

⁵Ibid, page77

suppose la capacité de vivre dans un système d'échange ambigu et de le reconnaître comme tel. Le développement de l'individualisme peut être considéré, de ce point de vue, comme un élément de la vie en commun et non comme la disparition de cette capacité.

Les salariés d'aujourd'hui ne constituent pas un groupe homogène comme l'était par exemple celui des ouvriers des années 1960. Ils disposaient, eux aussi, d'un savoir collectif tiré de l'expérience. Mais la « conscience de classe », ou en tout cas l'identité collective, nouait leurs relations dans une solidarité fondée sur une idéologie commune. Celui qui trahissait les camarades de l'atelier, qui « fayotait » avec le contremaître ou qui tentait de faire carrière malgré les normes du groupe en payait lourdement les conséquences : il était physiquement relégué au fond de l'atelier, banni des festivités, identifié comme « le » traître. Aujourd'hui, ce type de régulation s'essouffle parce que les normes de relation deviennent ambivalentes.

Si un individu se comporte de manière totalement altruiste, s'il donne tout, n'attend rien en échange et accepte de se faire piller durablement, il s'appauvrit. Et donc sa réputation en pâtit. Ses collègues diront par exemple qu'« on ne peut pas lui faire confiance » parce qu'il raconte tout « aux autres », qu'il dilapide en quelque sorte le capital collectif. Et de fait, ils ne lui feront plus confiance. L'altruisme le plus pur est donc insupportable.

Mais il en va de même pour les comportements strictement égoïstes. Si un individu ne sait jamais donner généreusement, s'il ne sait pas participer gratuitement à «

L'atmosphère du don », s'il ne sait ni soutenir sérieusement un collègue en difficulté ni donner de son temps sans en tirer immédiatement parti, cela se voit et cela se sait. Ses collègues diront alors qu'il « roule pour lui », que ses « dents rayent le parquet », ou plus simplement qu'il « n'est pas sympa » : ils ne

peuvent partager avec lui l'élan de sympathie minimum que suppose la coopération. Et l'individu égoïste va s'appauvrir, et finalement être exclu, à la fois en tant que traître et en tant que « pauvre ».

Ces deux configurations obéissent bien évidemment aux lois de la caricature humaine, en tout cas après quelques années d'expérience de la vie professionnelle ne se comporte de manière totalement altruiste ou totalement égoïste. Chacun sait que la véritable loi, en la matière, consiste à savoir donner sans se faire prendre au jeu et à savoir prendre tout en sachant « abandonner au jeu » de l'échange social. La norme en la matière participe de la duplicité, ou plutôt de la dualité des sentiments. Elle autorise la trahison autant qu'elle suppose la loyauté. Il faut donc poser la question autrement, à partir de la notion de norme. Une norme présente deux dimensions profondément intriquées : c'est une manière habituelle de se comporter, mais c'est également une contrainte, une manière obligatoire de se comporter associée à un système de sanction. Les travaux sociologiques mettent l'accent plutôt sur la première de ces dimensions ou plutôt sur la seconde, mais une norme de relation est toujours une coutume obligatoire parfois simultanément, l'égoïsme et l'altruisme⁶.

7. La déférence entre collaboration et coopératif au travail :

a. la collaboration au travail :

L'acte de travailler ensemble pour atteindre un objectif. Dans son sens commun, la collaboration est un processus par lequel deux ou plusieurs personnes ou organisations s'associent pour réaliser un travail suivant des objectifs communs.

b. La coopération au travail :

⁶ Ibid., page137-139.

Comportement où les individus conduisent leurs relations et leurs échanges d'une manière non conflictuelle ou non concurrentielle, en cherchant les modalités appropriées pour analyser ensemble et de façon partagée les situations et collaborer dans le même esprit pour parvenir à des fins communes ou acceptables par tous.⁷

8. les caractéristiques de travail coopératif et travail collaboratif

Le travail coopératif :

Organisation collective du travail dans laquelle la tâche (résultat attendu) est fragmentée en sous-tâche :

- Le travail se fait par le cumul d'activités individuelles.
- Chaque personne sait ce qu'elle doit faire dès le début, et ses communications, ses échanges ou le partage d'éléments viseront l'atteinte de son objectif individuelle.
- Les rapports entre les personnes sont principalement verticaux.
- L'atteinte de l'objectif procède par la succession coordonnée des actions de chaque personne.
- La communication se fait généralement par étape selon l'évolution du travail.
- Le travail qu'accomplit chaque personne peut lui être attribué au cours et à la fin du projet, du mandat ou de l'activité.
- Chaque personne se sent responsable de son propre résultat.

Le travail collaboratif : organisation du travail qui suppose une situation d'engagement collectif, où les tâches et les buts sont communs :

- Le travail fait par l'amalgame des contributions individuelles au gré d'ajustement et de réalignements continus.

- Le travail implique un engagement mutuel des personnes dans un effort concerté pour accomplir une tâche ou résoudre ensemble un problème.
- Le travail nécessite de l'équipe une plus forte interdépendance, ainsi qu'une motivation et une confiance interpersonnelle accrues.
- Les rapports entre les personnes sont horizontaux.
- L'approche de communication, selon le contexte, sera beaucoup plus souple dans l'environnement qui privilège les TIC et les réseaux socio interne.
- Le travail individuel Et difficilement identifiable tout au long de la démarche, et de responsabilité est constamment partagé, si bien que toutes les personnes partagent la responsabilité de résultats⁸.
- **9. Les avantages de travail coopératif et de travail collaboratif :**

Le travail est réparti dans les groupes de façon bien précise. Le mode coopératif nécessite de transformer les tâches en actions partagées de façon rationnelle entre différents groupes. Au sein même de chaque groupe, des directives précises sont attribuées aux salariés qui agiront de façon autonome.

Le travail individuel effectué est donc facilement identifiable, ainsi que la responsabilité qui lui incombe.

Au final, les résultats s'obtiennent en additionnant le travail de chaque individu.

Dans ce mode de travail, les interactions entre les participants se limitent à la coordination et au suivi des actions menées.

Toutefois, chaque acteur s'implique personnellement et est entièrement responsable de son propre travail et des résultats obtenus.

Les avantages de travail collaboratif :

⁸ URL <http://ordecrha/ressources/revue-rh-volume-20-no-1/travail-ensemble-coopérer-ce-n-est-pas-collaborer>. Consulter le 03/06/19

- Le travail collaboratif apporte un gain de temps en éliminant les réunions et la gestion des tableurs

La centralisation des données permet de faciliter la documentation sur un seul outil, les mises à jour d'état et les réunions de tâches deviennent alors obsolètes.

En éliminant vos tableurs et réunions inutiles vous pouvez dès lors consacrer plus de temps à la prise de décision et à la résolution de problèmes.

- **Diminuer le nombre d'email interne :**

Le nombre d'email en interne dans une entreprise est considérable, s'équiper d'une plateforme collaborative permet d'éliminer les problèmes qui consiste à devoir chercher un fichier, savoir qui l'a envoyé etc...

La solution Kos tango permet de centraliser l'ensemble des plans d'actions, chacun peut donc les consulter, y apporter des commentaires, être prévenu en cas de changements avec la certitude de consulter la version la plus récente.

- **Communiquer de façon efficace grâce à un outil de travail collaboratif :**

Devoir fouiller dans des emails ou dans des tableurs pour essayer de retrouver la conversation ou une remontée d'incidents que vous aviez sur un projet peut-être particulièrement frustrant et fastidieux.

Avoir un outil qui vous permet de conserver les derniers fichiers, commentaires, objectifs, les remontées d'incidents, les propositions d'améliorations etc....En un seul endroit élimine le besoin de recherche des parties et permet à votre équipe de se concentrer sur les tâches les plus importantes.

- **La collaboration est possible, quel que soit le lieu :**

Aujourd'hui le digital permet de pouvoir travailler avec vos collaborateurs sans devoir être dans un rayon de 5km, les travailleurs à distance peuvent être engagés dans votre processus de collaboration.

Un outil qui permet le travail collaboratif est parfait pour améliorer la productivité de vos employés distants, y compris les projets d'équipe, et suivre leur productivité au fil du temps.

- **Etre agile en toute circonstance :**

Un plan qui nécessite pas de changement en cours de route est improbable, pourtant être préparé pour cela est souvent difficile. Le travail collaboratif permet une flexibilité nécessaire pour ajuster les plans sans mettre en péril les délais.

Un bon outil permet alors de centraliser les décisions et de mettre au courant l'ensemble de vos collaborateurs des évolutions de votre plan.

- **Facilite la transparence et la visibilité maintien les collaborateurs :**

Avoir une solution qui permet de rendre visibles toutes les mises à jour aide vos collaborateurs à voir l'état du projet à tout moment. Cela permet de définir les attentes et la possibilité aux collaborateurs de se lancer. Cela augmente aussi la responsabilisation au sein de l'équipe et permet à votre équipe de revenir en arrière et de voir où et quand les erreurs ont été commises et les empêcher de se reproduire.

- **Développer l'intelligence collective :**

Une culture Lean inspire et permet aux équipes de développer de nouvelles idées et de les faire partager, un nouveau mode de communication

permet à vos collaborateurs de construire une nouvelle donne en matière de création de richesses.

Cette richesse passe aujourd'hui par le développement et le partage des savoirs, la coopération et la capacité à décloisonner les modes de fonctionnement pour introduire une plus grande transversalité et une implication collectif des équipes.

10. La coordination et la coopération :

a. La coordination :

La coordination consiste à définir le meilleur agencement de tâches préalablement réparties en vue d'élaborer un ensemble cohérent. Traditionnellement, les approches visant l'organisation ont développé de nombreuses méthodes pour optimiser la division du travail et coordonner les acteurs. Cela date du temps de l'organisation scientifique du travail et de la généralisation du travail à la chaîne.

A l'extrême, nul besoin de coopération : certains pensent, d'autres visent. La coordination est assurée par une autorité qui valide les prescriptions d'opération, indique les bons enchaînements et vérifie que les actions soient exécutées par les personnes désignées, dans les temps impartis et en utilisant les moyens définis. L'autorité définit même les procédures à suivre en cas de problème.

Une fois la répartition des rôles et des responsabilités faites, la coordination apporte un gain de temps important, de la sécurité dans la mise en œuvre et, en fin de compte, de la sérénité pour les acteurs.

b. La coopération :

La coopération est un mode de relation où les individus participent volontairement à un travail commun. Qu'elle soit spontanée ou induite par un

problème à résoudre, elle permet de s'accorder vers un objectif commun et/ou une méthode commune. Elle permet de fédérer des compétences réparties et de s'apporter un concours solidaire en conjuguant talents et intelligences.

Sans elle, pas de cohésion d'équipe et pas ou peu d'implication personnelle

c. Coordination et coopération :

Il est bien question d'un travail collectif dans les deux registres. Les relations d'interdépendance sont soulignées : les collaborateurs ont besoin les uns des autres.

Coordination :

- Centrée sur l'organisation
- Nécessaire quand il faut mettre l'accent sur l'anticipation
- Valorise le rôle de chacun
- Nécessite de la concentration et de l'analyse
- Apporte de la sécurité
- Centrée sur le résultat, compatible avec un style de management directif ou persuasif
- Agit sur la cohérence de l'ensemble

Coopération :

- Centrée sur les hommes
- Nécessaire quand il faut mettre l'accent sur la créativité et l'implication
- Valorise la production du groupe
- Nécessite de l'écoute et de la remise en question
- Apporte de l'innovation
- Centrée sur la mobilisation du groupe, compatible avec un style participatif
- Agit sur la cohésion de l'ensemble

Une collaboration d'équipe harmonieuse est le fruit de ces deux mécanismes. Actionnés à bon escient, ils élèvent la mobilisation et la performance de tous. Ils se nourrissent l'un l'autre : c'est parce qu'ils souhaitent coopérer que les individus s'enquière des tâches de leurs partenaires et c'est en coordonnant leurs actions qu'ils commencent à coopérer.

Coordonner, c'est respecter le territoire de chacun, lui donner le temps nécessaire, le recul et la sérénité pour se concentrer sur le résultat à transmettre aux autres.

Coopérer, c'est donner un sens collectif à l'activité, c'est acquérir une culture commune, c'est faire preuve de confiance les uns envers les autres.

Utiliser ces deux leviers permet aux individus et au groupe de partager une même dynamique de changement, de renforcer les liens, de se préparer aux aléas et aux urgences.

Coordination et coopération, deux registres différents d'action et de réflexion, répondent à des besoins complémentaires. Elles permettent de mieux préciser les rôles et les responsabilités, d'harmoniser suffisamment directivité et souplesse, et de laisser aux uns et aux autres, manager et collaborateurs, leur part de devoir et de liberté.⁹

Conclusion :

Le travail collaboratif désigne la coopération entre les membres d'une équipe afin d'atteindre un but commun. Coopérer repose principalement sur des valeurs, notamment le partage, alors coopérer c'est partager avec les autres partenaires, clients, fournisseurs, collaborateurs....

Les collaborateurs se coordonnent bien entre eux qu'ils font preuve de solidarité et que le climat est bon, même si un minimum de coopération est nécessaire. La

⁹ URL <http://www.blog-management.fr2014/05/05/coordination-coopération>. consulter le 05/06/19

coordination peut signifier simplement que la communication est établie. A l'inverse, ce n'est pas parce qu'il y a beaucoup d'échanges et qu'il règne une bonne ambiance que la coordination est assurée.

Chapitre : les conflits et la complétion interne au travail :**Introduction :**

L'entreprise est une organisation qui rassemble plusieurs employés sous prétexte de travail de ce fait, ils sont tous liés l'un à l'autre, ces employés sont de culture, de religions différentes, avec des personnalités et des motivations diverses, ce qu'est bénéfique pour la créativité de l'entreprise, mais peut également créer des conflits et compétitions au sein de l'entreprise, à cet égard nous avons consacré ce chapitre pour définir le concept conflits au travail et de compétition entre acteurs.

1. La définition de conflit au travail :

Pour Richard BREARD le conflit signifie la rencontre de sentiment ou d'intérêt contraires qui s'opposent, les conflits d'intérêt, les querelles, les désaccords, la domination d'une personne sur une autre, la lutte de pouvoir exprime ces intérêts contraires. Si cette opposition d'intérêts n'est pas traitée, elle peut entraîner un conflit ouvert, avec son cortège de dommages et de réparations coûteuses.

Le conflit est le résultat naturel de la cohabitation, nous ne pouvons pas être d'accord sur tout et tout le temps. Lorsque nous vivons ou travaillons ensemble, lorsque nous vivons ensemble, nous arrivons forcément sur des points de désaccords plus ou moins importants sur le fonctionnement concret au quotidien. Ce qui convient à l'un ne convient pas toujours à l'autre et vice versa¹.

2. les origines des conflits :

¹ BREARD Richard et PASTOR Pierre, *gestion des conflits*, Édition LIASONS, 2000, page 11.

Les origines des conflits sont très nombreuses, nous présenterons celles qui apparaissent le plus souvent dans les organisations. Certaines origines sont internes au fonctionnement intellectuel de l'individu, d'autres naissent du fait même des relations interpersonnelles et des enjeux de pouvoir, d'autres encore relèvent de problèmes organisationnels. En tout état de cause, un conflit naît souvent à cause de la négligence ou de la passivité des acteurs. Ne rien faire, c'est à dire contrôler insuffisamment les comportements ou négliger des modes d'ajustement mutuel, c'est laisser la porte ouverte aux frustrations et insatisfactions qui ne manqueront pas de générer des discordes.

Dans une organisation, les conflits naissent le plus souvent d'un fossé creusé insidieusement entre l'organigramme et le sociogramme, autrement dit entre les structures formelles de l'organisation (statu, poste, fonctions, rôles, prérogatives...) et les structures informelles, qui décrivent les liens d'interdépendances effectifs entre les acteurs (échanges d'information, habitudes de travail, rythme, jeux de pouvoir et d'influence, contrôle d'informations pertinentes...). Si l'écart entre les deux est important, les risques de conflit augmentent parce que les acteurs, particulièrement dans les entreprises françaises, agissent et communiquent principalement de façon informelle, non prévue et par conséquent non prévisible. Cet écart est inévitable, parce que les acteurs sont des hommes et des femmes qui agissent avec leur affectivité, leur histoire personnelle, leurs habitudes de travail. Ils s'adaptent aux fluctuations de l'environnement et adoptent des comportements nouveaux, créent des réseaux relationnels et fonctionnels dans l'entreprise².

3. Les formes des conflits au travail :

Les conflits réalistes et irréalistes :

²Ibid, page 20.

Un conflit réaliste est un moyen comme un autre d'atteindre les buts que l'on se fixe. Si un individu ou un groupe peut satisfaire ses revendications ou ses intérêts par un autre moyen il le fera d'autant plus volontiers qu'il en craint les conséquences négatives.

Un conflit irréaliste est la libération d'une tension qui se manifeste par divers comportements violents. L'agression n'est qu'une fin en soi, et l'objet du conflit quel qu'il soit, n'en est que le prétexte.

Dans la réalité, les conflits s'accompagnent souvent de sentiments irréalistes qui n'ont pas de liens directs avec l'objet du conflit. Une sorte d'escalade affective prend une proportion exagérée par rapport aux enjeux avoués. Ces sentiments, pour la plupart négatifs, sont le plus souvent hérités de situations antérieures désagréables. Les protagonistes jugent qu'ils ont été lésés, à juste titre ou non, et le conflit, même s'il paraît justifier, peut se colorer de sentiments et de ressentiments qui peuvent nuire à la clarté des débats.

Autrement dit, ces éléments irréalistes résultent de conflits antérieurs qui n'ont pu être résolus auparavant et qui sont mobilisés, par conversion, dans le conflit actuel.

Les conflits larvés et ouverts :

Il arrive de percevoir dans un service ou une équipe, un malaise constant manifesté par des passages à l'acte, des absences répétées pour maladie, des retards dans les délais d'exécution. Un passage à l'acte est un acte qui se fait jour sans qu'il y ait une intention consciente et raisonnée de l'auteur. Un collaborateur s'est emporté et a endommagé une machine, il a pris à parti son supérieur dans un moment d'énervement, il est parti d'une réunion en claquant la porte, etc. L'ambiance est difficile, le climat est orageux mais les protagonistes ne sont pas prêts à s'engager dans un conflit ouvert.

Ces conflits larvés sont les pires pour l'ambiance de travail et pour le rendement. Ils absorbent beaucoup d'énergie chez les responsables et les subordonnés. Les gens ne posent pas les vraies questions de crainte de blesser autrui, de rompre un semblant d'harmonie. Ils gardent leur masque de bienséance.

Il est du devoir d'un responsable d'aborder tous les problèmes que rencontrent ses collaborateurs.

A ce niveau, les problèmes et les différents sont connus de tous, et sont alimentés par des oppositions de points de vue ou d'intérêts. Mais comme les protagonistes ne se sont pas manifestés clairement, ils sont mal identifiés. On ne parle pas encore de conflit pour la simple raison qu'in n'a pas encore éclaté.

Il y a certes un conflit d'intérêt ou de pouvoir, mais personne n'en connaît véritablement les causes. Des rumeurs et des bruits de couloir circulent et échauffent les esprits. Le climat est malsain. On est sur de rien, et pourtant on se prononce, on prend parti en fonction de ses affinités. On pressent un orage, mais celui-ci reste latent.

Un conflit larvé peut aussi se manifester par une forme particulière de contestation. Par exemple, une équipe de travail qui établirai depuis longtemps des normes de performances inférieures à celles légitimement demandées par sa direction. Cette forme de contestation est très fréquente dans les entreprises ou il y a un fossé creusé entre les équipes et la direction à cause d'un déficit en communication.

Lorsque les individus ou les groupes décident d'entrer en conflit ouvert, ils savent qu'ils s'engagent dans un processus stressant et parfois long. Ces conflits ouverts ont au moins le mérite d'être connu. Les protagonistes sont identifiés, et ils ont chacun de bonnes raisons d'être mécontents du comportement de l'autre.

Il est difficile à un observateur extérieur de démêler le vrai du faux, tant les deux parties affirment détenir la vérité. Elles sont d'ailleurs complètement convaincues de leur bonne foi et de leur juste cause. Les positions des uns et des autres se durcissent. Ils recherchent des alliés qui, s'ils ne gardent pas eux-mêmes une bonne distance, se laissent totalement influencer. Il en résulte alors une guerre de clan qui ne vaut pas mieux.

Un conflit même assez bien résolu laisse des traces durables dans les esprits : des rancœurs, des frustrations et des ressentiments mal digérés. C'est normal, on ne s'affronte pas pendant des semaines ou des mois pour oublier tout d'un coup et se taper sur l'épaule. Il peut même y avoir des tirs sporadiques d'arrière-garde, des mots acerbes et des sous-entendus qui démontrent que le conflit, même s'il est en partie résolu, couve encore sous la cendre.

Il faut réparer, trouver de nouvelles motivations et raisons de travailler ensemble ou avec d'autres. Il reste pendant longtemps un goût amer parce qu'on a cassé pas mal de choses, détruit des perspectives, démoli des routines, brisé des relations parfois affectives.³

4. Les types des conflits au travail :

a. Le conflit vertical : Il découle des heurts qui surviennent entre différents niveaux d'une organisation. Ils peuvent être liés à un défaut de communication, de conflit d'objectifs ou d'une absence de consensus en ce qui concerne la façon de percevoir certaines informations et certaines valeurs.

b. Le conflit horizontal : il surgit lorsque chaque département s'acharne à poursuivre ses seuls objectifs sans se préoccuper des conséquences que cela entraîne pour les autres départements. Il peut aussi se produire lorsque les employés appartenant à différents départements adoptent des attitudes contradictoires.

³ Ibid., page 24-25.

c. Le conflit relatif aux rôles : il se produit quand une personne donnée reçoit (de la part de l'émetteur qui lui attribue un rôle) des messages et des pressions qu'elle perçoit comme étant incompatibles entre eux. En fin de compte, la personne visée réagira en adoptant certains comportements qui dans l'avenir, serviront de données pour les pourvoyeurs de rôle⁴.

5. Les causes et les conséquences des conflits au travail :

a. Un mauvais management de l'équipe projet :

Manque de clarté dans la distribution des rôles, absence de cadre et de pilotage, objectifs et délais irréalisables... Une mauvaise gestion de la part du chef de projet peut facilement mener à des tensions, voire à des conflits au sein de l'équipe projet. Etre chef de projet peut être un métier difficile. Manager une équipe n'est pas simple et ce n'est pas inné pour tout le monde. Il faut savoir jongler avec les compétences et les caractères de chacun, suivre l'avancée du projet, respecter les délais, donner des instructions précises, savoir déléguer, Si vous n'êtes pas juste avec chaque membre de l'équipe (par exemple, en sollicitant toujours les plus travailleurs et en laissant les tire-au-flanc ne rien faire), cela devient une source de conflit.

b. La contrainte de temps :

Le temps est un facteur essentiel dans la gestion de projet. Mais c'est aussi être une cause de stress et de pression pour les membres de l'équipe projet. Il faut respecter les délais, être prêt à la date fixée, Cette course contre la montre constante et le manque de temps s'ajoutent à la pression déjà lourde sur les épaules des différents membres d'une équipe. Si les délais ne sont pas tenus, la tension monte et un conflit peut vite éclater.

c. La diversité des profils au sein de l'équipe projet :

⁴ URL <http://article-02-les-types-de-conflits.html>. consulter le07/06/19.

Dans la gestion de projet, l'humain est l'élément le plus délicat à gérer. N'oubliez pas que le bon fonctionnement de l'équipe projet influence le succès ou l'échec du projet. Chaque membre de l'équipe projet a été sélectionné pour son profil, ses compétences et son expérience professionnelle. Chacun possède donc des qualifications et un savoir-faire différents qu'il met à contribution de l'équipe.

Cependant, chaque individu a également son propre caractère, ses valeurs et sa façon de travailler. Avoir plein d'idées, être fiable, être créatif, générer des profits... Bien faire son travail est interprété de différente manière selon les personnes. Si votre équipe est multiculturelle, cela ne fera que s'amplifier car vos collaborateurs vont travailler différemment en fonction de leur région ou de leur pays d'origine, Cette diversité dans les profils peut être source de conflit car tout le monde n'est pas fait pour travailler ensemble.

d. Une mauvaise communication :

En gestion de projet, bien communiquer est essentiel. Le manque de communication peut conduire à des erreurs, des malentendus et des confusions qui engendrent des efforts inutiles et font perdre du temps et de l'argent, Par exemple, un membre de l'équipe, pensant bien faire, travaille sur une tâche qui ne lui était pas attribuée, Cela va créer un doublon avec la personne en charge de cette tâche. C'est une perte de temps qui génère des tensions entre les deux membres concernés.

Les conséquences des conflits au travail :

Le conflit qui éclate dans le groupe, dans une classe d'étudiants, dans un service de l'entreprise, dans la famille, entraîne des situations difficiles pour chacun.

- **Perte de temps :**

On perd du temps dans le temps passé dans des discussions redondantes, inefficaces. La perte de temps est également liée à la répétition des plaintes à-propos de la situation conflictuelle sans pour cela aller vers une résolution du conflit.

Dépense d'énergie intellectuelle, émotionnelle et physique :

L'investissement demandé dans cette période de trouble est important. Chacune sent constamment préoccuper, avec des ressentis négatifs et peu stimulants. Chacun a alors la sensation de devoir produire beaucoup d'efforts pour avancerait sortir de ce climat difficile.- Ruptures de communication, ruptures dans les relations⁵

Le fait d'avoir à continuer à travailler ensemble entraîne le choix d'une rupture de la communication et non pas rupture de la relation de travail. Il faudra encorese croisé dans l'entreprise. L'échange d'informations nécessaires s'organise par d'autres moyens, par des intermédiaires. La rupture de la communication, elle-même, génère des émotions comme la colère, la tristesse, la déception, la frustration.

6. Les méthodes de résolutions des conflits :**La négociation :**

La négociation est un processus de communication et d'échanges entre au moins deux parties dont l'objet concerne l'organisation d'une relation ou le règlement d'une problématique entre celles-ci.

Le processus de négociation peut s'inscrire dans un rapport de coopération entre les parties ou dans un rapport de compétition. Il est fréquent que lors d'une négociation il y ait alternance entre ces deux types de rapports.

⁵[https://opencassrooms.com/Fr/cours/appréhendez, les causes et les conséquences des conflits, consulter le08/06/19.](https://opencassrooms.com/Fr/cours/appr%C3%A9hendez%2C%20les%20causes%20et%20les%20cons%C3%A9quences%20des%20conflits%2C%20consulter%20le08%2F06%2F19)

La négociation est un processus que l'on retrouve dans tous les rapports sociaux. Il est le principal mode non juridique de règlement pacifique des différends, sur le plan national comme sur le plan international. Traditionnellement, dans les sociétés démocratiques, les relations et conditions de travail font l'objet de négociations entre les parties patronale et syndicale.

L'analyse des négociations a conduit à la définition de plusieurs approches en négociation. Parmi les approches à prédominance compétitive la plus connue est la négociation par position. Elle consiste à établir et à défendre une position en vue de réaliser des gains à la suite de concessions de l'autre partie ; rapport de force, dissimulation des informations, amplifications des demandes, telles en sont les caractéristiques.

Parmi les méthodes à prédominance coopérative on retrouve principalement la « négociation raisonnée » fondée sur la prise en compte des intérêts des différentes parties (approche gagnant/gagnant)⁶

La médiation :

La médiation est un processus amiable, volontaire et confidentiel de résolution des différends.

L'objectif : proposer aux parties en conflit l'intervention d'un tiers indépendant et impartial formé à la médiation, qui les aide à parvenir à une solution négociée optimale et, en tout cas, conforme à leurs intérêts respectifs, mettant fin au litige.

Le médiateur n'est ni un juge, ni un arbitre, mais plutôt un « catalyseur » dont la mission est de faciliter et permettre les négociations entre les parties, afin de les aider à trouver elles-mêmes une solution à leur différend. Il n'a donc pas vocation à trancher le litige.

⁶ ROBBINS Stephen, JUDGE Timothy, *comportements organisationnels*, 16^e édition PEARSON, France, 2014, p496.

Il existe plusieurs types de médiation, en fonction de la situation : la médiation inter-entreprises, la médiation intra-entreprise ou médiation sociale, la médiation collective ou encore la médiation de la consommation.

- Quelques avantages de la médiation
- Gain de temps
- Coût maîtrisé
- Confidentialité de l'ensemble des discussions et de l'accord trouvé
- Préservation des relations entre les parties.
- Créativité des solutions
- Maîtrise totale de la solution
- Facilitation de la communication et du dialogue social dans les entreprises
Suspension des délais de prescription.⁷

La conciliation :

Conciliation désigne le processus de résolution des conflits selon lequel deux ou plusieurs parties tentent de parvenir à un accord amiable avec l'aide d'un tiers.

Il y a peu de différences entre la médiation et la conciliation conventionnelle.

En revanche, la médiation et la conciliation judiciaire sont régies par des textes législatifs différents.

La conciliation judiciaire est donc mise en œuvre par le juge lui-même ou par un conciliateur de justice auquel il aura délégué sa mission de concilier.

La médiation judiciaire est en revanche confiée à un médiateur, tiers externe à la juridiction ainsi que le prévoit l'article qui dispose que le juge, saisi d'un litige,

⁷PALAU Yves, BRIANT Vincent de, *la médiation, définition, pratiques et perspectives*, édition NATHAN, paris, page11.

peut le désigner avec l'accord des parties. La conciliation est gratuite pour les parties et la médiation est une prestation payante.

L'arbitrage :

L'arbitrage est un mode alternatif de règlement de conflit, l'arbitre- règle le litige en établissant les points d'un accord. La procédure reste confidentielle.

L'arbitrage doit avoir été prévu pour pouvoir être mis en œuvre. Contrairement à la médiation, les deux parties doivent être présentes et consentantes sur toute la procédure. L'arbitrage est prévu par une clause que l'on appelle la clause compromissoire. Par cette clause les parties s'engagent à recourir à un tiers neutre et impartial, qu'elles auront préalablement choisi, l'arbitre pour trancher tous les litiges nés du contrat.

L'arbitre est choisi soit par un commun accord, soit par tribunal arbitral qui nommera lui-même l'arbitre. Peuvent être également choisis la langue, la législation et le lieu de la procédure, si le conflit engage deux parties de différents pays. La décision de l'arbitre fait autorité, mais revête un caractère obligatoire seulement si le tribunal de Grande instance la juge « exequatur ». Elle est susceptible d'appel et d'annulation.

L'arbitrage peut également être envisagé après la conclusion du contrat principal, par un compromis d'arbitrage. Ce contrat, contrairement à la clause compromissoire, est distinct du contrat principal.

Très utilisé en commerce international, l'arbitrage a l'avantage de pouvoir faire abstraction des lois d'un Etat. Elle est rapide, discrète, mais reste très couteuse. Elle est également critiquée pour le manque d'impartialité et de neutralité du juge.⁸

7. La compétition interne au travail

⁸URL [https://.comp.fr.offre/panorama-des-modes de résolution des conflits](https://.comp.fr.offre/panorama-des-modes-de-resolution-des-conflits). Consulter le08/06/19.

La compétition interne fait rage dans beaucoup d'entreprises. Elle éloigne l'esprit d'équipe, provoque des jalousies, empêche l'épanouissement des salariés. Elle est aujourd'hui contre performante, pas adaptée aux générations qui arrivent sur le marché du travail et ne prépare pas l'avenir

Cette situation est l'héritage des managers de la génération "X" qui a mis en place beaucoup de concepts organisationnels, aujourd'hui généralisés dans l'ensemble des entreprises. Cette pratique a eu sa période de gloire, a permis d'augmenter la performance de certains salariés, mais d'une manière générale a provoqué des ruptures entre les salariés et leur manager. L'ambiance au travail s'est dégradée, l'autonomie prônée par les directions a conforté l'esprit de compétition, les salariés disant : si je donne mon savoir je perds l'avance que j'ai sur mes collègues.

Ce système est un frein à la créativité, la synergie, le travailler ensemble. Il empêche à l'équipe et à l'entreprise de mûrir, il concentre l'énergie sur la compétition interne alors qu'il faut une cohésion interne pour être plus fort à l'externe et faire face à la véritable concurrence, celle qui menace l'entreprise.

Désormais les entreprises ne peuvent faire l'économie de l'interdépendance en créant une culture du travailler ensemble basée sur le partage du savoir, à la recherche de la créativité. L'innovation résulte de l'esprit créatif des salariés qui se développe plus facilement dans une ambiance de bien-être, de confiance, plutôt que dans une arène où règne la compétition féroce entre les salariés et où tous les coups sont permis.

“la vie professionnelle n'est pas le théâtre d'un combat, mais un immense terrain d'entente”

Cette façon de voir les choses n'exclut pas la performance, mais elle met comme conditions – l'interdépendance, la synergie, le travailler ensemble, le partage du

savoir – toutes ces qualités qui font le bien-être au travail et l'efficacité de l'entreprise.

Je sais que ce que j'écris n'est pas la tasse de thé de certains managers, et qu'ils peuvent me considérer comme un utopiste. À ceux-là je dis que c'est bien dommage de rester sur des positions aussi tranchées et d'en faire une vérité.

Dans le domaine du management et des relations humaines, il n'y a pas de vérité, mais chacun à sa propre vision des choses, son propre paradigme.

J'affirme qu'il y a d'autres façons de manager, car je suis passé par là et j'ai pratiqué différents types de management pour arriver enfin au management humain. Il est plus efficace, plus adapté aux attentes des salariés et des entreprises et le sera encore plus demain avec l'entrée en scène des générations "Z".

Un des axes forts du management humain est de créer de la cohésion d'équipe et de ne pas instituer une compétition entre les salariés. Il vaut mieux mettre son énergie dans le rassemblement des forces et des talents de chacun pour que la synergie qui en découle devienne un véritable atout qui entraîne les collaborateurs à s'investir avec leur cœur et à créer avec leur esprit.

Pourquoi continuer à mettre en compétition les uns contre les autres et se priver du formidable élan que provoque l'esprit d'équipe, le partage des connaissances et le gagner ensemble.

On sait tous que l'évaluation de la performance telle qu'elle est pratiquée est un sujet qui fâche, qui provoque de la jalousie, des différends. Certains trouvent injuste d'être comparés à d'autres et ont toujours de bonnes raisons pour justifier leur résultat et réfuter ceux des autres.

Aussi, pour faire taire ce genre de discussion stérile et éviter les différends contre-productifs, il est préférable de comparer chacun par rapport à ce qu'il est, en intégrant son parcours et son environnement de travail.

Ce principe affiché dans le discours et réalisé dans les faits permet de souder les équipes et de s'éloigner d'une compétition interne néfaste à l'entreprise.

Chacun a son niveau d'objectif en cohérence avec ses capacités à l'atteindre et ne sera comparé qu'à lui-même.

Pour l'avoir mise en place, cette technique rend des résultats très satisfaisant en termes de progrès, de motivation à se dépasser, de sens de la contribution de chacun à la réussite de l'équipe, du service et de l'entreprise.

Cette démarche fait naître l'acceptabilité par chacun de la différence de performance, elle crée de la solidarité et les meilleurs n'hésitent pas à communiquer leur savoir-faire à leurs collègues.

Le sentiment de jalousie disparaît et laisse la place à un échange constructif autour des pratiques les plus performantes⁹.

La concurrence :

La concurrence entre collègues contribue à un environnement de travail sain. Un trop grand esprit de compétition, en revanche, peut créer des alliances rivales au sein de l'organisation et envenimer l'ambiance de travail.

L'esprit de compétition ne doit pas devenir trop envahissant.

Cela appelle la mentalité "eux contre nous", qui voit le jour lorsque les gens se sentent tellement à l'écart des autres membres de l'équipe qu'ils se sentent exclus du groupe. La concurrence apparaît naturellement lorsque l'organisation est

⁹ URL <https://www.manerhumain.fr/les-dangers-de-la-competition-interne-lentreprise>. Consulter le 09/06/19

divisée en plusieurs équipes ou services car les gens essaient presque systématiquement d'"améliorer le statut du groupe auquel ils appartiennent". Cependant, cette façon de penser ne devrait jamais être poussée à l'extrême, au point que les individus des différents groupes aient l'impression de ne plus travailler en vue du même objectif.

Lorsque cela prend trop d'ampleur, les managers doivent mettre fin à cet esprit de compétition en réorganisant les groupes et déplaçant certaines personnes d'un groupe à un autre. Ils peuvent également imaginer un projet qui nécessite que tous les employés travaillent en commun afin de promouvoir la "collaboration intergroupes."

Trop de concurrence tue la concurrence

La concurrence est bonne pour stimuler les travaux des différents membres de l'équipe mais une concurrence effrénée peut avoir des conséquences désastreuses. En créant des rivalités profondes, elle peut agir sur l'ambiance de travail en dénaturant les relations professionnelles.

Vous êtes sans doute un jour entré dans un magasin où deux vendeurs (payés à la commission) se faisaient la « guerre » pour s'occuper de vous à tel point que cela vous a freiné dans votre achat. Résultat : pas de prime pour les vendeurs, pas de produit vendu pour l'entreprise et un consommateur potentiel de perdu.

Conclusion : comme au sport, au travail c'est un jeu d'équipe !

Pour réagir face à ce problème, les managers doivent veiller aux bonnes relations entre les membres en organisant les groupes de travail et en mettant en place des projets qui nécessitent la collaboration de tous sans aucune exclusion.¹⁰

¹⁰URL://www.journaldunt.com/mangement /efficacité personnelle/travail en équipe-4signes d'une mauvaise-dynamique de groupe. Consulter le 09/06/19.

Conclusion :

Les conflits et la compétition interne sont des attitudes que les employés peuvent rencontrer, lorsque l'ambiance au travail n'est pas bonne, et cette souffrance au travail qui manifestent des conséquences physiques et psychologiques sur les employés et les gestionnaires, ainsi que sur leur motivation et la productivité.

Chapitre V : le cadre pratique et l'interprétation des résultats :

Introduction :

Dans ce chapitre on va présenter l'organisme d'accueil, et les caractéristiques de notre échantillon et le protocole de notre recherche.

Présentation d'organisme d'accueil :

Notre stage pratique nous a donné la chance de connaître la Sarl *Meriplast*, dans cette présentation on commencera par historique et la situation géographique de l'entreprise après on va détail sur les capacités de production et les données économique et financier de l'entreprise. Ainsi que on va expliquer la structure du département des ressources humaines.

1.1 Historique et situation géographique :

L'unité de *Meriplast* est implantée toute de l'Arrière port de BEJAIA.

Meriplast est une unité de fabrication de films plastiques, dotée d'un équipement de dernières technologies.

L'assiette de l'usine, s'étend sur une superficie de $4500M^2$

Sa localisation géographique,

- À proximité de l'entrée de la ville de Bejaia
- Face au port de BEJAIA et a moins de 3 km de l'aéroport international de Bejaia

Lui confère une position stratégique de premier ordre dans ces relations commerciales est international.

Elle dispose depuis 2013, d'une infrastructure rénové entièrement en mesure d'abriter l'ensemble des structures logistique et de production, auparavant éparpillés dans différents endroits.

Cette infrastructure est prévue également pour recevoir les nouveaux équipements de productions envisagées dans le cadre de l'extension des capacités existantes.

1.2 Situation juridique :

Meriplast est une société de droit Algérien, créer le 13 décembre 1999, elle est constituée juridiquement en SARL, au capital sociale de 354 million de DA, dont les parts sociales sont détenues pour 88.8% par le monsieur Abdelhakim MERIDJI, gérant de la société.

1.3. Les données techniques :

Les investissements réalisées dans les activités principales de l'entreprise sont ;

Le bâtiment principal abritant la production, le laboratoire, les structures techniques et administratives.

L'ANNEXE abritant les infrastructures de stockage et de distribution.

Les utilités, (centrale de froid, compresseurs, chaudières, groupes électrogène).

Les équipements de production composés de :

- 05 Extrudeuses
- 01 Extrudeuses 03 couches
- 01 Ligne d'extrusion OPTIMEX
- 01 Imprimeuses flexographie avec une unité hélios huit (08) couleurs
- 01 Imprimeuses quatre (04) couleurs

- 03Découueuses refendeuses
- 03Soudeuses
- 01contre colleuse
- 02Unités de récupération.
- Les véhicules de transport et de manutention.

1.4Capacités de production :

MERIPLAST est dotée d’une capacité totale de 2500 tonnes/mois de films plastique, toutes qualités confondues :

- Neutre
- Transparents
- Colorés, imprimé
- Avec ou sans soufflets

Et ce au choix du client pour la laize et l’épaisseur.

1.5 Les donnes économiques :

Dans le tableau suivant on va présenter la croissance de chiffre d’affaire de l’entreprise *Meriplast*

Tableau N°1 : présentation de chiffre d’affaire de l’entreprise Meriplast en millions de DA

Année	Chiffre d’affaire
2010	1616.4
2011	2211
2012	2431.2
2013	2897.9

Source : _document officiel de l’entreprise Meriplast

1.5.1 Ressources humaines :

L'entreprise *Meriplast* dispose de toutes catégories socioprofessionnelles, des cadres compétents. Des agents de maîtrise bien former aussi que des agents d'exécution qui appliques les règles et les normes de fabrication le total de tous les ouvriers de l'entreprise et 261 agents au 31/07/2018 répartis par catégories socioprofessionnelles dans le tableau suivant ;

Tableaux N°2 : répartition des agents selon leur catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnel	Effectif
Cadre	40
Agent de maîtrise	70
Agent d'exécution	151
total	261

Source : document officiel de l'entreprise Meriplast

2.Présentation de l'organisme GRH :

➤ Le directeur des ressources humaines

Sa position au sommet de la hiérarchie l'amène à accomplir les tâches suivantes :

Tout d'abord, la gestion du personnel. Le DRH est chargé de définir et mettre en œuvre une politique de recrutement, de promouvoir la gestion des carrières (mobilité, affectations, formations) et de proposer une politique de rémunérations.

Ensuite, le management social. Il développe les motivations par l'élaboration d'un projet d'entreprise ou des différentes formes de participation des salariés.

Il met en œuvre, lui-même ou ses collaborateurs, la législation du travail en vigueur et négocie avec les représentants du personnel au sein des instances représentatives.

La communication interne enfin. Il est garant de la qualité du climat social en recherchant l'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise et en diffusant les informations d'ordre économique et social liées à ces objectifs.

➤ **Le charge de développement RH et recrutement :**

Selon des informations données par l'agent qui exerce cette activité le chargé de développement ressources humaines doit :

- Conseiller la direction dans la définition de la stratégie RH et accompagner les responsables opérationnels dans sa mise en œuvre
- Concevoir, mettre en œuvre, évaluer les dispositifs, les processus et les outils du développement et de la gestion des ressources humaines
- Conseiller et accompagner les salariés et les responsables hiérarchiques en matière de
- Développement et de gestion RH
- Réaliser une veille
- Conseiller et apporter son appui dans la gestion des relations sociales

➤ **Gestion du personnel :**

Elle comprend :

- le recrutement .
- la rémunération .
- l'évaluation du personnel.
- le passage des entretiens annuels d'évaluation .
- la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences .

La gestion du personnel n'est pas universelle. Chaque entreprise doit tenir compte de ses besoins et de son secteur d'activité pour établir une bonne gestion du personnel.

Gérer le personnel, c'est :

- Recruter les bonnes personnes au bon post.
- Et les faire évoluer.
- En gardant comme objectif la réussite de l'entreprise.

Les principaux objectifs de la DRH :

Ils ont trois objectifs principaux :

- Recruter de nouveaux salariés : recruter des talents est la condition sine qua none à une entreprise performante et innovante !
- Motiver et fidéliser les salariés de l'entreprise : c'est une mission primordiale, Le premier facteur de motivation des salariés est la bonne ambiance dans l'équipe de travail.

Développer les compétences des salariés, tout au long de leur carrière professionnelle : avec l'allongement des carrières et la transformation des métiers.

3. Analyse et présentation des résultats d'étude :

3.1 Présentation de l'échantillon :

Notre échantillon est composé de huit (08) cadres, il a été extrait d'une population-mère dont l'effectif est de 40 cadres appartenant à l'entreprise *Meriplast*, avant de présenter cette population d'enquête, il est obligé de la situer dans la population mère qu'en va la présentée selon le sexe, l'enceinte, et la direction.

Les caractéristiques de la population mère :

Les tableaux N° 3 et 4 présentent quelques caractéristiques du corps des cadres moyens de l'entreprise *Meriplast*.

Tableau N°3 : Répartition des cadres moyens de l'entreprise *Meriplast* selon leur direction.

Direction	DRH	DFC	DP	DM	DCQRD	DACG	HSE	Total
Nombre de cadre	04	05	08	05	09	06	02	40

Source : document officiel de l'entreprise *Meriplast*

Tableau N° 4 : Répartition des cadres moyens de l'entreprise *Meriplast* selon le sexe

Sexe	Masculin	Féminin	Total
Nombre	25	15	40

Source : document officiel de l'entreprise *Meriplast*

Tableau N° 5 : les caractéristiques de l'échantillon de recherche :

Nom	âge	Niveau d'instruction	Poste occupé	Codification	Ancienneté professionnelle Par année
Abid	41	Universitaire	DRH	A1	14
Lyacine	44	Universitaire	DFC	A2	16
Mourad	39	Universitaire	DP	A3	10
Rabah	38	Universitaire	DM	A4	10
Radjah	44	Universitaire	RCQ et RD	A5	14
Toufik	40	Universitaire	RACG	A6	12
Hamid	37	Universitaire	CH R	A7	09
Karim	35	Universitaire	RHS	A8	07

Source : d'enquête

3.2. Déroulement de l'enquête de terrain :

L'enquête sociologique par entretien est réputée être parmi les techniques les plus difficiles car l'enquêté va être dans une situation d'interaction avec l'enquêteur, ce qui oblige le chercheur à faire le maximum d'efforts pour tirer l'information, en raison de la nature de notre thème et sa complexité, cette technique adoptée a été la plus utile.

L'intervalle de temps dans lequel s'est déroulé la collecte des données des entretiens est commencé de novembre/décembre. la durée moyenne des entretiens se situe entre 20 à 30 minutes.

En ce qui concerne l'espace géographique dans lequel s'est déroulée la collecte des données, on souligne que tous des entretiens sont effectués dans les bureaux des enquêtés situés au siège social de l'entreprise.

La langue choisie lors des entretiens, est la langue française

Pour mener nos entretiens nous avons d'abord sollicité des rendez-vous auprès de chargés de formation et développement des ressources humaines, et aussi il a été très utile par ce qu'il nous a fixé les rendez-vous et pour être en contact direct avec les responsables de chaque direction.

Pendant notre présence à l'entreprise on a remarqué deux catégories d'enquêtés, la première nous considère comme un suspect, cause des ennuis, et ils sont répondu avec méfiance à notre question, et l'autre catégorie ne considère comme des étudiants actifs, qui mènent leur recherche pour des objectifs professionnels.

4. les dispositifs de communication de coordination et concertation sont les utiles de travail coopératif au sien de l'entreprise Meriplast :

a. Les utiles de communication propres à l'organisation MERIPLAST :

D'après nos entretiens nous avons constatées que tous nos enquêtées se mets d'accord sur l'importance des moyennes et les dispositifs de communication et aussi sur le rôle et l'efficacité de ces utiles, ces utiles sont considérés comme condition primaires de travail, et sans communication y'aura n'est une équipe n'est une complémentarité des taches.

L'entreprise *Meriplast* dispose de plusieurs utiles de communication comme l'un des enquêtes a déclaré : « l'entreprise utilise les moyennes classiques comme beaucoup d'entreprises, comme les écrits, l'affichage, les emails, et notes d'informations » A2, et parmi les types de communication utilisé dans l'entreprise *Meriplast* nous avons la communication officieuse comme i cité l'un de nos enquêté : « la communication officieuse, les travailleurs sont toujours on situation d'interaction , l'échange d'information et d'idées , donner et prendre ,chaque un a besoin de l'autre »A1.

A la suite des repenses de nos enquêtés nous avons remarqué que les utiles de communication ont une place primordiale au seine de l'entreprise, l'un de nos enquêtés a bien expliqué sur cette question, il nous a informées sur tout utiles de communication et sur le rôle de chaque, «le travail en groupe se base sur plusieurs principes, le premier et celui de la communication, cette dernière est le moteur de chaque activité et aussi un moyenne pour faciliter les tâches de chaque un, cette communication ce fait par interaction direct ,ce forme des dialogues , exemple réunion , ou bien par l'aide des supports de communication quelque soi numérique comme système de partage , les logicielles , messagerie numériques , et aussi communiqué par les supports papiers comme un dossier administrative ,affichage, notes d'informations ».A7 .

En effet, selon la situation de coopération qui implique des personnes physiquement éloignées, et lorsque la distance n'autorise pas un tel contexte partagé, les outils de communications compensent cette perte d'indices directs par leur représentation, ainsi la communication comme un facteur qui aide l'organisation à exécuter sa stratégie afin d'arriver à ces objectifs quelque soit économique ou bien social et comme l'un de nos enquêtés a souligné, « le rôle de ces outils de communication et de véhiculés l'information quelque soit » A1.

On conclut, les outils de communication ont comme objectif de diffuser des informations et de véhiculer des messages à des publics ciblés. Dans le monde de l'entreprise, elle comprend la communication interne ainsi que la communication externe. La communication interne désigne les actions de communication mise en œuvre par le directeur de la communication ou le directeur des ressources humaines à destination des salariés. Quant à la communication externe, il s'agit des actes de communications destinés aux publics externes (consommateurs, partenaires, investisseur, le marché d'emplois).

b. l'importance de l'expérience dans le travail coopératif :

Les réponses à la deuxième question de notre guide d'entretien sont partagées en deux catégories de réponse. La première catégorie qui considère l'expérience comme un élément très important dans l'exécution des tâches, et aussi un avantage pour surmonter les obstacles et aussi pour gérer certaines situations conflictuelles, et comme l'un de nos enquêtés a souligné « toute l'expérience est utile pour l'organisation et pour le salarié, plus que on est à l'aise dans notre poste, plus qu'en fait de notre mieux pour l'entreprise », A1

Dans ce sens l'ensemble des connaissances acquises par nos enquêtés lors de l'exercice de leur profession, est une richesse pour l'entreprise *Meriplast* est un indice de réussite dans la vie professionnelle, elle est une banque de données

collectées pondent le parcours professionnelle grâce à des situations vécues , un groupe cohérent est attachés principalement à certains ouvrier bien expérimentés , est comme l'un de nos enquêtés a dit «L'expérience crée l'esprit de travail collectif, l'échange d'idées , et aussi le partage de connaissances et chaque jours nous sommes soumis à des situations délicates ou l'expérience ne permet de gérer et de dépasser les obstacles. » A6.

Ajoutons l'expérience joue un rôle très important et pour l'entreprise *Meriplast* où elle exige dans certaines postes que l'ouvrier soit expérimenté, mais y'a certaines situations où cette expérience de ce fait pas seulement pour exercer une tâche ou pour régler un problème, et que les techniques et les méthodes de travail sont en développement permanent, et l'entreprise est à jour avec ces changements, l'ouvrier doit avoir le caractère de la qualification, un ensemble des aptitudes et des connaissances acquises lors d'une formation sur un domaine , un bagage théorique se considère en pratique de terrain ,ce qui fait de l'ouvrier un agent idéal qui sert à réaliser les objectifs de l'entreprise *Meriplast* qu'ils soient techniques ,économiques et sociales de l'entreprise , est amélioré ces capacités au même temps, un de nos enquêtés a dit « un ouvrier qualifié est équivalent à un autre expérimenté , il y a des situations où la qualification plus utile que l'expérience , est ce n'est pas toutes expériences et transférables, y a des travailleurs qui ont une mauvaise expérience et une faiblesse dans le savoir-faire » A4 .

En outre la question de qualification et la reconnaissance des ouvriers au sein de l'entreprise sont indissociables, la reconnaissance est devenue une composante essentielle de la vie au travail des enquêtés de l'entreprise *Meriplast* déclarent que cette dernière touche toute l'organisation , car pour avoir la reconnaissance des chefs et le respect des subordonnés il faut que les travailleurs de l'entreprise *Meriplast* fassent apparaître ces compétences lors de l'intensification du travail et il faut aussi contrôler son comportement avec ces collaborateurs

ainsi ca manier de communication avec les autres , comme l'un des enquêté a affirmé «occupé un poste justifie que le travailleur est bien qualifie et capable d'assumer certaines responsabilités, ce que lui dont un statu socioprofessionnel et une reconnaissance de groupe fonder sur le respect »A3,

En déduit d'après les résultats que l'expérience professionnel est un avantage qui permet une intégration meilleure dans le milieu de travail, et une conduite des liens qui facilite le travail coopératif, et la qualification qui se traduit par un ensemble de savoir-faire que l'ouvrier possède pour intervenir afin de résoudre les complexités des tâches ,est maitrisé les technologies mises en œuvre dans les activités économiques, lorsque un ouvrier est qualifié soi avec son expériences ou avec ces compétences ,ce qui lui permet de revendiquer un statu , et d'avoir une reconnaissance dans son environnement de travail, dans les trois critères en terme de reconnaissance, expérience qualification, sont la base pour la maitrise des tâches et pour créer un climat de travail favorable au sein de l'entreprise *Meriplast*.

c. L'autonomie au travail :

D'après les entretiens que on a effectués, on a constaté que la majorité d'entre eux s'accorde sur le fait qu'ils jouent une marge d'autonomie marquante dans l'accomplissement de leur travail, comme l'un des enquêté dit « ah oui bien sûr, je contrôle parfaitement, personne ne s'y mêle pour me dicter ce que je dois faire et ce que je ne devrais pas, c'est nous qui faisons fonctionner les choses ici » A2.

Il s'avère donc, que cette autonomie de nos enquêtés pour accomplissent leurs travail, aide à se sentir un peu autonomie pondant la réalisation de leurs tâche, chose que contribue à la bonne marche de leurs l'entreprise *Meriplast*, il ne faut pas qu'il sort des objectifs de cette dernière, comme l'un des enquêté a déclaré « heureusement on travaille librement quand même au moins on se sent

avoir contribué à la réalisation finale du travail sinon ce serait pire encore pour nous » A5.

En regard de cela, une autre catégorie déclare que cette marge de liberté qui jouissent les enquêtés dans leur travail n'est pas rationnelle et n'a rien avoir a la politique et la gestion de son entreprise, c'est-à-dire le fait que l'ouvrier soit autonome dans la réalisation de son travail, cela ne relève n'est de la culture d'entreprise n'est de la gestion des ressources humains, il s'agit bien de confronté certain problèmes telle que la bureaucratie, avoir un certain degré d'autonomie, cette dernière à un lien direct avec la manière dont l'ouvrier exerce sa tâche est comme l'un de nous enquête dit sur son subordonnée « je coopère naturellement avec mon assistante elle Save bien ce que il doit faire , et chaque un de nous a sa façon de faire son travail , ce que m'intéresse et que le travail soi bien finaliser . A1.

Ce qu'on peut retenir , c'est que l'autonomie au sein de l'entreprise, se définisse d'une manière informelle car il fait partie de la stratégie individuelle Une capacité de décision plus rapide et mieux adaptée aux obstacles rencontrée et la possibilité de prendre l'initiative dans la réalisation de travail, une plus grande souplesse dans la gestion individuelle et interactive des aléas des gains de productivité, dans la ligne hiérarchique avec un respect des règles de l'organisation, il arrive que les enquêtés prennent des décisions sans qu'un supérieur hiérarchique ne leur impose systématiquement la solution aux problèmes rencontrés dans la réalisation du travail comme l'affirme cet cadre « en effet, plusieurs fois il m'arrive de mettre mes idées en œuvre lorsque je fais mon travail sans aucun problème, car au contraire ça les arrange pourvu que le travail soit de qualité...moi de toute façon je travaille avec loyauté et honnêteté ».A7

L'existence de l'autonomie dans le travail au sein de l'entreprise *Meriplast* fait l'objet d'un débat sur fond de divergence, dans la manière de

concevoir l'autonomie pour les uns, il est possible de parler d'autonomie dans le travail, puisque chaque salarié doit avoir une certaine autonomie lors de réalisation de sa tâche, il doit se sentir à l'aise, et pour les autres l'autonomie n'a rien à voir avec l'activité professionnelle qui s'exerce dans le cadre de relations de travail qui sont des relations de subordination dans un univers organisé, contrôlé et structuré par des règles communes, l'un des enquêtés dit « on peut faire le travail à notre manière pour éliminer un obstacle, mais toutes les secteurs sont appelés à appliquer l'ordre pour atteindre les objectifs »A6

On conclut, que la marge d'autonomie dont jouissent les ouvriers est loin d'être employée par les travailleurs à leurs avantages, comme source de pouvoir dans l'entreprise *Meriplast*, bien au contraire ces derniers font naturellement preuve d'attachement, de loyauté et d'honnêteté et du dévouement à l'égard de leur entreprise, dépassant ainsi toutes les autres considérations qui pourtant ne jouent pas à leur avantage dans leur milieu socioprofessionnel.

d. la coordination dans le cadre du travail coopératif :

D'après les résultats obtenus, on a constaté que la coordination est une préoccupation majeure au sein de l'entreprise *Meriplast*, dès lors que le travail à accomplir est divisé entre plusieurs fonctionnaires et plusieurs services, nous avons remarqué que nos enquêtés sont appelés à mobiliser leurs efforts pour l'accomplissement des tâches, selon l'un de nos enquêtés toutes les ouvrières sont appelées à coordonner, et cette dernière se fait d'une façon naturelle « moi comme toutes les travailleuses de cette entreprise je coopère naturellement dans mon service et avec les autres, la réalisation des tâches demande l'intervention de plusieurs agents. ».A1

La réalisation des tâches passe par plusieurs étapes, alors l'entreprise doit être en place toutes les mesures nécessaires pour assurer cette complémentarité.

La coordination des tâches base principalement sur l'intervention d'un responsable qui supervise un ensemble d'opérateurs, leur donne directement des instructions, contrôle les réalisations. On parle de supervision directe parce que l'intervention de ce responsable relève d'une relation de face à face, passe notamment par la communication orale, et comme l'un de nos enquêtés vient de confirmer : « moi comme chef de service ma première mission est d'assurer la cohérence de l'ensemble des tâches, contrôler et assurer coordination efficace » A3,

On conclut, la coordination constitue la principale clé du management au sein de l'entreprise *Meriplast*, car veiller à ce que l'objectif commun se réalise grâce aux efforts de personnel, dans la plupart des cas, cette coordination en entreprise requiert l'intervention massive d'un coordinateur compétent, dont la principale mission est de favoriser un ambiance d'interactivité entre tous les membres d'un groupe.

e. L'impuissance de dialogue et l'échange des idées au travail :

D'après les résultats des entretiens effectués on a constaté que l'entreprise *Meriplast* favorise les échanges de connaissances et d'idées, l'écoute ainsi que le dialogue entre professionnels, et cela dans le but de créer un climat de travail favorable entre nos enquêtés, comme un d'entre eux affirme : « le dialogue est toujours positif, il crée une ambiance de travail et ça détend l'atmosphère. » A4

Tout échange d'information et d'opinion entre les enquêtés, qui ont un lien avec l'initiative d'amélioration du travail ou à la politique économique et sociale est tolérable au sein de l'entreprise *Meriplast* pour réussir à faire collaborer ses salariés, ce qui est considéré comme une stratégie de développement de l'entreprise *Meriplast*, comme l'un de nos enquêtés déclare : «heureusement qu'il y a des échanges qui encouragent la concertation, à mon avis des

échanges naissent des connaissances et de la connaissance naissent l'innovation ». A5

Au sein de l'entreprise *Meriplast* le dialogue se traduit par les relations entre les employés et les représentants de personnel, ces derniers représentent les intérêts des employés, consulter des sujets liés au droit de travail, la protection sociales et la santé, donc ces représentants du personnel doivent abordées tous les sujets propre à l'entreprise *Meriplast*, comme l'un de nos enquêté a dit : «moi comme directeur de production il est de mon devoir de représenter toutes les agents de mon service , le dialogue et l'échange des idées ne permettre de résoudre les problèmes et d'éliminer les grandes convergences »A3

L'intérêt de dialogue et l'échange idées ne se limite pas dans la résolution des problèmes de travail, c'est aussi un moyen d'éviter les conflits à l'entreprise *Meriplast*, comme l'un de nos enquêté a dit « dans tous les cas ces en accordent une grande importance au dialogue en aura toujours la possibilité d'éviter certains conflits, et de crée de la valeur sur notre méthode de management ce qui favorise l'épanouissement des collaborateurs. » A6

D'après notre présence à l'entreprise et les repenses de nos enquêté nous avons constatés que le dialogue est très favorisé au sien de l'entreprise *Meriplast*, car il permet la circulation d'une manière rationnelle des informations et la transmission des savoirs et des compétences entre nos enquêtés, et de favoriser l'engagement à long terme des employés de *Meriplast*.

f. la nature des interactions socioprofessionnelle entre collègues de travail :

Les réponses à cette question sont réparties en deux catégories :

La première catégorie préfère de limiter ces interactions sociales dans l'entreprise *Meriplast*, leur intérêt et d'avoir des relations liée juste au travail, comme l'un de nos enquêté confirme : « il faut savoir limiter les interactions sociales dans cette entreprise, on se connaît juste comme collègues au travail, moi je préfère de n'a pas aller loin de ma profession ». A1

Ce qui est claire et l'existence d'un type d'employés chez *Meriplast* qui préfères d'avoir des relations juste professionnelle avec leurs collègues, et essayer de contrôler leurs émotions dans le milieu de travail, les préoccupations de nos enquêtés focalisent sur la relation organisationnelle, leurs objectifs est de répondre aux défis de leurs métiers, peut qu'une expérience ou une situation conflictuelle vécu par nos enquêtés les as rendues prudent dans leur vie professionnelle, dépasser certains niveau de relation peut engendre des conflits qui avois des effets négatif sur l'entreprise *Meriplast*, et sur ses employés .

Les deuxièmes catégories de nos enquêtés vois en relations social un élément très important pour créer un groupe bien soudé, et de travailler en harmonie au sein de l'entreprise *Meriplast*, plus qu'ils développent leurs contacte plus que leurs coopération soit efficace, il faut avoir un esprit ouvert et s'accompagnées dans la vie organisationnelle, et même de partager des relations amicales entre eux comme l'un de nos enquêté a dit : « je passe la plupart de mon temps à l'entreprise, logiquement j'ai des relations professionnelles avec mes collègues, et sa me gêne pas d'avoir des relations amicales avec les employés de Meriplast ,ça va renforcé l'esprit de groupe et de coopération »A5

On conclusion, nous pouvons dire que nos enquêtés tissent des relations entre eux quel que soit professionnelles ou sociales ou bien les deux à la fois, mais ces relations peuvent ajouter une force au développement de travail de l'entreprise *Meriplast*, et comme aussi ces relations créent des situations

conflictuelles entre les enquêtés qu'elles auront des influences sur les activités économiques de l'entreprise.

g. les avantages et les obstacles au travail coopératif à l'entreprise Meriplast :

D'après les entretiens que nous avons effectués, nous avons constaté l'existence de plusieurs avantages ainsi des obstacles liés au travail coopératif au sein de l'entreprise *Meriplast*, et parmi ces avantages que nos enquêtés ont cités on trouve :

La capacité de travailler en équipe : tous les employés de *Meriplast* fond équipe, ils sont toujours en contact direct ou indirect, le travail pour qu'il soit fait sa demande la mobilisation de ressources, le partage des compétences et des savoirs faire, comme l'un de nos enquêtés a dit « dans chaque service et chaque domaine le travail se fait en équipe, un seul employé ne peut rien faire, la coopération ne permis de travailler ont harmonié avec les autres. » A8.

Éviter les conflits entre les employés de l'entreprise *Meriplast* : le travail en group signifie l'interaction entre les employés de l'entreprise *Meriplast*, ils sont en contact permanent, ces contacts constitue un avantage pour l'entreprise et aussi pour ces employés, aussi grâce aux plusieurs situations de coopération et à des événements vécus par les mêmes membres d'employés chez *Meriplast*, est la source pour tisser des liens bien solide et de se consacrer à leurs travaux à fin d'éviter toute sorte de conflit, comme un de nos enquêté vient de confirmer « le travail coopératif aide à développer certaine sentiment d'appartenance, consacrer son temps pour l'intérêt général, l'échanges d'opinions et le respect de l'autre est notre caractères. A7

Développer l'intelligence collective : le travail coopératif permet aux enquêtés *Meriplast* de développer des nouvelles méthodes et de partager leurs savoirs faire, leurs compétences et expériences qui se diffère l'une de l'autre. Faire réunir un ensemble de ses employés dans une équipe favorise l'échange

du savoir-faire, cette équipe sera un accueil pour les nouveaux recrues, ils recevront les techniques et applications de leurs collègues pour mieux accomplir ce travail, cela facilitera leurs intégration, comme l'un de nos enquêté a cité « depuis mon arrivée à cette entreprise, le travail en équipe et la coopération avec les autres ne cessent de développer mes compétence, ainsi pour tous les membres, on applique de notre mieux les méthodes de travail, et on met nos connaissances au service des autres, ça me fait plaisir »A1

La divergence des avis des enquêtés de *Meriplast*, et le travail en group sous-entend la possibilité de discuté d'un côté et de querelles de l'autre côté, mais ces désaccords peuvent servir l'intérêt de groupe, si les employés de *Meriplast* arrivent a gérées certaines divergence ils vont éviter les freins au travail , comme l'un de nos enquêté vient d'expliquer « un groupe d'employés qui travaillent ensemble doit inévitablement traverser une étape de lancement , qui inclut des altercations qui peuvent sembler conflictuelles mais qui sont ultimement une source de progrès »,A7

exprimé ces idées aux autre est la meilleur façon d'obtenir un résultat convenable un type d'employés chez *Meriplast* qui préfère une position d'observation plutôt que de participation, surtout lorsque il s'agit d'une situation qui dépasse leurs tâches, comme un de nos enquêté déclare « il existe ici un type d'employée qui préfères d'observé et de ne se mailées pas pour résoudre un problème qui les consternes pas ,je les condamnes pas , peut-être ils ont des mauvaises souvenirs moi personnellement j'interviens toujours ou mes connaissance me permettes » A2

On déduit d'après ces résultats qu'au sein de l'entreprise *Meriplast*, le travail en groupe mène à des confrontations d'idées. Donc dans certaines situations est à une solidarité et ententes dans d'autres.

h. Les procédures que l'entreprise Meriplast entame lors de la faillite de la coopération :

Malgré tous les efforts de l'entreprise *Meriplast* qu'elle fournit afin de favoriser le travail coopératif, il arrive des fois qu'une faillite ou une panne se produit, en effet l'entreprise est toujours en état de recherche a des procédures pour que le travail des enquêtés soit accompli, la majorité des enquêtés ont déclarés l'existence de trois procédures, la premier il s'agit de la communication et le partage d'information, qui favorise la collaboration, comme l'un de nos enquêté a déclaré : « l'entreprise Meriplast aujourd'hui utilise les outils de travail collaboratif, qui sont fondamentaux dans l'entreprise pour la gestion des activités quotidien. » A5

Le second correspond à la structure organisationnelle, est une structure centralisée qui favorise la coordination, puisqu'elle met un objectif commun ou lieu de l'objectif spécifique de chacun employé, comme l'un de nos enquêté dit : « les règles et les normes de travail sont fixées, nous sommes ici pour atteindre les objectifs de l'entreprise, celui qu'a des problèmes il peut partir mais l'entreprise va continuer ces activités. Les employés changent mais les postes restent. » A8

le troisième procédure, il s'agit de la clarté des rôles et des responsabilités de chaque employé, l'entreprise *Meriplast* clarifié et communique les rôles et les responsabilités des employés afin de contribuer à la complémentarité des tâches et de développer la collaboration des enquêtés, et pour ce faire l'entreprise *Meriplast* créer une culture qui favorise le sentiment d'appartenance et le sens d'engagement, ajoutons à sa que chaque employé doit savoir les terrains de ces interventions, comme l'un des enquêtés déclare : « chaque employé doit savoir les domaines de son intervention, pour bien limités ces responsabilités, on

communiquent chacun pour l'expliquer ces devoirs extraits de sa fiche de poste. »

A5

D'après ces repenses et ajoutons ce que nous avons observé lors de notre présence à l'entreprise, nous avons constaté que l'entreprise *Meriplast* crée des programmes de connaissance et organise l'activité sociale, crée des occasions de partager ouvertement les bonnes pratiques en organisant des réunions qui sont très importantes de maintenir un climat ouvert qui encourage les enquêtés.

5. La compétition interne et les conflits organisationnels et structurels entre les employés empêchent le travail coopératif au sein de l'entreprise

MERIPLAS :

a. la compétition interne s'affaiblit l'esprit de groupe chez l'entreprise

Meriplast :

La stratégie de la compétition interne est appliquée à l'entreprise *Meriplast*, elle consiste à avoir une coopération de concurrence, selon les réponses de nos enquêtés cette question à eux deux catégories de réponse.

La première catégorie voit de la compétition interne comme étant un facteur naturel, chez *Meriplast* et dans toute entreprise les employés cherchent toujours à évaluer leurs situations et développent leurs niveaux, comme l'un de nos enquêtés vient de citer « dans un groupe d'employés la compétition est humaine, tout le monde veut avancer, et améliorer leur situation professionnelle. » A6

on comprend que l'entreprise *Meriplast* possède ce type d'employé qui collabore et qui fait de son mieux pour l'intérêt de l'entreprise et pour son intérêt d'aller au plus loin possible dans son parcours professionnel, et la compétition interne signifie la concurrence entre les compétences, ce qui va mener au

développement des méthodes et stratégies de travail, comme l'un de nos enquêtés a dit, « les règles de jeu sont claires, la compétition est positive si on l'applique avec la même façon, il faut qu'elle soit professionnelle et d'éloignée de toutes choses personnelles. » A1

La deuxième catégorie d'enquêtés considère la compétition comme un danger pour l'entreprise et ses employés, car elle éloigne l'esprit d'équipe, provoque la jalousie et empêche l'épanouissement des employés, cette compétition peut créer des alliances de rivalité entre les salariés de l'entreprise de *Meriplast*, comme l'un de nos enquêtés a cité « La concurrence entre collègues contribue à un environnement de travail sain. Un trop grand esprit de compétition, en revanche, peut créer des liens rivaux au sein de l'organisation et envenimer l'ambiance de travail », A3

Ajoutons à ça que la compétition interne de l'entreprise *Meriplast* freine la créativité, la synergie, elle empêche à l'équipe et à l'entreprise de *Meriplast* de mûrir, comme l'un de nos enquêtés vient de confirmer « se concentrer l'énergie sur la compétition interne sans nous n'arrangent pas alors qu'il faut une cohésion interne pour être plus fort à l'externe et faire face à la véritable concurrence externe, celle qui menace l'entreprise » A2

D'après nos résultats on déduit que, la concurrence apparaît naturellement à l'entreprise *Meriplast*, lorsque l'organisation est divisée en plusieurs équipes ou services, car les employés essaient presque systématiquement d'améliorer leur statut du groupe auquel ils appartiennent. Tout de même, la compétition peut-être provoquée volontairement par les employés afin de servir leur besoin.

b. la compétition interne est un échec pour le travail coopératif et pour le groupe :

D'après la réalisation de notre enquête, on a constaté d'après les réponses des enquêtés, que la compétition a un sens négative sur les fonctionnaires et sur l'entreprise *Meriplast*, dès que le salarie commence à paraître son égoïsme est ces comportements concurrentes ses collaborateurs commencent à se douter de lui et de ses gestes coopératif, et comme l'un de nos enquêtés vient de confirmer « lorsqu'il y a une compétition, chaque employé cherche à satisfaire ses besoins, il travaille pour ses intérêt personnels, donc ils oublient l'objectif de l'entreprise cela sèmera une anarchie. » A4

Le rôle des compétences managerielles de l'entreprise *Meriplast* est de créer la cohésion entre ses employés et de ne pas encourager la compétition entre eux. Cela veut dire que l'objectif de ses compétence chez *Meriplast* est de former un groupe dans lequel ses membres favorisent le partage de connaissances et de ressources au lieu de la concurrence , et la coopération plutôt que compétition , comme l'un de nos enquêtés a expliqué « je préfères de mettre mon énergie dans le rassemblement des forces et des talents pour que la synergie qui en découle devienne un véritable atout qui entraîne les collaborateurs à s'investir avec leur cœur et à créer avec leur esprits. » A5

c. La nature de relations entre les services de l'entreprise Meriplast :

Les repenses à cette question montrent que la nature des relations et le climat organisationnel est agréable, les relations entre les différents services sont harmonisées, toutes les ressources quelque soi humain ou matérielles ont pour objectifs de facilité les tâches et d'atteindre les objectifs de l'entreprise *Meriplast*, les responsables et les chefs de services essayes toujours d'évitées tout sort de conflit organisationnel comme l'un de nos enquêtés vient d'expliquer « nous comme des chefs des services on représentes un ensemble

d'employées, on doit veillez sur eux, protégées leurs intérêts, appliquées les règles pour éviter les conflits. » A1

Chaque conflit a toujours une source, les responsables de l'entreprise *Meriplast* savent bien ce que ils doivent faire a fin d'évites les conflits et les contradictions entre employés et entre services, pour objectif d'instaurer l'égalité et la stabilité, comme l'un de nos enquêtés a dit «la responsabilité est un fardeau, on doit reprendre au besoin des employés à la base des objectifs de l'entreprise, et aussi la prise de décision il faut qu'il soit juste pour convaincre tous les parties » A3

d. les principales causes qui peut engendrées des conflits a l'entreprise Meriplast :

D'après les repenses de nos enquêtés, on a constaté l'existence de plusieurs causes qui peuvent conduisent à l'instabilité des salaries et de l'entreprise *Meriplast*, mais la majorité de nos enquêtes distinguent quatre causes qui mènent aux conflits :

- **Un mauvais management de l'équipe :** être un chef peut être un métier difficile. Manager une équipe n'est pas simple et ce n'est pas inné pour tout le monde. Il faut savoir jongler avec les compétences et les caractères de chacun, suivre l'avancée du travail, respecter les délais donner des instructions précises, et savoir déléguer, comme l'un des enquêtés a expliqué « une mauvaise gestion de la part du chef peut facilement mener à des tensions » A3

Un autre enquêté vois de l'égalité entre les membres de groupe un élément très important « Si vous n'êtes pas juste avec chaque membre de l'équipe cela devient une source de conflit. » A6

- **La diversité des profils au sein de l'équipe :** chez *Meriplast* chaque membre de l'équipe a été sélectionné pour son profil, ses compétences et son expérience professionnelle. Chacun possède donc des qualifications et un savoir-faire différents qu'il met à contribution de l'équipe. Cependant, chaque employé a également son propre caractère, ses valeurs et sa façon de travailler, avoir plein d'idées, comme l'un de nos enquêtés vient de clarifier « la diversité dans les profils peut être source de conflit car tout le monde n'est pas fait pour travailler ensemble. » A4
- **Une mauvaise communication :** Le manque de communication entre les employés de l'entreprise *Meriplast* peut conduire à des erreurs, des malentendus et des confusions qui engendrent des efforts inutiles et font perdre les efforts, comme l'un des enquêtés a dit « une information mal diffusée provoque la cohésion de groupe, ainsi le manque de communication entre collègues augmente l'égoïsme et provoque les conflits » A5
- **La contrainte de temps :** chez *Meriplast* les délais de chaque opération sont limités quel que soit productive ou administrative les employés sont obligés de respecter ces délais, mais des fois ça peut arriver qu'un manque de temps ou une charge de travail peut faire pression aux différents membres d'équipe, comme l'un de nos enquêtés vient d'expliquer « Le temps est un facteur essentiel dans la gestion des tâches. Mais c'est aussi être une cause de stress et de pression pour les membres de l'équipe. » A7

6. Vérification et discussion des hypothèses :

D'après notre étude menée sur le travail coopératif au sein de l'entreprise *Meriplast*, après les données recueillies, et les analyses qu'on a effectuées, elle nous sa apparue, possible de confirmer et infirmer nos deux hypothèses

La première hypothèse est comme suite : « *Les dispositifs de communication de coordination et concertation sont les utiles de travail coopératif au sein de l'entreprise Meriplast.* », cette hypothèse est confirmée, pour les raisons suivantes :

- Les outils de communication de l'entreprise *Meriplast* sont primordiaux, chaque activité coopérative basée sur la communication, ce sont le moteur de chaque activité
- La coordination entre les employées de l'entreprise *Meriplast* ce fait quotidiennement, caractérisée par les échanges des savoirs faire, et une complémentarité des rôles.
- Le dialogue est toujours positif entre les employés de l'entreprise *Meriplast* puisqu'il permet l'échange d'opinion. Il favorise un climat du travail agréable caractérisé par l'échange d'opinion.

La deuxième hypothèse est comme suite : « *la compétition interne et les conflits organisationnelles et structurelles entre les acteurs empêche le travail coopératif au sein de l'entreprise Meriplast* », cette hypothèse est confirmée.

- D'après les résultats obtenus de notre recherche la compétition interne elle s'éloigne l'esprit d'équipe, et empêche l'épanouissement des employées de l'entreprise *Meriplast*, il est toujours indésirable.
- D'après les repenses obtenus un conflit quelque soi structurel ou organisationnel est un indice d'instabilités pour l'entreprise *Meriplast* et pour

ses employés, les conflits sont le résultat de divergence d'objectif qui empêche le travail de l'œuvre commun.

Conclusion :

A partir de notre analyse des entretiens on a pu finaliser notre recherche avec des résultats qui confirment les deux hypothèses, cette étape se considère comme la partie capitale de notre recherche, parce que elle prouve que le thème est applicable grâce aux résultats obtenus de terrain.

Conclusion générale

Conclusion :

Tout au long de notre recherche, nous avons essayés de décrire et d'identifier les principaux outils de travail coopératif au sein de l'entreprise *Meriplast*, en tant que facteur motivant, de développement personnel, et d'amélioration de travail chez les cadres, ainsi d'identifier les freins de la coopération.

En effet des résultats de notre enquête montrent que le travail coopératif se caractérise principalement par son organisation hiérarchique, sa planification et sa coordination notamment dans le partage des rôles. Dès le début jusqu'à la fin de travail, chaque membre doit communiquer, échanger et partager ses idées avec ses collaborateurs pour atteindre les objectifs de l'entreprise fixé au départ.

Notre étude sur le terrain auprès des cadres montre que les hypothèses émises au départ sont confirmées, ce qui nous permet de mettre en évidence l'importance des outils de travail coopératif, et détecter les obstacles de travail coopératif.

Les relations de coopération entre les employés s'appuient sur les moyens de communication, à partir de ces derniers les rôles et les domaines d'intervention de chacun sont identifiés, la coopération se fait avec stratégie, les interactions entre les employés sont indispensables pour encourager les échanges d'idées et aussi pour développer les compétences de chacun.

Malgré les stratégies de planification et de contrôle, les ambitions humaines restent toujours incontrôlables, les résultats de notre enquête à l'entreprise *Meriplast* montrent que les employés essayent d'évaluer et d'atteindre certain statu, cet esprit de compétitivité interne entre les employés constitue un frein pour le travail coopératif est une source de conflit et de désaccord entre eux, qui influence négativement sur l'entreprise et sur ces employés.

Conclusion générale

Donc on peut déduire, que l'entreprise qui met en évidence la nécessité de coopérer entre ces employés, doit favoriser le dialogue et instaurer un climat convenable caractérisé par le partage et l'échange des connaissances, Maitre en disposition tous les moyens nécessaires pour assurer une coopération efficace, sans ignorer les conflits qui peuvent émerger à l'intérieur du groupe de travail, ce qui fait des compétences managerielles des stratèges de travail coopératif, et c'est à eux d'assurer la stabilité des employées on instaure l'esprit de travail collectif.

Tout le monde s'accorde à dire que la cohésion d'équipe est indispensable pour l'accroissement de la performance (économique), le développement du personnelle et d'entreprise, sans ignorer les déférant obstacles qui peut provoquer la cohésion de groupe est constitué un échec de travail coopératif.

Les résultats de notre recherche montre l'importance de notre thématique, ce qui encourage la continuité de réflexion et de recherche sur le travail coopératif, à partir de la question suivante, Quels sont les facteurs qui peuvent déterminer l'échec d'une action dans le travail ?

Liste
Bibliographique

Bibliographie :

1. ALTER Norbert, *donner et prendre la coopération en entreprise*, édition LA DICOUVERTE, 2010.
2. BREARD Richard et PASTOR Pierre, *gestion des conflits*, Édition LIASONS, 2000.
3. BERNOUX Philippe, *la sociologie des entreprises*, 3^{ème} Edition du Seuil, France, 2009.
4. BERNOUX Philipe, *sociologie du changement (dans les entreprises et les organisations)*, édition du Seuil, 2004, Paris¹Fanelly Nguyen-Thant, *la communication : une stratégie au service de l'entreprise*, édition economica, Paris, 1991.
5. EMMANUEL Lazega, *Théorie de la coopération entre concurrents : organisation, marché et analyse de réseaux*, 23 Juillet. 2014
6. GUYA Audigier et JEAN-MARC Decaudin, *communication et publicité*, 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 1992 LIBAERT Thierry, *introduction à la communication*, Edition DONOD, Belgique, 2009.
7. OLIVIER Moch, *la communication interne*, publier le 22 Mars 2013.
8. ROBBINS Stephen, JUDGE Timothy, *comportements organisationnels*, 16^e édition PEARSON, France, 2014.
8. PALAU Yves, BRIANT Vincent de, *la médiation, définition, pratiques et perspectives*, édition NATHAN, paris.

Ouvrage méthodologique

9. QUIVY Raymond et autres, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 3^{ème} édition Dunod, Paris, 1995.

Dictionnaire :

10. *Lexique de sociologie*, 4^{ème} édition Dalloz, Paris, 2013.

11. LE REBERT SEUIL, *dictionnaire de sociologie*, édition SEUIL, 1999.

Articles :

12. MICHAEL David, *définition d'un cadre pour l'organisation et l'évolution des activités du travail coopératif*, université Henri Poincaré Nancy-I, décembre 2004.

Site internet :

13. Vidéo YouTube : conférence aims, enjeux, stratégies, et modalités de management des connaissances le 13/06/13. consulter le 29/12/18

14. KOFI Annan, *la deuxième conférence internationale sur la nutrition*, 19-21 novembre 2014, Rome, Italie, consulter le 10/12/18

15. [Http://www.toupie.org/Dictionnaire/Concertation.htm](http://www.toupie.org/Dictionnaire/Concertation.htm). Consulter le 15/03/19

16. [Https://site.google.com/site/estevesdelimaana/concepts-et-enjeux/définition](https://site.google.com/site/estevesdelimaana/concepts-et-enjeux/définition), consulté le 15/03/19 à 10 :35.

17. <https://prezi.com/zdde2smcoyfz/le-conflit-organisationnel>, consulté le 15/03/19 à 11 :00.

18. [Https://www.creentreprise.fr/outils de communication interne-entreprise](https://www.creentreprise.fr/outils-de-communication-interne-entreprise). Consulter le 15/05/19

19. [Http://www.memoireonline.com/06/07/497 la communication de l'entreprise.htm](http://www.memoireonline.com/06/07/497-la-communication-de-l-entreprise.htm). Consulter le 15/05/19

20. [Https:// www.creentreprise-fr /outils de communication interne –entreprise](https://www.creentreprise-fr/outils-de-communication-interne-entreprise). Consulter le 17/05/19

21. [Https://www.définition-marketing.com/définition/communication externe](https://www.définition-marketing.com/définition/communication-externe). Consulter le 17/05/19

22. [Https://www.etudier.com/dissertations/les domaines de la communication-d'entreprise/37134.htm](https://www.etudier.com/dissertations/les-domaines-de-la-communication-d-entreprise/37134.htm). Consulter le 18/05/19

23. <https://www.blaloua.fr/les-outils-de-communications-externe>. Consulter le 18/05/19
24. <http://www.projet-plume.org/travail-cooperatif>, consulter le 01/06/19.
25. <https://humanitesnumerique.com/2017/01/06/difference-entre-cooperation-et-collaboration>, consulter le 01/06/19.
26. <http://ordecrha.com/ressources/revue-rh-volume-20no-1/travail-ensemble-cooperer-ce-n-est-pas-collabore>, Consulter le 03/06/19
27. <http://www.blog-management.fr/2014/05/05/coordination-cooperation>, consulter le 05/06/19.
28. <http://article-02-les-types-de-conflits.html>. Consulter le 07/06/19.
29. <https://opencassrooms.com/fr/cours/apprehendez-les-causes-et-les-conssequences-des-conflits>, consulter le 08/06/19.
30. <https://comp.fr/offre/panorama-des-modes-de-resolution-des-conflits>, consulter le 08/06/19
31. <https://www.mangerhumain.fr/les-dangers-de-la-competition-interne-lentreprise>. Consulter le 09/06/19
32. <https://www.journaldu.com/mangement/efficacite-personnelle/travail-en-equipe-4-signes-d-une-mauvaise-dynamique-de-groupe>. Consulter le 09/06/19.



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

UNIVERSITE ABDERRHMAN MIRA BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIAL

Option : Sociologie du Travail et des Organisations

Guide d'entretien

Dans le cadre de notre formation master 2 sociologie du travail et des organisations à université de Bejaia. Nous devons réaliser un mémoire de recherche on choisit comme sujet « **les formes de travail coopérative** ». On souhaiterait vous pose quelques questions concernant notre sujet. Cet entretien devrait durer environ 30 minutes. Seriez-vous d'accord pour qu'on l'enregistre aussi afin de pouvoir retranscrire le mieux possible vos réponses ?

Réalisé par :

M^{me} MAHZEM Fazia

M^r KOUAM Idir

encadreur :

M^{me} MEBARKI

Thème1 : dispositif de communication.

1. Quel sont les utiles de communication propres a votre organisation ?
2. Quel est le rôle de ces utiles ?
3. Est-ce que ces utiles sont efficaces pour que tous les ouvriers reçoivent l'information ?

Thème2 : la coordination.

1. En quoi vos expériences précédentes peuvent vous être utiles aujourd'hui ?
2. Êtes-vous une personne autonome ?
3. Comment s'effectue la coordination dans le cadre du travail coopératif ?

Thème3 : la concertation.

1. Est-ce que dans votre département y'a il des échanges des idées et des opinions entre vos et collègues de travail concernant la réalisation des objectifs de l'entreprise ?
2. Que pouvez-vous apporter de déférant Quel est l'importance du dialogue au sein de votre travail ?

Thème4 : travail coopératif.

1. quel est le climat relationnel dans votre département ?
2. y'ail des interactions socio-professionnelles entre collègues de travail ?
3. Quels Sont les avantages de votre travail coopératif ?
4. Quel sont les procédures que vous entamé en cas de faillite de la coopération ?
5. Quels sont les principaux obstacles au travail coopératif ?

Thème5 :la compétition interne.

1. Comment la compétition interne s'affaiblit l'esprit de groupe ?
2. Avez-vous déjà des problèmes concernant votre poste ?
3. Avez-vous une promotion ? si oui comment vous êtes arrivé à ce poste ?
4. Comment la compétition peut constituer un obstacle pour le travail coopératif ?
5. Quel sont les facteurs qui peuvent déterminer l'échec d'une action dans votre travail ?

Thème6 : les conflits organisationnels.

1. Comment jugez-vous la nature des relations entre les ouvriers de MERIPLASTE ?
2. Depuis votre arrivée y'a-t-il des situations conflictuelles entre les services ?
3. Est-ce que l'entreprise MERIPLASTE offre à ces ouvriers un climat favorable pour mieux exercer les tâches ?

Thème7 : les conflits structurels.

1. Les conditions de travail répondent-elles au besoin et aux exigences de votre poste de travail ?
2. Vous êtes déjà en situation conflictuelle avec votre supérieure/subordonnée ?
3. Quel sont les principales causes qui peuvent engendrer des conflits ?

On vous remercie du temps que vous avez pu nous accorder.

Souhaitez-vous ajouter quelque chose peuvent nous aider dans la rédaction de notre mémoire de recherche ?



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Abderrahmane Mira -Bejaïa

Faculté des Science Humaines et sociales

Département des sciences sociales

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue d'obtention d'un diplôme de master en sociologie

Option : Sociologie du travail et des organisations

**Thème : le travail coopératif dans les entreprises
privées**

Cas pratique ; l'entreprise Meriplast Bejaia

Réalisé par :

KOUAM Idir

MAHZEM Fazia

encadré par :

M^{ME} MEBARKI

Hassina

Session : juin 2019