

# *Mémoire de fin de cycle*

En vue d'obtention d'un diplôme de master en Sciences Sociales

**Option :** Sociologie du Travail et des Ressources Humaines

**Thème**

**La stratégie de la communication interne et la gestion  
des conflits au sein d'une entreprise privée**

Réalisé par :

**AZEM Meriem**

**ANKI Louiza**

Encadré par :

**D<sup>r</sup> : BESSAI Rachid**

**Session juin 2018**

# Remerciements

Tout d'abord au bon dieu qui nous à offert la force et la volonté de parcourir le chemin du savoir et d'achever le travail.

Nous nous sentons aussi reconnaissantes profondément à notre encadreur D<sup>r</sup> **BESSAI.R** pour ses compétences, ces qualités d'encadrement, sa rigueur scientifique, pour sa gentillesse, sa disponibilité et surtout son soutien affectif qui nous a motivé tout au long de la période d'élaboration de ce travail.

Nos sincères remerciements s'adressent aussi à l'ensemble des enseignants de la faculté sciences humaines et sociales qui nous ont bien formé et guidé vers la bonne voie tout au long de notre cursus qui sont : M<sup>r</sup> Haderbach, M<sup>r</sup> Amour , M<sup>r</sup> Zerrouk, M<sup>r</sup> Ben challal, M<sup>r</sup> Ahouari, M<sup>r</sup> Djada, M<sup>r</sup> Kenzi, M<sup>m</sup> Dali, M<sup>m</sup> Lanane, M<sup>r</sup> Djeffal, M<sup>r</sup> Boumgoura qui sont gravé dans nos têtes.

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

Notre gratitude plus profonde va à madame **KEMICHE** pour son si parfait et riche accompagnement tout au long du stage ; nous a fait découvrir le plaisir de la recherche. A tous les cadres, agents de maitrise et d'exécution de la SARL IBRAHIM et FILS qui ont accepté de répondre à nos questions pour la réalisation de notre enquête, ainsi que tous les employés de l'entreprise.

Nous remercions notre informaticien SLIMANE, ainsi que Dr SOFIANE pour leurs soutiens.

Nous remercions monsieur KECHBIT.C pour son aide et sa patience .

En fin à toutes les personnes qui ont contribués de près ou de loin à la réalisation de notre mémoire.

# *Dédicace*

- *Je dédie ce travail à mes très chères parents Saïd et Houria, je vous témoigne mon respect et ma reconnaissance pour tous ce que vous avez fait pour moi ainsi que ma grand-mère Djida.*
- *A mon unique sœur MINA qui n'a cessé d'être pour moi un exemple de persévérance, de courage et de générosité, pour sa tendresse sa complicité et sa présence, sans oublier son mari Hamid ainsi que mon adorable petit neveu Aksil.*
- *A mes adorables frères :*

*Bachir, son épouse ainsi que ma petite nièce Nelia.*

*Massinissa, son épouse Sara ainsi que ma petite nièce Anaïs.*

*Mazigh à qui je souhaite un avenir radieux plein de réussite.*

- *A toute ma famille tantes et oncles, cousins et cousines.*
- *A mes très chers amis : Doudine, Fatty, Halouch, Rahim, Hillal, Hafida, Meriem, Nessma, Mouna, Anissa, Mina, Samya, aimad.*
- *A ma binôme Louiza ainsi que sa famille.*
- *A mon président du club, monsieur Tama qui m'a soutenu tout au long de mon cursus. Ainsi qu'à mes meilleures joueuses : Aldja, Kahina, Lydia, Nadine sans oublier mon adorable et meilleure amie AMEL.*
- *A tous ceux et celles que j'aime et qui m'aiment.*

**Mary**

# *Dédicace*

*Je dédie ce travail :*

- ❖ *A la mémoire de mon père HACENE qui aurait souhaité voir sa fille ce jour-là.  
Si seulement tu étais là papa. Que le bon Dieu t'accueille dans son vaste paradis.*
- ❖ *A ma très chère maman « ZAKIA » pour ses sacrifices et d'avoir toujours cru en  
moi, que le bon dieu la garde pour moi.*
- ❖ *A mes très chers frères ; Yazid, Nordine, Yacine, Sofiane, Zahi.*
- ❖ *A ma très chère sœur Tassait et son mari Saddek.*
- ❖ *A mes belles sœurs ; Zahra et Lila.*
- ❖ *A mes adorables nièces et neveux ; Yasmine et Lina, Amine et Anis.*
- ❖ *A mon bras droit mon cher mari Rabah qui m'a toujours soutenu, ainsi que mes  
beaux-parents Kamel et Fatma et mes beaux-frères.*
- ❖ *A ma très chère binôme Meriem et sa famille.*
- ❖ *A mes chères Amies ; Dihia et Farid, Hakima, Hadjila, Nawal et Sabrina,  
Salima, Meriem, Hafida, mouna, Nassma.*
- ❖ *A tous ceux et celle qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce  
travail.*

*Alwiz*

## Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ADA	Académie Diplomatique Africaine
CAESG	Centre Africain d'Etude Supérieur en Gestion
CE	Comité d'Entreprise
CSP	Catégorie Socioprofessionnelle
DS	Délégué Syndicaux
GRH	Gestion des Ressource Humaine
HSE	Hygiène, Société et Environnement
MBWA	Management By Wardering Around
MTE	Management Technique Electronique
RH	Ressource Humaine
SARL	Société à Responsable Limité
TIC	Technique d'Information et Communication
USA	United States of America

# Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Introduction

## **Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche**

1- Les raisons de choix du thème .....	5
2- L'objectif de la recherche .....	5
3- Les études antérieures .....	6
4- La problématique .....	10
5- Les hypothèses .....	13
6- La définition des concepts .....	14
7- La pré enquête .....	21
8- La méthode et la technique utilisées .....	22
9- La population d'étude .....	24

## **Chapitre II: La communication interne au sein d'une organisation**

1- Définitions de la communication interne .....	26
2- Les modèles théoriques de la communication interne selon les auteures ...	26
3- La stratégie de la communication interne au sein de l'entreprise .....	31
4- Les objectifs de la communication interne .....	31
5- Les outils de la communication interne .....	32
6- Les champs de la communication interne .....	38
7- Les types de la communication interne .....	38

8-	Les circuits de la communication interne .....	42
9-	La communication interne et les politiques des ressources humaines .....	46
10-	Les composantes de la communication interne .....	48
11-	Les enjeux de la communication interne .....	49
12-	La place de la communication interne dans l'entreprise .....	50

### **Chapitre III: La gestion des conflits au milieu du travail**

1-	Définition du conflit au travail .....	53
2-	Les modèles théoriques du conflit selon les auteurs .....	53
3-	Les origines des conflits .....	56
4-	Les points de départ des conflits sont de diverses natures .....	57
5-	Les différents types de conflits .....	58
6-	Les niveaux de conflits existants au sein d'une organisation .....	62
7-	Les sources de conflits au milieu du travail .....	66
8-	Les causes et les formes des conflits au travail .....	68
9-	La démarche d'intervention de l'entreprise .....	69
10-	Les composantes d'un conflit .....	70
11-	Les méthodes et les stratégies de résolution des conflits .....	73
12-	Quelques astuces pour éviter les conflits au milieu du travail .....	75
13-	Les stratégies des acteurs face aux conflits .....	76
14-	La fonction des Ressource Humaines dans la gestion de conflits .....	79

## **Chapitre IV: Le cadre pratique de la recherche**

1- Présentation de l'entreprise IFRI .....	82
2- Analyse des données personnelles .....	94
3- Déroulement des entretiens et l'explication de l'analyse thématiques .....	99
4- Analyse thématique du contenu des entretiens .....	102
5- Synthèse des résultats de la recherche .....	131

Conclusion

La liste bibliographique

Les annexes



## **Introduction :**

La communication aujourd'hui à décrocher une place importante et stratégique dans l'entreprise qui vise à répondre au besoin d'appartenance et des contributions des hommes qui forment leurs environnements socio-économiques. Cette dernière cherche la cohérence entre le contenu des messages, la réalité de l'organisation des marques et des produits ainsi que les objectifs qu'elle poursuit.

Parlant plus précisément sur la communication interne, qui constitue un levier incontournable dans le processus de la gestion et dans la réussite des stratégies qui sont mises en œuvre. Pour tous, une bonne communication interne permet d'améliorer le fonctionnement même des organisations, grâce aux interactions existantes entre collaborateurs cela engendre un meilleur climat social et de bonnes relations entre les personnes et les services.

Quelque soit notre milieu social ou professionnel, nos valeurs personnelles et nos représentations, nous sommes tous confrontés à des incompréhensions, aux conflits et au désaccords et même des crises relationnelles dans notre milieu social ou professionnel.

L'entreprise relève parfois des situations ou bien des relations antagonistes ouvertes entre ses membres. Quand ces situations durent longtemps, elles provoquent l'hostilité et un déséquilibre entre un ou plusieurs employés dans leur milieu de travail.

Partant de cette idée la communication et la gestion des conflits sont liées intimement, car le conflit ne peut pas se produire sans qu'il y ait une communication. Donc gérer le conflit doit être une priorité et un objectif majeur de la gestion des ressources humaines, cela peut se faire à travers une communication interne efficace.

C'est dans ce cadre que notre travail de recherche s'inscrit ayant pour objet de découvrir la stratégie de la communication interne et la gestion des conflits au sein de l'entreprise privée qui est IFRI.

Pour ce fait, notre travail s'articule autour de quatre grands chapitres :

- Le premier est centré sur la méthodologie de la recherche ;
- Le second chapitre aborde la communication interne au sein d'une entreprise ;
- Le troisième chapitre aborde la gestion des conflits au sein de l'entreprise ;
- Le quatrième chapitre englobe l'étude pratique et la présentation du terrain d'étude ainsi que l'analyse, la présentation des résultats d'études.

# **Chapitre I**

Le cadre méthodologique de la recherche

## 1- Les raisons de choix du thème :

Toute recherche scientifique est motivée par un ensemble de raisons subjectives et objectives dans le choix du sujet de recherche. Pour notre part, on a opté pour l'étude « la stratégie de la communication interne et la gestion des conflits au sein de l'entreprise privée IFRI ». Ce choix a été fait pour les raisons suivantes :

- ❖ Notre volonté de mener une recherche qui se rapporte au champ de la gestion des ressources humaines qui est notre spécialité, donc sa sera une occasion d'approfondir nos connaissances théoriques et pratiques.
- ❖ La curiosité et l'envie de découvrir et de connaître la stratégie de la communication que l'entreprise privée adopte afin de gérer ces conflits.
- ❖ Essayer de comprendre comment la communication contribue t elle a géré les conflits.
- ❖ De savoir est ce que cette entreprise donne de l'importance à la communication pour créés une force interne à l'intérieur de cette organisation et quel est son plan d'action la manière qu'elle utilise pour régler le problème de conflits.
- ❖ Soulever l'importance accordé à la communication interne dans l'une des entreprises privées algériennes.
- ❖ Découvrir le côté positif et négatif de la gestion des conflits.

## 2- L'objectif de la recherche :

Chaque recherche ou étude scientifique vise certainement à atteindre des objectifs multiples dans le bon sens. A cet effet, à travers notre recherche, nous souhaitons réaliser et atteindre l'objectif suivant :

- ✓ Donc notre objectif vise à réaliser une analyse sociologique afin de comprendre le rôle de la communication interne dans la gestion des conflits au sein de l'entreprise de la SARL IBRAHIM et FILS (IFRI).

### 3- Les études antérieures :

**1-Etude du chercheur MAINASSARA CHEKRAOUI Samira.** A été menée en octobre 2014 au centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion thème de la recherche s'intitule au tour de : « la communication interne et la gestion des conflits dans une organisation ». Cas pratique de l'Hôpital général de GRAND-YOFF de DAKAR (SENEGAL)

L'enquête est réalisée au près d'une population de 683 salariés qui est basée sur une question principale qui est :

- quel est le lien entre la communication interne et la gestion des conflits au sein d'une organisation ?

Les hypothèses qui ont servi à la réalisation de la recherche :

- Mettre en exergue les sources et les types de conflits liés à l'insuffisance de la communication interne.
- Faire ressortir les processus de gestion des conflits à l'Hopital Général de Grand Yoff de Dakar, en démontrant notamment, l'insuffisance de la communication interne
- Proposer des solutions en s'appuyant sur la communication interne

Les résultats obtenus de cette recherche :

Affirme que pour une communication interne soit efficace au sein d'une organisation , il est vital que celle-ci soucieuse de son rendement et d'une bonne harmonie interne, mette en place une structure qui prenne en compte la gestion globale des conflits.il a obtenu aussi que cette entité doit etre dotée de moyens

adéquats, notamment les supports de communication pour mener à bien les missions qui lui sont confiées, à savoir celles d'assurer une bonne cohésion entre les différentes parties prenantes de l'organisation. (Mainassra, S, 2014).

**2-L'étude de chercheur RAHALI Amina Souad.** A été menée au cours des mois de juin et juillet 2009 pour l'obtention de diplôme de magister en management des ressources humaines, à la faculté des sciences économique, gestion des sciences commerciales de l'Université Abou-berk bekaid- Tlemcen.

L'étude est intitulée : « les relations de travail et la gestion des conflits dans l'entreprise ». Cas l'entreprise algérienne à l'E.P. E SOITEX Tlemcen.

L'enquête est réalisée auprès d'un échantillon divisé de 58 travailleurs en groupe de 6 à 10 travailleurs, selon chaque atelier. Basé sur une question centrale qui est « comment parvenir à une gestion efficace des conflits au sein d'une organisation ? ».

Deux les hypothèses qui ont servi à la réalisation de la recherche :

- Les conflits font partie intégrante des relations de travail.
- Les conflits génèrent aussi des effets positifs sur l'entreprise.

Elle a eu comme résultat à ces deux dernières comme :

-L'agressivité et les conflits sont au centre de la dynamique biologique de l'espèce et de la psyché humaine.

- le conflit peut être positif tout autant que nous nous sentons équipés pour le comprendre, appréhender dans sa complexité et le résoudre voir l'anticiper. (Rahali, A, 2009).

**3-L'étude du chercheur Delphin NSENGA MANGA.** A été menée en 2011, a la faculté de l'art philosophie et sociologie de l'institution supérieur d'études sociales Lubumbashi RDC (République Démocratique de Congo). L'étude est intitulée de : «la gestion des conflits collectifs du travail face au climat social ». Cas l'hôpital Gécamines sud de Lubumbashi RDC.

L'enquête est réalisée au près d'une population d'étude composée de 140 travailleurs cadres, maitrises et agents d'exécution composés des engagés et des vacataires, l'échantillon d'étude est de 35 travailleurs

La question centrale posée quelles seraient les sources des conflits collectifs du travail dans une entreprise ?

Les hypothèses proposées sont basées sur :

-des causes liées d'une part, aux mauvaises conditions de travail et d'autre part, à la non amélioration de salaire. Le législateur prévoit la procédure de conciliation passant par l'inspecteur de travail.

- A l'échec de cette dernière, la résolution passerait alors par la commission de médiation.

En général lorsque la médiation n'apporte pas des résultats positifs, les belligérants pourraient recourir à la grève ou soit au lochout

Les résultats obtenus de ce chercheur sont :

- Le respect et la mise en exergue des clauses issues des négociations collectives en vue d'impulser les ressources humaines à la compétence et à l'esprit d'équipe solide.
- La création d'un centre d'étude de la température sociale pour connaître la motivation des collaborateurs et mieux comprendre certains dysfonctionnements, anticiper les difficultés sociales ; motiver et fidéliser la compétence humaine par une bonne communication interne, évaluer les

impacts du « risques sociales », améliorer l'image et la notoriété de l'entreprise. (Delphin, N-M, 2011).

**4-L'étude du chercheur LARFI Leila.** A été menée en 2012-2013 a l'université de Bejaia, à la faculté des sciences humaines et sociales intitulée « les stratégies de gestion des conflits dans les entreprise privées ». Cas pratique Sarl AMIMER Construction située à Seddouk, Bejaia.

L'enquête est réalisée auprès d'un échantillon de 25% ça veut dire, 4 cadres supérieurs, 6 cadres, 8 agents de maitrises, 32 agents d'exécutions. Cette recherche est basée sur deux questions

- Les désaccords des employés aboutissent-ils aux conflits de travail chez AMIMER Construction ?
- Quelle est la stratégie la plus fiable pour une résolution définitive des conflits ?

Deux hypothèses qui ont servi à la réalisation de la recherche :

- Les tensions de travail aboutissent généralement aux conflits.
- La stratégie de négociation est la méthode la plus utilisée et la plus fiable pour la résolution des conflits au travail.

Les résultats obtenus de cette recherche :

-Un malaise ou un malentendu dans un environnement de travail peut conduire un employé a une décision de démission mais dans certains cas les employés préfèrent surtout exposer leur problème en vue d'une régulation satisfaisante.

-la négociation est considérée la méthode maitresse pour la résolution des conflits car elle propose plus de solution que les autres stratèges des conflits. Elle permet la compréhension de chaque partie des aspirations de l'autre partie et ainsi de régler les conflits clairement. (Larfi, L, 2013).



#### 4- La problématique :

Depuis l'apparition de l'entreprise sur terre elle a toujours visée et appris à être connue sur l'échelle nationale ou internationale tout en visant d'atteindre l'objectif recherché. Elle marque sa présence comme étant un acteur essentiel dans la vie économique et sociale.

La plupart des experts qui réfléchissent sur le management du changement dans les organisations mettent en évidence que la communication consiste un levier incontournable dans le processus de gestion et dans la réussite des stratégies mises en œuvre. De ce fait on peut dire que la communication est un processus reposant sur des interactions individuelles à l'intérieur desquelles, il y a transmission d'un message et d'une réponse de la part d'une personne face à une autre personne ou un groupe de personnes.

Parlant plus précisément sur la communication interne qui est considérée comme une pierre angulaire, elle sert avant tout à communiquer des informations opérationnelles, puis à motiver le personnel et à entretenir une culture propre à l'entreprise.

La communication interne est fondamentale dans une organisation. Tout comme le conflit l'est également « on ne peut pas ne pas communiquer » en quelque sorte c'est une interaction dans laquelle la relation entre les interlocuteurs est aussi importante que les interlocuteurs eux-mêmes. (Decaudin, J-M Igalens, J, 2009, P57)

Parlant de notre pays qu'est l'Algérie d'après Riad Ait Aoudia qui a développé l'aspect de la communication au sein des entreprises algériennes, il a constaté que les entreprises qui exploitent des marques locales, sont de plus en plus confrontées à la concurrence féroce de marques internationales très fortes auxquelles les clients algériens sont exposés depuis des décennies. Si les

entreprises locales ont parfois l'avantage de la maîtrise du terrain, les réseaux de distribution et de la compétitivité en termes de prix et de qualité demeurent insuffisantes, elles sont de plus en plus obligées de maîtriser les techniques de communication si elles veulent développer ou maintenir leurs parts de marchés. D'autant plus que la tâche des managers chez leurs concurrents internationaux sur l'aspect commercial, dont la communication est l'un des moyens essentiels. (Izouaouen, N ,2015, P40).

Sachant qu'actuellement le conflit fait partie de l'entreprise dit comme cela, le conflit est donc une situation incontournable dans l'entreprise. Pourtant ce dernier n'est que l'expression de l'entreprise en mouvement, le problème n'est pas donc le conflit mais les effets de celui-ci quand le système ne peut le diriger.

Toutefois, si ces conflits ne sont pas gérés convenablement, ils peuvent avoir des conséquences négatives voire dramatiques. Soit sur l'individu comme (la perte de confiance, de performance, de dynamisme, encore pire problème de santé) ; soit sur l'organisation comme (baisse de productivité, mauvaise image externe). Il est donc à signaler que la gestion des conflits, ce résume en deux types : les stratégies génériques qui est individuelles, qui se présente en affrontement lorsque la personne opte pour mettre un terme aux conflits d'une manière agressive et directe. Par contre les personnes qui fuient les conflits, elles font appel à l'évitement, l'accommodation pour les personnes qui privilégient la communication et des solutions mitoyennes.

Pour l'entreprise algérienne, elle a connu énormément de défis et aussi de résistance , au cours de son évolution juste après l'indépendance de notre pays à partir de 1962, on essayons de déduire brièvement ses multiples phases de transactions , allant de l'entreprise qui est autogérée ou « les assemblées générales et les conseils des travailleurs jouent un rôle très réduit dans le fonctionnement des entreprises , la multiplicité des responsables n'est pas faite pour apporter des solutions aux conflits et aux tensions qui se manifestent entre

les ouvriers et les responsables » .Passant à celle des socialistes , et enfin on arrivant à celle de l'économie libérale à ce moment là l'entreprise algérienne tente de devenir une entreprise capitaliste , et compris que les politiques de gestion , les ressources humaine , la conception , la notion de travail et même la compétence sont systématiquement changées. (Helie, D ,1969, P121).

En ce qui concerne la relation qui existe entre ses deux variables : celle de la stratégie de la communication interne et celle de la gestion des conflits ,plusieurs études et chercheurs qui ont donné de l'importance a ça et ont montré qu'elles sont interdépendante dans la mesure où elles semblent indispensable et se sont des éléments qui se rattachent au sein d'une entreprise, là où on trouve une bonne gestion et des liens forts entre les travailleurs on trouve derrière une bonne communication qui aide l'être humain à se sentir présent et alaise au sein de l'entreprise.

En outre la gestion d'un conflit fait partie de la communication interne au sein d'une entreprise a pour but de motiver le personnel et de faciliter la communication ascendante et descendante. Le conflit est inévitable partout là où il y a des êtres humains une des définitions de l'organisation est qu'elle est un lieu de luttes pour le pouvoir cette lutte va du simple regard au rapports faussés.

On note aussi que la communication interne doit maintenir l'harmonie pour atténuer ces situations, ceci est possible grâce aux différents outils qui sont mis à la disposition du communicateur du cou il faut préciser que certains conflits ne sont pas nécessairement néfastes. S'ils sont bien résolus, ils permettent a l'équipe de recourir à une franche de communication dont l'objectif est de faire évoluer le groupe vers la recherche de solutions. (Libaert, T, 2007.P19).

Il est donc nécessaire d'appréhender sérieusement cette gestion de conflits en installant un climat propice à la communication et un style de management adopté à l'organisation. La prévention est certainement à mettre en avant mais l'organisation doit savoir gérer le conflit lorsqu'il est présent et la gestion ne

s'improvise pas dans un couloir ou au téléphone. Elle nécessite une connaissance, un véritable travail de fond qui peut, à long terme, être profitable. (Potin, Y, 2009, P4).

A partir de cette vision, et vu l'importance qu'on accorde à notre sujet qui est la stratégie de la communication interne et la gestion des conflits au sein d'une entreprise privée notre problématique s'articule autour d'une question principale à savoir :

- Quel est l'apport de la communication interne dans la gestion des conflits au sein d'une entreprise privée ?

Et pour en savoir plus :

- ✓ Quel est le rôle de la communication interne dans la gestion des conflits au sein de l'entreprise privée ?
- ✓ Quel est la stratégie adoptée par l'entreprise privée dans la gestion des conflits ?

## 5- Les hypothèses :

Chaque étude ne peut en aucun cas se considérer comme une véritable recherche si elle ne se base pas sur une ou plusieurs hypothèses. Dans le manuel de recherche en science sociale l'hypothèse se définit comme « une proposition qui anticipe une relation entre deux termes qui, selon le cas, peuvent être des concepts ou des phénomènes. Une hypothèse est donc une proposition provisoire, une présomption qui demandé à être vérifié ». (Quivy, R et Luc Van, 1995, P135).

Aussi une hypothèse « est un énoncé qui prédit une relation entre un ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique ». (Angers, M, 1997.P111).

Les hypothèses posées seront donc :

- La communication interne joue un rôle primordial dans la gestion des conflits au sein de l'entreprise privée.
- L'entreprise privée dispose d'une stratégie de négociation qui lui permet d'assurer une bonne gestion de conflits.

## 6- La définition des concepts :

### ➤ La stratégie :

- **Selon le dictionnaire de la langue :**

Manière d'organiser une guerre, une bataille. Le général explique à ses officiers sa stratégie pour la prochaine bataille. Aussi tactique. (Bellefonds, C, Chantreau, S, Laporte, L, 1997,P980).

- **Selon le dictionnaire de sociologie :**

Stratégie du latin *strategia* « préfecture militaire » repris du grec repris du grec *stratégia* « gouvernement militaire d'une province ».

Ensemble de moyens mis en œuvre par un ou des individus pour parvenir à leurs fins, dans un système dont les règles implicites sont formées par la combinaison de ces stratégies.

Le concept de stratégie est apparu dans les travaux de CROZIER vers 1970, contribuant de façon déterminante au « retour de l'acteur » sur la scène sociologique. Il a été formalisé dans L'Acteur et le système.

- **Définition opérationnelle :**

On peut déduire qu'une stratégie est un ensemble d'actions développées par un acteur à partir de son appréciation subjective du contexte, des conséquences prévisibles de ces actions et des enjeux, la stratégie s'articule autour de relations

d'interdépendance entre les individus (cour de sociologie, analyse sociologique des organisation).

➤ **La communication :**

Les définitions de la communication sont très nombreuses, mais nous allons en donner quelques-unes

• **Selon le dictionnaire de sociologie :**

- 1- « La communication est un comportement verbal ou symbolique par lequel un émetteur veut atteindre un résultat, exercer un effet sur le récepteur ». (Sekiou, L ,1986, P356).
- 2- « On peut définir la communication comme un processus dynamique par lequel un individu établit une relation avec quelqu'un, pour transmettre ou échanger des idées, des connaissances, des émotions, aussi bien par la langue oral ou écrite que par un autre système de signe, musique, gestes dessins ...ect.la communication établit le lien qui permet aux sociétés d'exister et de fonctionner ». (Arcand, R et Bourbeau, N, 1998, P13).

• **Définition opérationnelle :**

On peut déduire que la communication est un processus qui se repose sur un échange entre deux ou plusieurs personnes en utilisant un code formé de gestes, de mots ou d'expressions en rendant et en transmettant une information compréhensible.

➤ **La stratégie de la communication :**

La stratégie de communication : « est un ensemble programmé et structuré d'interventions symboliques (discours, images, manifestations diverses) qui permettent au destinataire de prendre une décision par une action effective dans le réel. Tandis que la parole se déroule dans l'espace intersubjectif de la communication, les stratégies de communication se mettent en œuvre dans un espace institutionnellement structuré : il s'agit de formes méditées et de politiques de communication ». (Bertrand, J-C, 1995, P 15).

**Définition opérationnelle :**

On peut dire que la stratégie de communication est un ensemble des décisions interdépendantes portant sur les objectifs et les cibles à atteindre, les messages à transmettre et les moyens de les diffuser.

➤ **La communication interne :**

1- La communication interne est un système qui s'intéresse à la relation entre l'organisation, la culture et les individus. « Elle a pour but d'assurer la cohésion entre les différentes fonctions de l'entreprise, de motiver le personnel et de mettre en valeur le projet de l'entreprise quand il existe ». (Boudon, R, 1969, P36).

2- La communication interne concerne la gestion des messages de la direction l'égard du personnel sous toutes ces formes. (Mahie De Boiclandelle, H. 1998, P67).

3- généralement la communication existe a chaque fois qu'un organisme affecte a notre organisme on modifiant lui-même ou son action a partir de la transmission d'une information. (Amado, G et Guittet, A, 2011, P06).

4- d'après LAHNISCH Jean-Pierre, « la communication interne dans l'entreprise, loin d'être gadget, est un levier extraordinaire pour le développement de l'entreprise. elle l'est d'autant plus qu'elle s'avère être la seul arme la plus

performante pour contrer les difficultés économique actuelles ». (Lehnisch, J-P, 2011, P 28).

5- c'est toutes communication dans l'organisation destinées à obtenir l'adhésion des membres aux objectifs de celui-ci. Elle s'inscrit donc dans une logique de mobilisation et de motivation du personnel. (Lamzet, B, Silem ,A , 1997,P 13).

6- c'est l'ensemble des actions de communication destinée aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation, elle se conçois aujourd'hui comme instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie. (Decaudin, J-M, 2009.P1.2).

- **Définition opérationnelle :**

Communication interne : est un moyen pour réaliser nos travaux quotidiens dans l'entreprise, elle nous permet non seulement de résoudre les problèmes administratifs mais aussi d'informer.

- **Gestions :**

- **Selon le dictionnaire de la langue :**

Le fait de diriger une affaire, aussi gérer. Il s'occupe de la gestion de l'usine. (Bellefonds, C, Chantreau, S, Laporte, L, 1997, P463).

- **Selon le dictionnaire de sociologie :**

La gestion de quelque chose de concert est le fait d'en prendre soin, de l'administrer avec compétence. Par extension, la gestion de quelque chose d'abstrait est l'ensemble des pratiques formalisées qui permettent du bien faire, ou bien Gérer une entreprise ou un organisme communautaire, c'est développer et mettre en place les outilles qui permettent le partage d'information , la discussion de stratégie et la prise de décision en toute transparence, et la gestion permet de fixer les priorités les résultats financiers démontrent la santé de



l'entreprise ou de l'organisation tout en protégeant ses intérêts et ceux du public  
» La gestion. (In encyclopédie Larousse.<http://Dictionnaire.reverso.net/français-definition/gestion> (page consultée le 7Avril 2018 à 22h).

- **Définition opérationnelle**

C'est une manière de gérer ou de faire un plan de travail efficace qui va aider une entreprise à atteindre ces buts et ses objectifs.

➤ **Conflit :**

- **Selon le dictionnaire de la langue :**

Lutte entre des pays ou des personnes. Les deux guerres mondiales ont été de grands conflits internationaux. Il est en conflit avec son patron. Désaccord. Bellefonds, C, Chantreau, S, Laporte, L, P204).

- **Selon le dictionnaire de sociologie :**

1-le conflit : « épistémologiquement vient de *conflictus* et signifie choc, lutte et combat » c'est pourquoi l'essentiel des recherches a d'abord été réalisé dans le domaine de la guerre.

2- A partir du 17<sup>eme</sup> siècle, le mot conflit est appliqué aux relations interpersonnelles.il est aussi envisagé comme « dualisme intérieur » et par extension, il désigne alors l'antagonisme possible dans le champs intellectuels, moral, affectif ou social. Voir juridique et psychologique. (Rey, A, 2000, P204).

3-Selon BREARD Richard et PASTOR Pierre, le mot conflit est qualifié par deux acception, « la première vient directement de latin *conflictuel* qui signifie choc : c'est la lutte, le combat, c'est-à-dire le conflit ouvert, parfois armé, et la deuxième acception signifie la rencontre de sentiments ou d'intérêts contraires qui s'opposent ». (Breard, R et Pastor, P ,2000, P 11).

4- « les conflits sont les manifestations d'antagonismes ouverts entre deux acteurs (individuels ou collectifs) aux intérêts momentanément incompatibles quant à la possession ou à la gestion de biens rares- matériels ou symboliques. » (Boudon ,R, Bsnard ,P, Cherkaoui, M, 2012,p42).

- **Définition opérationnelle :**

Le conflit est une sorte de mal entendu qui puisse se naitre soit dans le milieu des employées, des acteurs et leurs responsables, et même avec la direction générale de l'entreprise et cela peut s'introduire par une mauvaise compréhension d'information ou par une stratégie communicationnelle réduite.

- **Gestion des conflits :**

La gestion des conflits consiste en la recherche d'une solution à un problème donné, elle compte en premier lieu sur la négociation. Cette dernière est « une séquence d'étapes successives d'une phase de compétition vers une phase de coordination ». Dans les conflits, la négociation ouvre à organiser les choses, circonscrire les volontés et les enjeux de chaque partie en conflit, afin de trouver une solution satisfaisante pour tous. (Pruitt,D ,1981, P 231).

- **Le travail :**

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

- **Définition théorique :**

Selon Friedman « le travail est une activité fondamentale de l'homme, il est de nature créatrice permettant la modification du milieu en tant que la transformation de lui-même ». (Pichault, F-M, 1990.P03)

MORIN Estelle définit ; « Le travail est une activité très importante pour les humains et pour la société. Le travail est avant tout une activité par laquelle une personne s'insère dans le monde, exerce ses talents, se définit, actualise son potentiel et crée de la valeur qui lui donne, en retour, le sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle, voire peut-être un sens à ; sa vie ». (Morin, E, 2008, P10).

- **Définition opérationnelle :**

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

- **Entreprise :**

- **Selon le dictionnaire de la langue :**

Ce que l'on veut entreprendre ou que l'on a déjà entrepris. Projet. C'est une entreprise délicate.<sup>2</sup> société qui produit des choses à vendre ou qui offre des services. Il a fait appel à une entreprise de plomberie pour réparer la fuite. Bellefonds, C, Chantreau, S, Laporte, L, P362).

- **Selon le dictionnaire sociologie :**

1-L'entreprise est une entité ou organisation autonome de production de biens ou de services à finalité marchande.

2-Le sens actuel est double. Il désigne soit une tentative de faire quelque chose (projet, dessein, aventure...) soit une organisation de prestataire de services ou de biens à caractère marchand. Dans cette deuxième acception, l'entreprise est un réseau ou des entrepreneurs proposent des produits à des clients, en réalisant cette offre par recours a des travailleurs , en mettant en œuvre des moyens financés d'abord par des propriétaires , ceci donne des conditions ou chaque un tire avantage des efforts qu'il consent . Concrètement, l'entreprise se caractérise par

la vente de produits (ce qui ne suppose pas toujours de les fabriquer). (Le Robert Seuil. 1999.P188)

3- Une entreprise est à la fois une organisation de moyens (matérielle et humain) et une finalité exprimée par des objectifs (économiques, sociaux). Toute entreprise cherche dans son environnement une ressource qui lui est indispensable « les hommes ». (Akoun,A et Anstar, P,1999,P288).

- **Définition opérationnelle :**

On peut définir une entreprise comme une unité économique. Juridiquement autonome, organisée pour produire des biens ou des services pour le marché.

- **Entreprise privée :**

Entreprise privée : on doit aussi donner une définition pour l'entreprise privée parce que c'est notre terrain de recherche.

Une entreprise privée « c'est une unité institutionnelle, mue par un projet décliné en stratégie et en politique et plan d'action, dont le but est de produire et de fournir des biens et des services à destination d'un ensemble de clients ».

## 7- **La pré enquête :**

Dans tout projet de recherche, la pré enquête est une phase très importante et qui est, « une phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont d'aider à constituer une problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses qui soient valides, fiables, renseignées, argumentées et justifiées. Aussi le pré enquête permet d'effectuer le choix de l'instrument et le mode de construction de celui-ci ». (Aktouf, O, 1987, P70).

La pré enquête est notre premier contact avec le terrain qui correspond notre recherche, après avoir eu l'autorisation d'accès de la part du directeur des

ressources humaines de l'entreprise IFRI. On a été prise en charge par la responsable de formation. Dont le but est de recueillir le maximum d'informations sur notre thème, ce qui nous a permis de bien valoriser le guide d'entretien pour l'enquête final, mieux fixer l'objectif de la recherche, cerner la problématique, fixer les hypothèses ainsi que pour le choix de la technique et de la méthode poursuivies.

Pour cela nous nous sommes intéressées et pris contact avec trois salariés qui font partie de trois catégories différentes, une assistante en maintenance, l'autre est un coordinateur HSE, et la troisième c'est une comptable, qui s'est déroulée au début du mois de février plus exactement le 06 février 2018.

## **8- La méthode et la technique utilisées :**

### **8.1 La méthode utilisée :**

D'après **OMAR AKTOUF**, la méthode « c'est la procédure logique d'une science, c'est-à-dire l'ensemble des pratiques particulières qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ses démonstrations et de ses théorisations soit clair, évident et irréfutable ». (Aktouf, O, 1987, P27).

Dans chaque recherche scientifique elle doit être réalisable en suivant une méthode plus précise, car dans chaque étude il y a une procédure méthodologique qu'il faut suivre et qui est en adéquation avec la nature des informations demandées.

A notre engagement sur le terrain nous avons planifié l'usage de choisir une méthode qualitative pour recueillir des informations nécessaires qui peuvent nous permettre d'approfondir notre recherche sur le terrain. Nos trois catégories ciblées ont fait preuve de motivation et de disponibilité à répondre à toutes les questions envisagées à être posées suivant la technique de l'entretien. Cela allait se

confirmer durant notre enquête au sein de l'entreprise. Les enquêtés sollicités nous ont facilité leur interview.

Dans ce sens, notre recherche est orientée par une démarche qualitative, la réalité du terrain nous a conduits à choisir cette méthode en raison des caractéristiques de notre population d'étude, c'est cette méthode qui nous mènera à travailler avec un nombre restreint d'enquêtés. Le but est de connaître et élucider la stratégie de la communication adoptée par les catégories ciblées et de leur gestion de conflits.

## 8.2 Les techniques utilisées

### 8.2.1 L'entretien :

Pour mener à bien notre enquête, nous avons utilisé **l'entretien** comme technique principale de collecte de données, sans toutefois qu'il soit à but de généraliser les résultats. Cette dernière est un « outil de collecte des données qui sert à recueillir le témoignage verbal de personnes ». (Depelteau, F, 2000, P315).

Selon Madeleine Grawitz, l'entretien est un « procédé d'investigation scientifique utilisant un processus de communication verbale pour recueillir des informations en relation avec le but fixé ». (Grawitz, M, 1998, 314).

Nous avons conduit des entretiens semi-directifs, dans lesquels « l'enquêteur orienté, par des relances, le discours du sujet pour qu'il aborde un ordre non déterminé [...] pour ce faire, l'enquêteur dispose d'un guide d'entretien ». (Alpe, Y et autres, 2007, P106).

Nous avons suivi cette technique **d'entretien** essentiellement pour son adéquation avec notre sujet de recherche et avec notre population d'étude qu'est restreinte et connue d'un effectif de 21 personnes.

### 8.2.2 L'observation :

La technique de recherche que nous avons retenue est l'observation. « Toute recherche à caractère scientifique en sciences sociales, comme en général dans les autres sciences, doit comparer l'utilisation de procédés opératoires rigoureux, biens définis, transmissibles et susceptibles d'être appliqués dans les mêmes conditions ». (Grawitz, M,1998, P352).

« Observer n'est pas seulement regarder, c'est une certaine organisation de la vision. Elle est structurée de telle sorte à voir ce qui est adéquat par rapport à un projet de recherche, à un cadre théorique ». (Pretz, H, 1998, P88).

Ainsi, cette technique nous a permis de nous familiariser avec le terrain d'observer les relations humaines, la manière dont la quels les travailleurs communiquent, gèrent leurs petits conflits et comment ils se comportent en plein travail, grâce a cette technique qu'on a pu voir les choses en profondeur.

## 9- La population d'étude :

La population d'étude est un « ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres éléments et sur lesquels porte l'investigation ». (Angers, M 1996, P226).

Notre population d'étude contient trois catégories différentes dans l'entreprise de la SARL IBRAHIM et FILS qui se compose de :

Sept cadres, sept agents de maitrise, sept agents d'exécution.

# **Chapitre II**

## **La communication interne au sein d'une organisation**



## **1- Définitions de la communication interne :**

Pour Francis Balle, « la communication interne est l'action qui consiste en l'échange de message à l'intérieur de l'entreprise, par le biais du face à face ou bien à distance, avec ou sans secours d'un média ». (Balle, F,1998, PP 50-51)

La communication interne peut se définir dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation. Utilisant des supports tels que le journal d'entreprise, les Panneaux d'affichage, les lettres au personnel ou les téléconférences mais aussi les sites internet et les blogs. Elle se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leurs employeurs. (Decaudin ,J-M,Igalens,J et autres ,2009,P2).

## **2- Les modèles théoriques de la communication interne selon les auteurs :**

La communication interne des entreprises amène une réflexion et un retour sur la communication en général et plus précisément sur les théories de la communication. Science récente, la communication ne se réfère pas à une seule théorie, à un paradigme unique mais plutôt à un ensemble de théories, à une diversité paradigmatique se positionnant au carrefour de nombreuses disciplines telles que la linguistique, la sociologie des médias, la sémiotique, la psychologie... Cette richesse permet d'envisager une synthèse des différentes théories de la communication en agrégeant deux conceptions apparemment différents : la communication simple support de la transmission d'un message ou le « tout communication » suggérant que toute action communique même si ce n'est pas sa finalité première. Enfin, il convient de préciser qu'une communication

se différencie d'une simple information. Cette dernière est le contenu d'un message alors que la communication est un système intégrant différents acteurs et actions, entre autres éventuellement des informations. Emergentes au XXe siècle dans les années quarante et cinquante, avec les travaux de Shannon et de Weaver (1949), de Wisner (1948) ou de l'Ecole de Palo Alto, les sciences de la communication ont donné un cadre théorique aux communications d'entreprise et, en particulier, à la communication interne.

### **2.1 Le modèle théorique de Shannon et Weaver (U.S.A, 1948) :**

Le modèle positiviste de Shannon, créé dans un cadre industriel Bell Téléphone pour ces téléphones et ses télégrammes, a longtemps été la référence fondamentale des théories de la communication même si l'information y est due perçue comme une grandeur statistique et non dans le lien de nouvelle (la quantité d'information est la mesure quantitative de l'incertitude d'un message en fonction du degré de probabilité de chaque signal composant ce message). Il comprend une chaîne linéaire d'éléments :

- La source qui est à l'origine de la transmission du message
- L'émetteur qui transforme le message en signaux
- Le canal qui véhicule les signaux du message
- Le récepteur qui reçoit les signaux et reconstruit le message
- Le destinataire, personne à qui le message est envoyé
- Les bruits qui viennent éventuellement perturber les signaux pendant leur transmission

L'acte communicatif existe entre les groupes sociaux depuis les siècles, mais les travaux consacrés à la communication sont de date récente. Née des recherches sur les télécommunications naissantes à l'époque, cette théorie repose sur l'idée que l'information est transmise de manière linéaire depuis une source

d'information (le message) entre un émetteur (d'un signal) qui entre en relation avec un récepteur pour arriver à la destination.

D'après cette théorie, la transmission peut être perturbée par des « bruits ».

Son extrême simplicité et sa grande clarté ont servi de définir la communication comme un processus linéaire en plusieurs étapes. Une source d'information → un message → un émetteur → un canal → un récepteur et un destinataire, avec un brouillage possible (le bruit).

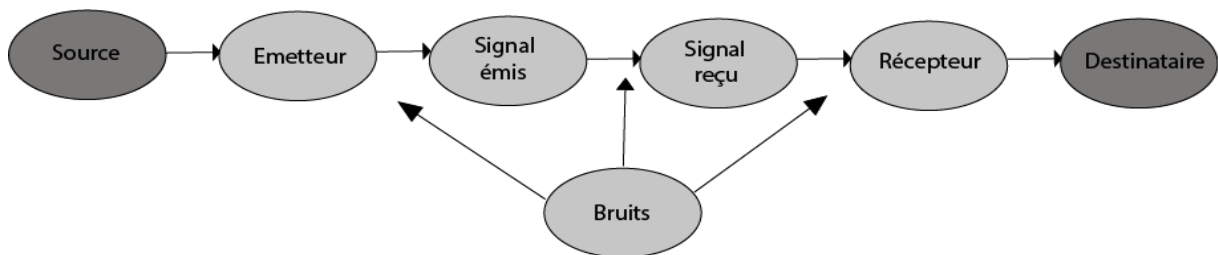


Figure 01 : le modèle de la communication de (shannon) : (Decaudin J-M, 2009, P55).

## 2.2 Le modèle théorique de Laswell :

Le modèle de communication élaboré par Laswell (1948) et appelé modèle des 5W (who says what to whom through which channel with what effect ?) est souvent utilisé comme fondement à la formulation d'un modèle global intégrateur tenant compte des apports théoriques des différentes écoles. Ce modèle doit intégrer l'idée de communication involontaire que l'émetteur, c'est-à-dire le responsable de la communication interne, se doit réduire le plus possible. Il permet ensuite de développer certaines réflexions sur les variables le composant : la source ou émetteur, le récepteur et les supports de communication. Enfin, il convient de ne pas oublier que la communication interne d'une entreprise se développe dans un environnement où sont présentes toutes sortes de communications, de messages, d'informations de nature diverse (personnelle,

familiale, amicale, sociale, professionnelle, commerciale, publicitaire...) souhaitée, désirée ou non.

Cet ensemble de communications constitue des bruits qui peuvent éventuellement perturber et brouiller la réception des messages de la communication interne par les employés. (Decaudin, J-M, 2009, P61)

Harold Lasswell formalise le cadre conceptuel qui structurera ensuite la sociologie fonctionnaliste des médias.

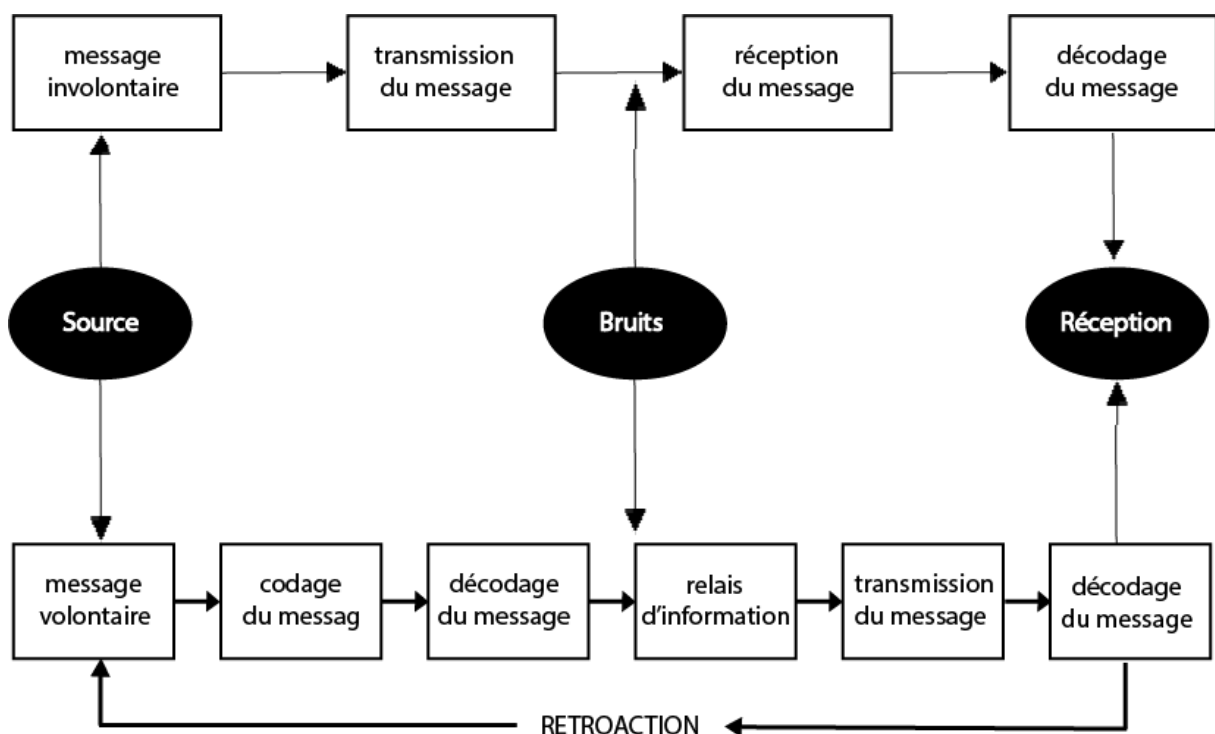


Figure02 : modèle théorique pour la communication interne (Laswell 1948)

Selon Harold Lasswell, le schéma s'applique à la communication personnelle et interpersonnelle, privée et professionnelle, également à l'entreprise. Pour une meilleure compréhension du schéma on va expliquer ces éléments un par un ;

### Qui :

Renvoie à l'émetteur et à l'étude des facteurs qui motivent l'acte communication. Il peut s'agir aussi bien d'un seul individu qu'une entreprise médiatique dans son

ensemble. Elle conduit donc à analyser le seul profil et le rôle de ceux qu'on appelle aujourd'hui les « communicateurs ».

**Dit quoi :**

Représente le contenu du message, c'est-à-dire, l'analyse du contenu, que les linguistes et les sémiotiques ont notamment développés durant les années 1960 et 1970.

**Comment :**

Se rapporte au média lui-même (presse, radio, télévision, etc.) en tant que canal de transmission des messages.

**A qui :**

Correspond au récepteur des messages, il représente le public à qui on s'adresse.

**Avec quel effet :**

Est celle qui a donné lieu au plus grand nombre de travaux puisqu'elle invite à comprendre quelle est l'influence exacte des médias sur les récepteurs. C'est-à-dire, mesure l'impact de l'information sur le public, le schéma « Lasswell » présente cependant quelques défauts. Il limite la communication à un processus de persuasion qui ne tient pas compte du contexte, il oublie d'analyser le phénomène de « feedback » ou « rétroaction », autrement dit, le rôle véritable du récepteur, le décodage personnel qu'il opère et la capacité de la réponse de ce dernier vers l'émetteur. (Riom, A, 2010, P6).

**2.3 La théorie de « two-step flow » (Modèle de Lazarsfeld et Katz) :**

Elaborée en 1955, cette théorie remet en cause le principe des effets directs massifs des campagnes électorales et montre que l'influence des médias s'opère à deux niveaux, qui mettent en jeu les leaders d'opinion d'une part, qui filtrent l'information, et les groupes de référence d'autre part (famille, travail, ...) La première diffusion de message par les médias s'effectue en direction des leaders

d'opinion, bien que les discours des médias touchent directement une cible plus large d'individus, ceux-ci se tourneront vers les leaders d'opinion ou vers leurs groupes de référence pour interpréter le message et former leur opinion. (Riom, A, 2010, P8).

### **3- La stratégie de la communication interne au sein de l'entreprise :**

Une stratégie est un ensemble de moyens d'action utilisés conjointement en vue d'atteindre certains objectifs contre adversaires. Le mot stratégie a une origine et une connotation militaires : c'est dans le domaine de la guerre qu'il a tout d'abord été employé par les Grecs pour désigner l'action des stratégies, c'est-à-dire des généraux. Dans le domaine du marketing, les adversaires d'une entreprise sont ses concurrents directs ou indirects ; des lors que, pour atteindre ses propres objectifs, une entreprise se trouve en compétition ou en opposition avec des concurrents, ses décisions politiques qui sont nécessairement dirigées contre eux –au moins en partie, peuvent à juste titre être appelées stratégiques (Lendrevie, J et autres, 2003, P486).

On peut déduire que la stratégie d'une communication interne est l'art de diriger, d'harmoniser et de mettre en synergie les différentes formes de communication qui existent dans une entreprise en vue de la satisfaction des objectifs d'intérêt général.

### **4- Les objectifs de la communication interne :**

L'intensification de la communication interne est directement liée aux objectifs qu'on peut lui attribuer. Ces derniers peuvent être regroupés en trois grandes catégories informer, motiver, rassembler, en particulier lorsqu'il faut gérer un changement important. Ces objectifs doivent être mis en parallèle. (D'almeida, N et Libaeret, T, 2000, P78).

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

« L'objectif principale de la communication interne est de gérer une manière optimale le couple demande/ offre d'informations dans l'entreprise ».

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

- Répondre aux besoins d'information au personnel.
- Aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information.
- Renforcer la cohésion
- Créer une identité de l'entreprise.
- Informer le personnel avant l'extérieure et éviter la circulation des rumeurs.
- Construire l'esprit d'équipe et renforcer la cohésion.
- Etablir un climat où règne la confiance et renforce la considération et le respect réciproque.
- Développer l'enthousiasme.
- Conduire et accompagner le changement. (Dettrie, P, Broyez, C, 2001, P113).

A travers ses objectifs nous constatons l'importance de la communication interne qui aide à diffuser une information au sein d'une entreprise et qui aide aussi à la résolution des conflits collectifs...Etc

## **5- Les outils de la communication interne :**

La communication interne est considérée comme un moyen de mieux manager, et nous nous intéressons aux différents moyens existants, pour mettre en dynamique

la communication en interne de son entreprise ou de son service et de la faire vivre. Pour cela nous on distingue 3 types de moyens qui sont : les moyens écrits, les moyens oraux, les moyens techniques et électronique.

### 5.1 Moyens écrits :

Les moyens écrits renvoient aux notes de service ou cahiers de consignes et de procédures. Ils constituent à la fois un des éléments centraux des difficultés de la communication interne et en même temps un des facteurs de sa réussite. Un des éléments du problème consiste dans la surcharge en moyens écrits. Ceux-ci sont alors assimilés au gaspillage de temps et d'argent, à un ciblage imparfait et, plus globalement, renvoient à l'image d'une mauvaise gestion interne. Trop d'information tue l'information. (D'almaida, N et autres, 1998, P31).

A l'inverse, malgré ses remises en cause, il n'y a pas de solution à un problème de communication interne qui ne passe par l'écrit. Celui-ci présente les avantages de sa souplesse, de sa rapidité de mise en œuvre, de sa capacité de conservation, de son traitement individuel, de sa faculté de relecture et sur nait de sa fonction symbolique. Celle-ci consiste dans un efficient de crédibilité plus important qu'à l'oral. Les moyens écrits nous présenterons les outils suivants :

**a). Le journal d'entreprise :** Le journal d'entreprise a une « image marketing » difficile à établir à l'intérieur d'entreprise. Le but d'un tel media est de susciter un sentiment d'appartenance et de solidarité à l'intérieur de l'entreprise où les différents départements s'ignorent par fois. (Lehnisch, J-P, 2011, P42).

#### **b). Les outils traditionnels :**

- **La note de service :** la note de service est un document de communication interne à l'entreprise qui contient des prescriptions d'un chef à ses subordonnés en vue de l'application d'une décision. La note de service est un instrument important au sein de l'entreprise.



- **Documentation** : faire circuler à l'intérieur de l'entreprise les documents qui la représentent à l'extérieur : Le personnel qui compose l'entreprise doit être mis au courant de l'existence de documents écrits qui la représente à l'extérieur de leur structure. Il s'agit essentiellement des écarts publicitaires et des petites annonces que l'entreprise peut émettre.

- **Le livret d'accueil** : le livret d'accueil permet à tout nouvel arrivant dans l'entreprise d'avoir une présentation de cette dernière : structure, organigramme, organisation, fonctionnement, éventuellement évolution des carrières...

- **La fiche de paie** : la fiche de paie est un des moyens les plus importants de communication écrite incidente au sein de l'entreprise. Il n'est qu'à constater avec quelle religiosité les personnes ouvrent, enfin de mois, les enveloppes qui contiennent ces précieux documents pour être persuadé de leur importance.

- **Le rapport écrit** : Dans le cadre de la vie professionnelle, le rapport est un média privilégié de communication interne, dans la mesure où il a pour objet l'étude approfondie d'une question pour préparer une décision de la part de l'autorité responsable.

- **La lettre au personnel** : Un chef d'entreprise fait passer un message sous forme de lettre sans aucune contrainte de contenu, il peut faire le point sur l'état de l'entreprise évoquant un thème de réussite, motiver son personnel (félicitation adresse au personnel.)

- **Le panneau d'affichage** : Outre les informations légales (informations syndicales, horaires, adresse de l'inspection du travail...) que doit exposer le tableau d'affichage, ce dernier a généralement une partie réservée à la communication entre les membres du personnel : petites annonces, troc, informations relatives aux loisirs...(Lehnisch, J-P , 2011, P42).

- **La boîte à idées** : Pendant longtemps et notamment dans les grandes structures, la « boîte à idées » permettait à quiconque dans l'entreprise d'émettre une critique ou une suggestion concernant tel ou tel fonctionnement afin d'améliorer le résultat final.

### c) Les tendances récentes :

- **Le journal électronique** : Il se compose en deux techniques, celle du panneau lumineux d'information, spécialement conçu pour les messages de l'entreprise et celle de vidéotex dont les messages se déroulent sur les moniteurs de télévision, le but s'agit de délivrer des informations brèves. (Westphalen, M-H, 2004, P56).

- **L'agence d'information** : Elle est née au début des années 80s dans les entreprises possédantes de multiples importations. Elle procède de la nécessité d'améliorer la rapidité de diffuser des informations et des coordonner autour des axes.

- **Les communications électroniques** : Elles sont définies comme constituant l'ensemble des informations diffusables informatiquement. Elles comprennent les formules internet, les messages électroniques, les forums de discussions de travail de groupe.

Les moyens récemment utilisés sont liés à l'introduction des nouvelles technologies de l'information. L'intranet utilise les mêmes technologies que l'internet et permet à moindre cout la transmission de l'information sécurisé entre les utilisateurs de différents services quel que soit le lieu où il se trouve. (Westphalen, M-H, 2004, P57).

## 5.2 Moyens oraux :

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

L'individu adhère d'autant mieux à un projet qu'il a le sentiment d'avoir pu y contribuer. L'oral permet, de ce point de vue, une interactivité totale et immédiate » (D'almeida, N, Libaert, T, 2007, P52).

Les moyens oraux permettent donc la mise en place d'une communication de proximité qui s'opère directement sur le lieu de travail. La présence sur le terrain, les déplacements dans les succursales, les visites planifiées une surprise, les forums d'expression directe qui sont des moyens où on peut rassurer le salarié et lui montrer que l'entreprise s'intéresse à lui.

Nous déduisons que l'échange oral est le moyen de communication le plus naturel et le plus immédiat. Les relations humaines qu'il permet d'instaurer le rendent irremplaçable. Il est à la fois simple et efficace.

### 5.3 Les moyens techniques et électroniques :

Depuis l'arrivée des nouvelles technologies de l'information et de la communication elle à commencer à faire en sorte de développer la circulation des informations dans l'entreprise, avec le temps y a eu une invention des outils pour la communication, qui sont plus performant, en effet LAPEYRAT Carine nous dit que « Ces outils transforment non seulement la communication formelle mais aussi la communication informelle. Les TIC, sont aujourd'hui omniprésents dans la société et qui est devenu un outil de communication courants, permettent aussi les échanges directs entre salariés (e-mail, Wiki, blogs, Gmail). L'intranet. Enfin met en liaison les acteurs de l'entreprise et cela en établissant deux types de communication : une communication individuelle (courrier électronique) et une communication collective (forums électroniques et conférences virtuelles). Il permet donc une plus grande collaboration entre les individus et favorise la communication et devient de ce fait, facteur de cohésion, de motivation, de décision efficace et de créativité.

Identifier les circuits d'information de l'entreprise est donc une force pour le collaborateur. Cela lui permet de se positionner en fonction et de détenir l'information utile au bon moment. (Lapeyrat, C-C, 2010, P1).

Sachant que l'intégration de moyens techniques et électroniques dans le processus de la communication en entreprise. Est un outil qui est fait pour faciliter les échanges entre les collaborateurs, comme elles permettent aussi d'échanger des informations, de mémoriser des données pour l'entreprise tout en évitant le gaspillage du temps.

A travers ces moyens nous constatons que les outils de communication interne sont souvent présentés comme une solution aux insuffisances du dialogue social. En fait ces outils ne sont efficaces que s'ils constituent des moyens pour mener une politique de communication cohérente et non une excuse pour masquer les carences de l'entreprise.

## 6- Les champs de la communication interne :

La communication interne peut rendre un champ de communication formelle et un autre informelle ;

### 6.1 La communication formelle :

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

### 6.2 La communication informelle :

Qui est une sorte de communication qui peut participer dans la réalisation des objectifs de la communication formelle, et qui permet aussi la coordination entre les unités de l'organisme soit d'un même niveau ou des différent niveaux malgré que cette communication soit hors normes. Autre mot dit, « Il représente une courroie non structurée de communication essentielle à l'efficience organisationnelles. ». (Gosselin, E, Carriere, J et autres, 2002, P157).

La différence entre les deux c'est que la communication formelle c'est une communication prévue et organisée selon des procédures strictes, par contre la communication informelle c'est une communication qui peut être pratiquer entre les personnes sans liens hiérarchique ou fonctionnel entre elles.

## 7- Les types de la communication interne :

On distingue<sup>3</sup> chemins sur lesquels généralement la communication interne se base qui sont :

### 7.1 La communication descendante ou hiérarchique :

« C'est la communication la plus communément mise en œuvre, la plus naturellement pratiquée. L'information, et les messages partent en général d'un

certain niveau hiérarchique, et sont destinés aux échelons inférieurs hiérarchiquement, les supports en sont variés. Ils peuvent concerner entre autres :

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

En général la communication interne descendante est utilisée pour informer pour former ou pour diriger le personnel. C'est donc un outil de management classique. Avec la communication descendante, on ne cherche pas, dans la plupart des situations, à partager ou à échanger ; d'où les limites de cette forme de communication puisqu'elle néglige l'information retour et le feed-back tant recherchés pour faire de la communication au vrai sens du terme. » (Aloui, H, 2010, P5).

Ce type de communication, s'adresse à l'ensemble des salariés. Donc elle part du haut de la pyramide hiérarchique tout en descendant vers les employés et les ouvriers. C'est une communication du haut vers le bas qui a pour but de diffuser toutes les informations réglementaires, on donne l'exemple : règlement intérieur, résoudre les conflits en interne, expliquer un projet à l'ensemble du personnel.

## **7.2 La communication ascendante :**

« La communication ascendante prend le chemin inverse de la communication top down. Elle part les échelons inférieurs de la hiérarchie vers les échelons

supérieurs. On utilise communément l'expression « remontée de l'information » pour désigner une des fonctions de cette forme de communication interne.

Elle n'a été que tardivement reconnue (relativement à la première) comme outil de management. La communication ascendante est rarement bien maîtrisée et même un peu redoutée par les chefs d'entreprise et d'institutions publiques. De ce fait elle est un peu négligée.

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

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

- La boîte à idées ou à suggestion
- Les sondages
- Convention du personnel
- Les affichages internes
- Les tribunes libres dans le journal interne
- Réunions internes
- Echanges verbaux
- Rumeurs
- Tournées terrain.

Ce type de communication, elle part des salariés pour remonter vers la hiérarchie ou bien la direction. C'est ce qu'on appelle la communication dite du bas vers le haut contrairement à la première. Ce type de communication peut être

provoquée et organisée par les syndicats ou toute autre comite et comme elle peut être spontanée. Donc elle permet la vérification et la détection d'éventuelles anomalies en matière de communication dans l'entreprise et de la faire remonter par la suite à la direction tout ce qui est les réclamations et les attentes des salariés qui se fait à travers d'une écoute active et de dialogue.

En gros on peut facilement faire la différence et dire que la communication descendante quand l'information vient de la direction à destination des chefs de service et des salariés. Par contre la communication ascendante quand l'information part de la base pour aller au sommet.

### **7.3 La communication horizontale et diagonale :**

C'est une communication qui est du type latéral, qui s'effectue entre les salariés de même niveau hiérarchique :

#### **1. La communication horizontale :**

« Dans ce type de communication, il n'y a aucune notion hiérarchique. C'est un échange d'égal à égal, entre différents secteurs, services ou départements. L'information latérale se fait mutuellement dans des petites structures, tout le monde se connaît et les occasions de dialogues sont fréquentes. Cette information horizontale permet de rassembler son personnel de fonder, l'esprit-maison, et indirectement de mieux coordonner le processus de production ». (Westphalen, M-H, 2004, P81).

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

#### **2. La communication diagonale :**

« La communication Diagonal se réfère à la communication entre les gestionnaires et les travailleurs situés dans différentes directions fonctionnelles.



De même que pour la communication verticale et horizontale, la communication diagonale est également devenue importante. Le concept de communication a été introduit en diagonale pour capturer les nouveaux défis de communication associés à de nouvelles formes d'organisation, comme matrice et les organisations basées sur des projets. Ainsi, avec la croissance de nouvelles formes d'organisation, la recherche de processus de communication diagonale a été trop élargi ». (Tariszka-Semegine, E, 2012, P93).

## **8- Les circuits de la communication interne :**

Il est toujours important de mettre au point un système rapide et ouvert de circulation de l'information dans une entreprise, et elle est devenue un enjeu important d'efficacité.

Il y a quatre types des circuits de la communication interne ;

**1. Les circuits hiérarchiques :** La ligne hiérarchique véhicule naturellement et nécessairement des informations. Son existence est une nécessité organisationnelle qui commande le bon fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise. Le relais hiérarchique est particulièrement important en termes de communication car il facilite l'adaptation de l'entreprise. Le relais hiérarchique est particulièrement important en termes de communication car il facilite l'adaptation du message au public et donc le dialogue. Le circuit permet à l'émetteur de vérifier que l'information est bien passée et au récepteur de réagir. (D'almeida, N et autres, 1998, P18).

Pour créer un climat de dialogue et de confiance, certains préconisent le MBWA (management by wandering around) qui n'est autre qu'une manière de passer régulièrement dans les ateliers et les bureaux pour y rencontrer de façon informelle les uns et les autres afin de faire le point.

### **Les avantages :**

- La proximité de ce circuit avec le centre des décisions. C'est de là où se prennent toutes les décisions et les informations, donc ils tiennent les

Informations fiables.

- C'est facile à obtenir une information fiable et exacte. L'information est très disposée donc, on suppose qu'elle est officielle, fiable, exacte, solide, et de source connue.
- C'est facile de vérifier la réussite de l'information parce qu'elle est fiable.
- Il permet à l'émetteur de vérifier que son information est passée, et au récepteur de prendre la réaction qui s'impose.

**Les inconvénients :**

- Les dispositions inégales de la part de la hiérarchie (ils ont tout le pouvoir à contrôler les salariés). L'information reste comme une arme dans les mains de l'administration, « he who owns the information owns the world ».Ce qui veut dire ; Celui qui détient l'information détient le monde.
- Manque de confiance de la part des salariés. La plupart du temps, les salariés ne font pas confiance à l'administration.

**2.Les circuits des instances représentatives :**

Les instances représentatives ont une existence régie par la loi. Leur mission de représentation compte volet important en matière de communication : droit de recevoir des informations au personnel. Il existe donc un dispositif d'information légal, initié par le législateur, qu'il convient de respecter sous peine de délit d'entrave qui peut faire annuler une décision.il existe trois types d'instances représentatives a savoir :

**a) Comités d'entreprises(CE) :**

Créés en 1945, il s'agit d'associer le personnel à la marche de l'entreprise, à travers ses représentants ; notamment sur les mesures concernant ; les conditions d'emploi, de travail, et la formation professionnelle des salariés selon la loi 1982. Ils ont une fonction d'information et de consultation. Ce ne sont pas des organismes décisionnels, mais des organismes consultatifs. Elles sont désignées par des camarades.

**b) Les délégués syndicaux :**

En comparaison des comités des entreprises moins larges, ils se limitent au bilan social et aux aspects relatifs à la formation.

**c) Les représentants des salariés :**

Leur mission consiste à la transmission de réclamations collectives et individuelles des salariés à l'administration.

**Les avantages du circuit des instances représentatives :**

- Il couvre un champ très large de l'information que ça soit l'information et Jusqu'à la fonction globale de l'entreprise.
- Ce circuit est bien admis par ses salariés. On lui fait confiance, c'est-à-dire, les salariés font confiance en leurs représentants.
- Ils disposent des moyens de communication modestes.

**Les inconvénients :**

- Confusion entre ce qu'est information et revendication. (D'almeida, N et autres,1998, P20).

**3.Le circuit formel (circuit de la communication interne) :**

Ce troisième circuit il est organisé par la direction de l'entreprise et s'applique aux grandes entreprises parce qu'il est destiné à toucher des larges publics internes.

Son existence n'est pas nécessaire dans les petites entreprises. Il est efficace dans des grandes organisations ou il est important de délivrer une information

homogène et commune. Les types d'informations contenues dans ce circuit sont de nature pédagogique.

### **Caractéristiques :**

-On sait qui envoie le message.

- Le flou de l'information est contrôlé.

- Il cherche à éliminer les écarts hiérarchiques.

- Pour faciliter le contact avec les supérieures. (D'almeida, N et autres, 1998, P23).

Ce troisième circuit a une dimension pédagogique. Il favorise une meilleure connaissance de l'entreprise (ses objectifs, ses contraintes, ses activités, ses hommes). Il permet de relier des activités disjointes et de faire comprendre une logique d'ensemble qui dépasse le cadre de l'activité quotidienne d'une personne, d'un service, d'une direction ou d'un site.

-Les messages véhiculés par ce circuit concernent à la fois les événements exceptionnels de l'entreprise (annonce d'une décision importante telle qu'un important contrat ou une acquisition, lancement d'un nouveau produit, etc.), et ses projets présents et à venir. Ce canal est au service de l'urgence et de la pérennité.

-Ce circuit bénéficie de moyens financiers et techniques importants. Son ancrage au plus haut niveau de l'entreprise conduit ses détracteurs à l'assimiler à « la voix de son maître » et à le considérer comme une opération de relations publiques internes. Cette objection peut être levée si on ramène ce circuit à sa juste place : un canal existant à côté et non à la place des autres canaux. La fonction communication interne ne vise pas à se substituer à la hiérarchie ni à réduire au silence la voix des instances représentatives du personnel. Elle s'inscrit dans le cadre d'une pluralité d'informations et de source

**4. Le circuit informel :**

Elle consiste en la circulation d'information de plus souvent infondé sans source connu et généralement à alarmiste ne transmissent de personne aux personnes dans façons informelles. Son effet peut être dévastatoire pour l'entreprise car elle traduit un grave dysfonctionnement dans la communication interne. Les rumeurs obéissent à une logique définie par « Allport et Postman » sur trois processus complémentaires. . (D'almeida, N et autres, 1998, P24).

- a) **Processus de réduction** : Sur le message initial et modifier. C'est le message qui circule sans détails.
- b) **Processus d'accentuation/ d'amplification** : Les personnes retiennent préférentiellement certaines détails ou ajoute d'autres détails pour renforcer l'impact.
- c) **L'assimilation** : Les personnes s'approprient les messages en fonction de leurs valeurs, croyances ou émotions.

**9- La communication interne et les politiques des ressources humaines :**

Pour P.Gilbert et D.Gonzalez il existe quatre modèles de politiques RH et chacun d'entre eux obéit à un type particulier de communication interne :

- Modèle de la règle négociée ;
- Modèle de la mobilisation ;
- Modèle relationnel ;
- Modèle professionnel.

-Concernant le premier, celui de la règle négociée, « communiquer c'est une partie contribuer à la mise au point des règles de l'échange collectif ». Dans les grandes entreprises, souvent à statut du personnel particulier, l'accord collectif

joue un rôle essentiel à la fois comme espace et temps de la communication et comme générateur de règles du jeu qui vont définir les marges de manœuvre et bâtir les compromis nécessaires pour l'action collective.

-Dans le deuxième modèle, celui de la mobilisation :« communiquer c'est vouloir influencer autrui ». La politique RH est constituée par des discours à visée opératoire et ce sont des marques d'engagement au service de l'entreprise de motivation individuelle qui sont attendues. Le salarié n'est pas ici un simple destinataire de la communication interne. Il participe soit en étant un manager sur lequel compte la Direction pour trouver les mots et les messages qui seront délivrés localement, soit en étant directement concerné par le discours mobilisateur et dans ce cas c'est lui qui opère l'opération de transformation des mots en actes.

-Dans le troisième modèle, le modèle relationnel, « communiquer c'est, en partie, établir et spécifier la relation avec autrui ». Ce modèle est très inspiré du modèle dit des « relations humaines ». Il vise la création de lien social, voire d'esprit de consensus et donc cherche à gommer les points de divergence. Du point de vue narratif, l'auteur et le narrateur se confondent dans une vision collective (le nous) ; c'est ce que Nicole d'Almeida appelle « les récits de la maisonnée ».

Ce modèle véhicule une image très positive de l'entreprise, organisation dans laquelle il fait bon vivre et travailler dans l'harmonie.

-Le quatrième modèle professionnel, vise à positionner la fonction RH au sein d'une communauté professionnelle. « Communiquer, c'est en partie, définir sa position par rapport à autrui, en proposant des éléments de son identité. » Dans ce cas le DRH vise à la fois à exposer la politique mais, dans le même temps (et c'est là qu'il y a performance) à définir son territoire et affermir son pouvoir. En

exposant, par exemple, la politique de l'entreprise en matière d'augmentation individuelle, il expose le rôle de la DRH, garante de l'équité des décisions. (Decaudin, J-M,2009, P34)

## 10- Les composantes de la communication interne :

La définition des composantes s'inspire de celle de Bernard Galamaud dans « Au service L'information et communication d'entreprise ». Ces sont les raisons Fondamentales qui amènent l'entreprise à se doter d'une structure de communication interne ou qui guident l'action de celle-ci ;

### - **La composante managériale** (expliquer et impliquer) :

L'entreprise est considérée comme une entité économique à laquelle le salarié se doit d'apporter le maximum d'efficacité. La communication interne apparait comme un outil de management ; elle a pour but de favoriser la circulation de l'information montante, descendante, et latérale, mais aussi de dynamiser le personnel à des fins de meilleur fonctionnement de l'entreprise.

### - **La composante commerciale** (vendre et valoriser) :

L'entreprise est un produit qu'il faut vendre à l'intérieur comme à l'extérieur.

La communication s'apparente à une opération de marketing interne.

### - **La composante culturelle** (intégrer et fidéliser) :

L'entreprise est une communauté humaine qui développe sa propre culture.

Le salarié élément de cette communauté, doit trouver dans l'entreprise un enracinement culturel qui renforcera son adhésion par-delà l'organisation purement économique.

**-La composante humaniste** (considérer et épanouir) :

Ce courant part de l'hypothèse qu'un individu frustré ne saurait faire un salarié épanoui. Pour donner le meilleur de lui-même, le salarié doit recevoir un minimum de considération.

**- La composante politique** (dialoguer et prévenir les conflits) :

La communication interne est un élément de stratégie sociale au service d'une entreprise perçue comme lieu de conflit. Elle a pour but de prévenir les conflits et d'occuper le terrain social avant que d'autres n'aient fait circuler de fausses rumeurs ou monopoliser les sources d'information.

**- La composante institutionnelle** (rendre majeur et citoyen) :

L'entreprise est considérée comme une institution, un corps social, au même titre que l'école, l'église, l'armée.... L'individu est en droit de recevoir une information sur la vie de cette institution de telle sorte qu'il puisse y participer pleinement et être associé à la prise de décisions

**11- Les enjeux de la communication interne :**

La communication interne fait sienne les trois enjeux de la fonction de la ressources humaines ;

**- Recruter**

La communication d'entreprise tout entière concourt à l'attractivité de l'entreprise sur le marché de l'emploi : la force de la ou des marques de l'entreprise, sa visibilité médiatique, sa réputation....

Plus spécifiquement, la communication de recrutement va s'adresser aux publics en recherche d'emploi, que ce soit les futurs jeunes diplômés ou les actifs.



**- Fidéliser**

- ✓ Créer un sentiment d'appartenance : la communication interne y contribue en formalisant une culture commune et en donnant des repères, pour faire comprendre à chacun qu'il fait partie d'un tout.
- ✓ Motiver, en explicitant la stratégie de l'entreprise, en montrant ses résultats.

**- Reconnaître**

- ✓ Faire exister les métiers des uns et des autres en montrant leur contribution dans l'entreprise.
- ✓ Faire exister les hommes et les femmes, reconnus en tant qu'individus, avec leurs talents et leur(s) valeur(s). (Aude, R et autres, 2010, 168).

**12- La place de la communication interne dans l'entreprise :**

Des sujets communs avec les RH

- **Les valeurs de l'entreprise** : les créer, les faire vivre, les illustrer, les faire évoluer, ...
- **La culture commune** : de quoi est faite la culture de l'entreprise
- **La marque employeur** : comment attirer, accueillir, intégrer et fidéliser les Talents
- **L'engagement** : des collaborateurs
- **La motivation en interne** : communiquer sur la politique de rémunération, mettre en valeur la mobilité, la diversité, le « bien vivre » en entreprise, communiquer sur les outils de pilotage RH
- **La gestion des savoirs** dans l'entreprise : valoriser l'expertise
- **Les changements dans l'organisation** : informer en temps réels sur les arrivées, départs, changements.

	RH	COMMUNICATION
Avantages	<p>S'appuie sur une solide connaissance des salariés et valeurs. Assure une cohérence entre les diverses politiques interne.</p> <p>Assure un lien entre les partenaires sociaux : déceler les conflits</p>	<p>Homogénéisation des messages internes et externes.</p> <p>Technique de communication vivante et innovante</p> <p>Mises en œuvre de compétences transversales</p>
Dangers	<p>Les démarches et priorités ne s'accordent pas forcément.</p> <p>La communication RH souvent austère.</p> <p>Risque de cloisonnement trop important avec la communication externe.</p>	<p>Risque de n'être qu'une pâle copie des actions de communication externe.</p> <p>Risque de ne pas être une priorité face à communication externe.</p>
Bilan	<p>Bonne connaissance de l'organisation et des salariés.</p> <p>Idéal pour une communication sociale et humaine</p>	<p>Maitrise des techniques Professionnelles de communication.</p> <p>Idéal pour la communication technique et institutionnelle</p>

(Pauline Faulcher( bureau 202). 2017-2018).

# **Chapitre III**

## **La gestion des conflits au milieu du travail**

## 1- Définition du conflit au travail :

J. MARCH et H SIMON définissent le conflit comme : « Un blocage des mécanismes normaux de la prise de décision, de sorte qu'un individu ou un groupe éprouve des difficultés à opérer le choix de son action ». (March, J-G G, Simon, A,1991, P111).

« C'est la dispute et le non entente qui se renvoi comme un mal dans l'entreprise et qui influence négativement sur elle, le conflit est l'affrontement de point de vue multiples qui met des fluets dans l'entreprise dans ce cas-là elle ne répond pas a ses buts qu'elle a déjà fixé à l'avance ». (March, J-G et autres, 1991, P112).

On résume que, Le conflit est un affrontement entre des intérêts, des valeurs, des actes ou des procédures. C'est un désaccord, une idée s'opposant à une autre. Il peut y avoir un désaccord sans qu'il y ait de conflit.

## 2- Les modèles théoriques du conflit selon les auteurs :

- **Georg Simmel**

Il existe une autre approche qui, depuis Georg Simmel, présente est un élément lié aux sociétés au même titre que l'entente ou le compromis. Son rôle n'est le conflit comme un élément de régulation et d'intégration sociale.

Son rôle n'est pas unilatéralement pernicieux ou désastreux mais polyvalent. C'est pour les sociétés un facteur de ruine et un facteur d'épanouissement. Le conflit représente une forme essentielle de cette socialisation car il est le fruit d'interactions entre les individus. L'auteur insiste sur la fonction de rassemblement du conflit ; en encourageant la concentration de l'unité des personnes, “ la puissance unificatrice du combat est assez forte”

**Simmel** pose l'existence d'une impulsion d'hostilité, même si cette impulsion n'explique pas le conflit. Il montre clairement qu'il faut toujours placer le comportement dans le domaine social et qu'on ne peut comprendre le conflit en tant que phénomène social qu'en l'abordant sous l'angle de l'interaction. Il dit que le conflit est "une des formes les plus vivantes d'interactions" : c'est un mécanisme de régulation sociale. Cette relation conflictuelle entre les individus ne présente pas uniquement un caractère nuisible. Certaines relations entre les gens qui sont en apparence opposées peuvent être unitaires dans la réalité. En effet, toute forme organisationnelle (à but lucratif ou non) a besoin, pour progresser, pour être en phase avec la réalité, pour réactiver la cohésion de ses membres et la rendre plus forte, d'une alternance de situations favorables, qui donnent de la confiance, et de situations de conflits, qui permettent un retour à la réalité, une remise en question globale et individuelle. C'est également un moyen de ressouder le groupe, de mettre ses valeurs en lumière, voire d'extraire ceux qui nuisent à l'unité. (Simmel, G, 1999, P18)

- **Michel Lallemand**

Selon lui "la société a autant besoin d'association que de compétition de conflits est une source de régulation qui traverse et structure une multitude de champs et de formes sociales, il structure les relations collectives et renforce, quand il ne crée pas l'identité sociale."

En résumé, nous pouvons assimiler le conflit social dans l'entreprise comme la pathologie d'un ordre naturel (que l'organisation du travail doit contenir), comme l'axe central du changement social mais aussi comme facteur structurant permettant aux groupes de renforcer leur identité. Nous pouvons donc définir le caractère fonctionnel du conflit comme un opérateur de cohésion du groupe. Il sert de soupape de sécurité et évite ainsi de briser les rapports entre antagonistes. Dès lors, le conflit, qui pourrait apparaître comme la situation "antisociale" par

excellence, doit être compris, selon Simmel, comme une forme d'interaction non seulement inévitable mais nécessaire pour la cohésion des groupes. (Lallemant, M, 2001, P161).

- **Alain Touraine**

Selon A. Touraine, un conflit est une relation d'opposition entre deux ou plusieurs acteurs, dont l'un au moins tend à dominer le champ social sur lequel ils se rencontrent, c'est « un type très particulier de lutte... C'est l'action conflictuelle collective par laquelle un agent de classe s'oppose à un agent de la classe opposée pour le contrôle social des orientations culturelles de leurs collectivités<sup>3</sup> ». Le conflit n'apparaît que si la notion de pouvoir est introduite. Il est entre la rupture et la tension. (Touraine, A, 1976, P5).

- **Michel Crozier**

L'analyse stratégique est fondée sur ce que **M.CROZIER** appellent (un comportement stratégique) «l'organisation n'est en fin de compte rien d'autre qu'un univers de conflit»

Pour eux, les acteurs sont dans une course permanente, ils n'hésitent pas à entrer en situations conflictuelles, ce qu'appellent ces deux auteurs des constructions interactives de jeux et de stratégies pour le contrôle des « zones d'incertitudes ». Les acteurs disposent ou s'emparent de la marge d'autonomie que leur laissent ces zones mal définies. Et ces marges de liberté dont ils jouissent vis-à-vis des autres sont pour eux une ressource de pouvoir, Il s'agit de la capacité d'un acteur de se rendre capable de faire agir un autre suivant une orientation souhaitée.

Les principales ressources de pouvoir sont la compétence, la maîtrise de relations à l'environnement, la maîtrise des communications, ainsi que la connaissance précise des règles, souvent complexes du fonctionnement organisationnel. (Plame, J-M, 1998, P85).

### 3- Les origines des conflits :

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 les structures formelles de l'organisation (statut, poste, fonction, rôle, prérogatives...) et les structures informelles, qui décrivent les liens d'interdépendance effectifs entre les acteurs (échanges d'informations, 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 conflits augmentent parce que les acteurs agissent et communiquent principalement de façon informelle, non prévue et par conséquent non prévisible. Quand les acteurs en prennent trop à leur aise, c'est-à-dire, créent des zones de pouvoir parallèles, et des procédures personnelles arbitraires, cet écart devient une brèche dangereuse. Dans certaines structures les individus agissent plus par habitude acquise que par respect du cadre formel. Il s'en suit une confusion des pouvoirs et un flou dans les champs de compétence. (Galizia, J-L, 2001, P13).

GARBY Thierry nous donne certains conflits rencontrés fréquemment dans l'entreprise qui sont :

- « Différences de statut
- Lutttes sourdes pour le pouvoir
- Divergence d'intérêts (acquis menacés par un changement en perspectives)
- . Mauvaise ou non perception de la réalité
- Incompatibilité de cultures /identités, de caractères et de personnalités
- Incapacité de communication et de négociation interpersonnelles, etc ». (Gabry, T, 2004, P6).

On comprend, l'origine d'un conflit peut être la cause d'une perturbation, déstabilisation ou un déséquilibre vécu ou perçu par un ou plusieurs employés dans leur relation de travail l'incapacité de communication et de négociation interpersonnelles avec l'employeur. Certaines sont internes au fonctionnement intellectuel de l'individu, d'autres naissent du fait même des relations interpersonnelles et des enjeux de pouvoir, qui influence négativement a l'entreprise.

#### **4- Les points de départ des conflits sont de diverses natures :**

##### **✓ Première approche**

1. De nature économique : Nous avons vu récemment des conflits naître parce que des entreprises licenciaient alors qu'elles refaisaient des bénéfices substantiels. D'autres n'en distribuaient pas une part à leurs salariés, qui avaient accepté pendant les périodes difficiles des sacrifices.

2. De nature sociale : deux catégories de personnel s'affrontent, par exemple les personnels au sol d'une compagnie d'aviation et les pilotes.

3. De nature technologique : l'introduction d'une technique nouvelle bouleverse les habitudes de travail et peut provoquer d'importants conflits.

4. De nature psychologique : c'est l'affrontement entre anciens et nouveaux, l'affrontement des pratiques établies, rodées, quelquefois dépassées mais « instituées », et des pratiques novatrices qui ne cherchent pas toujours à tirer parti de l'expérience acquise.

##### **➤ Deuxième approche**

1. Les conflits d'objectifs : les objectifs d'un individu ou d'un groupe sont incompatibles avec ceux de la partie adverse.



2. Les conflits cognitifs : les opinions, les croyances, les valeurs d'un individu ou d'un groupe sont incompatibles avec celles de la partie adverse.

3. Les conflits affectifs : les sentiments et les émotions d'un individu ou d'un groupe sont incompatibles avec ceux de la partie adverse.

4. Les conflits de comportements : les agissements d'un individu ou d'un groupe sont incompatibles avec ceux de la partie adverse. (Galizia, J-M, 2001, P14).

### 5- Les différents types de conflits :

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

#### 1. Le conflit constructive ou destructif :

- ✓ **Constructifs** : Lorsqu'il entraîne de l'expérience qui permet d'éviter les futurs conflits. Ce qui entraîne un climat coopératif lorsqu'il :
  - place les buts du groupe avant les objectifs personnels, il améliore le niveau des évaluations, il est source de production d'idées créatives il permet le réexamen des opinions et des buts, il permet l'accroissement des prises de risque, il augmente la cohérence du groupe.
- ✓ **Destructifs** : lorsqu'il entraîne un climat compétitif à outrance.

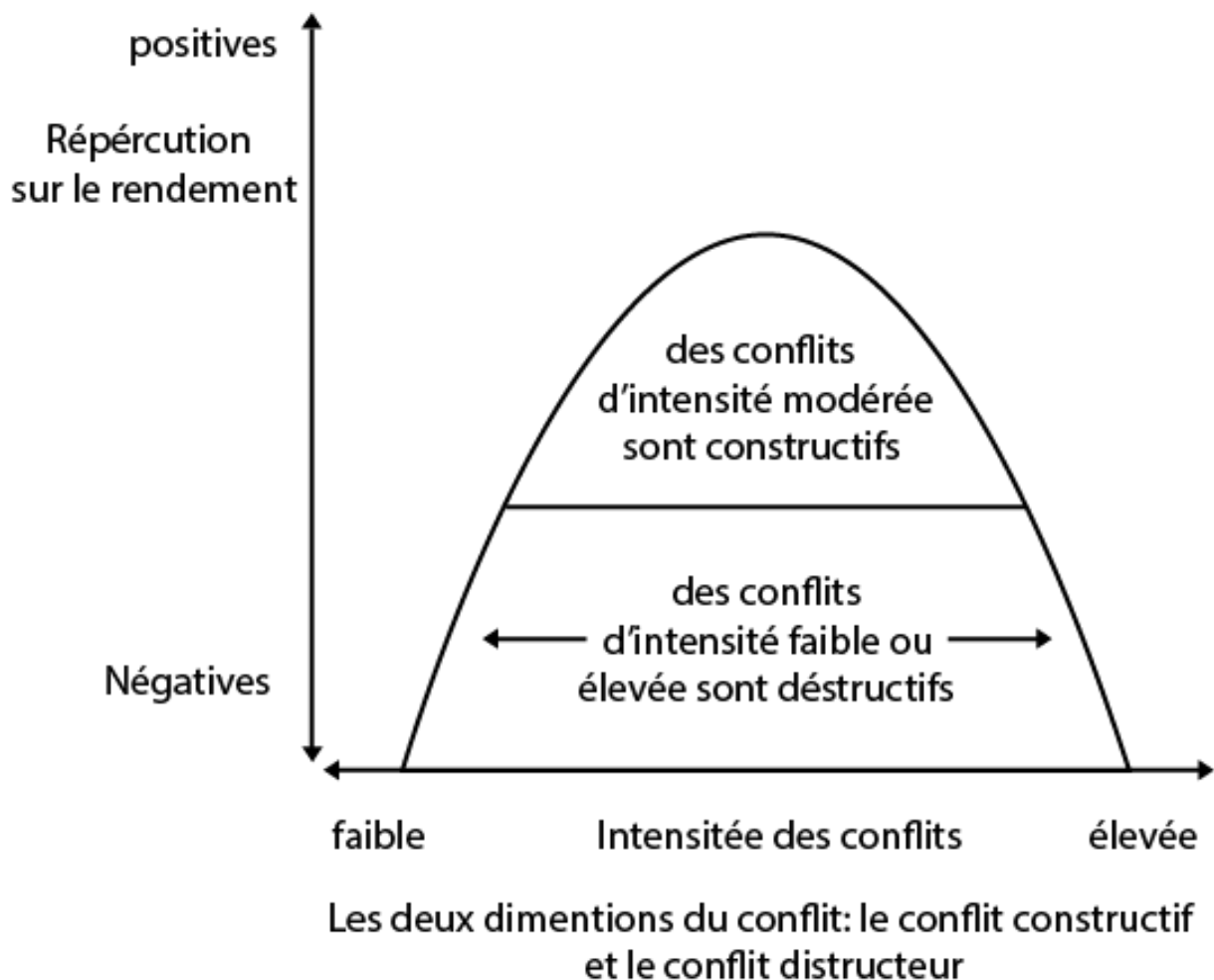
On peut voir les conflits comme des mécanismes de régulation, inévitables mais qu'il faut affronter et qui doivent être néanmoins le moins visible pour l'extérieur (comme dans le problème de la qualité). (potin, Y, 2008/2009)

On comprend, qu'un conflit constructif est bénéfique. Ces conflits bénéfiques sont décrits comme des conflits coopératifs où deux ou plusieurs personnes ont des idées ou des intérêts opposés mais sont motivées à explorer et à comprendre les points de vue et les intérêts des autres. Contrairement à un conflit destructeur, ce type de conflit peut être décrit comme une relation de compétition où les

personnes sont en désaccord et choisissent de défendre leur position vigoureusement tout en tentant de gagner au détriment des autres.

Ce schéma suivant nous montre les deux dimensions d'un conflit :

Figure 03 : Les deux dimensions du conflit ; le conflit constructif et conflit destructifs.



## 2. Conflit d'autorité et de pouvoir :

Les conflits d'autorité apparaissent entre des personnes de même rang hiérarchique qui s'opposent suite à l'empiètement par l'un sur les compétences de l'autre. (Potin, Y, 2008/2009, P6).

Ceci rappelle immédiatement la nécessité de bien définir les compétences de chacun dès le départ afin d'éviter ce type de conflit. Mais le conflit de pouvoir peut exister même d'une façon informelle.

### **3. Conflit de concurrence et rivalité :**

Ils sont principalement perceptibles dans certains métiers où la compétitivité, la recherche du résultat et sa quantification sont rendus nécessaires. On parvient dans ce cas à une sorte de jeu qui peut rapidement devenir une drogue où le conflit est banalisé mais jusqu'à un certain point.

### **4. Les conflits d'intérêt et d'identité :**

-Dans le conflit d'intérêt, l'enjeu se trouve limité à un objet, un avantage, à l'exercice d'un pouvoir...

Pour ces types de conflits. Il faut chercher des critères objectifs pour définir la situation et maintenir l'attention sur les intérêts et sur les dispositions des individus ou groupes. Lorsque plusieurs intérêts se rencontrent, il faut élargir les options et les ressources ainsi que développer des solutions intégratives rencontrant les besoins de toutes les parties.

-Dans le conflit d'identité, il ne s'agit non pas d'acquérir un avantage, mais de rejeter l'autre en tant que tel, l'objectif est l'élimination de l'ennemi pour ce qu'il est et pour ce qu'il représente en tant que personne physique ou en tant que personne moral.

### **5. Conflit de génération :**

« Ils sont couramment remarquables dans les organisations, ou on assiste à une augmentation de la mobilité professionnelle, et les avancées technologiques ». (Potin, Y, 2008/2009, P6).

On comprend, la recette à bout ou réduire le « fossé entre les générations » En présence de amener un travail d'adaptations ou de réadaptation au niveau

individuel pour pouvoir mieux appréhender les besoins de chacun des parties cela suppose de connaître ces âges, de prendre en compte les différences dans la manière d'être est de penser propre à chaque évoqué. En présence de mener un travail d'adaptations.

#### **6. Conflit mimétique :**

« Il peut avoir naissance de l'apprentissage par mimétisme d'un apprenti face à sa supérieure, qui va apprendre à dépasser son (maître).

Ainsi, on assistera à l'émergence du conflit entre le (théorique) et (le pratique). L'apprenti va dépasser celui qui détient le savoir théorique, par une activité pratique assidue et maîtrisée ». (Potin, Y, 2008/2009, P6).

#### **7. Conflit d'opinion ou idéologique :**

« Il relève des différences de valeur ou de croyance des antagonistes et est extrêmement difficile à résoudre chacun est intimement persuadé de son bon droit ». (Potin, Y, 2008/2009, P7).

Dépasser ce genre de conflits exige des parties une ouverture et une clarté d'esprit pour intégrer les opinions des autres.

#### **8. Conflit déclaré, latent ou refoulé :**

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

### **9. Le malentendu :**

C'est le plus fréquent des conflits et, heureusement, le plus facile à résoudre. Il résulte toujours d'une erreur d'interprétation ». (Potin, Y, 2008/2009, P7).

On comprend que le malentendu, c'est communiquer mal. Exemples : la vie quotidienne et les relations humaines pullulent de malentendus. « Derrière le bien entendu, se cache le mal compris »

### **10. Le non-dit :**

Le danger est souvent le lieu d'émergence des malentendus et autres formes d'opposition réside dans une zone dite de non-dit. En effet, elle représente une source potentielle d'interprétation. Les non-dits sont des choses auxquelles on ne pense pas ou on n'ose pas dire au bon moment.

## **6- Les niveaux de conflits existants au sein d'une organisation :**

Il existe principalement cinq niveaux de conflits à l'intérieur des organisations : les conflits intra personnels (à l'intérieur d'un individu), interpersonnels (entre les individus), intragroupe (à l'intérieur d'un groupe), intergroupes (entre les groupes) et intra organisationnels (à l'intérieur d'une organisation).

### **a) Le conflit intragroupe :**

« Un groupe est plus grand que la somme des individus qui le composent, et différent de cette somme. De même le conflit intragroupe implique davantage qu'une somme de conflits intra personnels et interpersonnels. Le conflit intragroupe désigne les heurts qui se produisent entre tous les membres d'un groupe, ou certains d'entre eux, et il affecte souvent le fonctionnement du groupe et les résultats obtenus par celui-ci ». (Hellriegel, D et autres, 1992, P505).

La nature de la tâche assignée ainsi que les processus relationnels et émotionnels qui se déroulent au sein du groupe déterminent les causes du conflit intragroupe ou la manière dont celui-ci se résout. Les entreprises familiales peuvent être tout

particulièrement exposées à de sérieux conflits intragroupes et d'autres sortes de conflits. Par exemple des divergences peuvent se manifester quant à la détermination d'un problème ou quant à la façon de mettre en œuvre les solutions pour le régler, d'où des prises de position opposées, donc génératrices de conflits.

En effet, Le conflit intragroupe concerne les tensions qui surgissent au sein d'un groupe et qui peuvent affecter son bon fonctionnement (nature des tâches assignées, rôles alloués à l'acteur, processus relationnels...

**b) Le conflit intergroupe :**

Le conflit intergroupe comprend des désaccords et des heurts qui surviennent entre deux ou plusieurs groupes. Le type de conflits intergroupes le plus connu du public, en ce qui concerne les organisations, est celui qui se produit souvent dans les relations entre les syndicats et la direction. Les conflits de ce genre sont parfois extrêmement intenses, interminables et coûteux pour tous les intéressés. Dans des conditions de concurrence acharnée et de conflit, les groupes adoptent des attitudes et entretiennent entre eux des relations qui se caractérisent souvent par la méfiance ; la rigidité, des comportements oppressifs, l'autre étant perçu comme un ennemi, soucieux de ses seuls intérêts, fermé au dialogue. (Simmel, G, 1995, P109).

Nous constatons que, le conflit intergroupe peut néanmoins parfois s'organiser de façon plus structurelle et oppose des strates social (par exemple, prolétaires et bourgeois. Il s'agit généralement de communautés ou de groupes distincts, qui ont une culture ou une idéologie différente. Ils n'hésiteront pas à avoir recours à la violence. Ce type de conflit est caractéristique d'oppositions entre groupes ethniques ou entre mouvements politiques.

**c) Le conflit inter personnel :**

« Le conflit interpersonnel implique deux ou plusieurs individus qui se perçoivent eux-mêmes opposés entre eux au sujet de leurs préférences respectives en matière d'objectifs et/ou d'attitudes, de valeurs, de comportement ». (Chalvin, D, 1999, P114).

Nous constatons, Le conflit interpersonnel se définit par une situation dans laquelle plusieurs personnes s'affrontent par exemple : conflit de couple, conflit entre voisins, entre amis, entre acheteurs convoitant un même bien... tous ces conflits ont en commun la passion ou l'intérêt, qui sont à l'origine de la discorde. Généralement, les critiques fusent, parfois les insultes qui laissent place à la violence, avec l'une des deux parties qui ne supporte pas la divergence d'opinion, la recherche d'appropriation de l'autre, ou encore la jalousie, la différence de croyance, de valeurs et de culture.

Les conflits sont souvent inévitables, notamment dans le couple. Mais s'ils sont un mauvais moment à passer, ils contiennent en eux une forme de communication qui peut être constructive.

**c) Le conflit intrapersonnel :**

Le conflit intrapersonnel survient chez un individu et concerne souvent une forme quelconque de conflit d'objectifs ou de conflits cognitifs. Le conflit d'objectifs apparaît quand le comportement d'une personne aboutit à des résultats qui s'excluent mutuellement ou qui comportent des éléments incompatibles (des résultats à la fois positifs et négatifs). (Fuster, M, 1975, P111)

Ce type de conflit se produit également lorsque l'individu doit choisir, à l'intérieur d'une entreprise, entre un poste de cadre qui élève sa position hiérarchique, son pouvoir, son prestige et son salaire, mais où les tâches sont d'un moindre intérêt, et un poste de professionnel où les tâches sont très

intéressantes ,mais ou des possibilité d'avancement sont très limitées ,sinon inexistantes.

**e) Conflit intra organisationnel :**

« Les conflits ne sont pas de simples masses d'individualité. Un groupe est sanctionné par une rencontre, dans un contexte englobant des interactions d'une histoire collective et scénarios individuels. Les groupes sont le champ d'un processus collectif délicat et complexe, de tensions affectives, de phénomènes de résistance, ces conflits permettant d'évaluer le degré d'ouverture, de tolérance et de solidarité » une communauté, ceci à condition qu'ils suscitent la discussion entre les parties composantes du groupe ou entre des organisations qui ont des opinions divergentes, si le débat n'a pas lieu, si le conflit est évité ou renforcé, le groupe s'oriente vers le déclin ou l'éclatement. ». (Carre, C, 2004, P21).

Le conflit organisationnel qui provient de l'opposition et des heurs suscités principalement par l'organisation de l'entreprise (définition de poste, hiérarchie, principe de rémunération ...)

Et les principaux de conflits interne à l'organisation sont les suivant :

Conflits verticaux, le conflit horizontal, le conflits relatif aux rôles

▪ **Les conflits verticaux :**

Le conflit vertical se rapporte aux problèmes ou aux divergences susceptibles d'opposer les individus ou les groupes appartenant aux différents niveaux hiérarchiques dans une organisation c'est-à-dire entre les subordonnés et leurs supérieurs, par exemple lorsque ces derniers exercent un contrôle excessif sur les activités des ouvriers, ceux la considèrent que cet excès de contrôle limite leur liberté d'action, ce qui les engage aux conflits.



**▪ Les conflits horizontaux :**

C'est des conflits entre des groupes d'un même niveau hiérarchique, c'est -à- dire chaque département s'acharne à poursuivre ses seuls objectifs sans se préoccuper des conséquences que cela entraîne pour les autres départements. Exemple : Lorsqu'il y'a des écarts d'objectifs entre deux collègues.

**▪ Les conflits relatifs 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 incompatible entre eux. En fin de compte, la personne visée réagira en adoptant certains comportements qui dans l'avenir serviront de donner pour les pourvoyeurs de rôle. L'ambiguïté du rôle provient du fait que la personne visée perçoit un défaut de clarté et de logique dans les indications qu'elle reçoit à propos des tâches qui lui sont assignées. (Shimon, L, Dolan, E et autres, 2002, P202).

**7- Les sources de conflits au milieu du travail :**

Les sources des conflits relevées sont de deux ordres, à savoir les sources qui sont liées au fonctionnement de l'organisation et l'autres qui sont liées aux sources psychologiques.

**❖ Les sources liées au fonctionnement de l'organisation :****A) Dysfonctionnement concernant la fonction prévision**

- Absence de diagnostic portant sur les réalisations de l'organisation
- Absence d'objectifs clairs, pertinents et acceptés
- Absence d'indicateurs de mesures des performances individuelles et collectives.

**B) Dysfonctionnement concernant la fonction Organisation**

- Mauvaise définition des tâches,
- Mauvaise répartition des tâches,
- Interdépendance des tâches (le travail d'une personne dépend du travail d'une autres.
  
- Méthodes et procédures de travail lourdes, routinières, hyper - hiérarchisées.

**C) Dysfonctionnement concernant la fonction de coordination**

- Absence de valorisation des efforts et des résultats obtenus,
- Absence d'information concertée,
- Absence de participation aux décisions,
- Absence de relation efficace avec la hiérarchie.

**D) Dysfonctionnement concernant la fonction de contrôle**

- Absence de suivi des résultats de l'unité, Absence de suivi des performances individuelles.

**E) Dysfonctionnement concernant la rareté des ressources**

- Les possibilités des conflits augmentent quand il y a des ressources limitées : espace, équipement, formation, ressources humaines et financières

**F) Dysfonctionnement dû à des incompatibilités d'objectifs**

- Les membres d'une organisation poursuivent souvent différents objectifs ce qui crée des possibilités de conflit (exemple : le personnel de vente pourrait penser faire face à la compétition par des livraisons rapides de marchandises alors que le service de production pourrait trouver que les productions en petites quantités pourraient aller à l'encontre de ses efforts de réduction des coûts)

**G ) Dysfonctionnement dû à un manque de communication**

– Bureaux fermés, utilisation limitée des moyens de communication (réunion, intranet...)

**❖ Les sources psychologiques :**

Les conflits peuvent trouver leur source dans la personnalité des individus. Ces causes psychologiques ont des origines diverses et trouvent bien souvent leur source à l'extérieur de l'organisation.

Elles se matérialisent sous des formes diverses ; la violence, l'angoisse, la dépression, l'agressivité, la frustration... et ont pour point commun la durée assez longue de leurs effets.

En présence de telles sources de conflits, il est très difficile pour l'entreprise de parvenir à une maîtrise du problème. Certaines vont recourir à des professionnels de la santé mais elles sont très rares car ce choix implique la reconnaissance d'un mal inavouable et surtout négatif pour l'image de l'organisation. Ces situations se terminent malheureusement souvent en « mise à l'écart » du ou des salarié (s) ou, au pire, en licenciement. (Potin, Y, 2008/2009, P9).

**8- Les causes et les formes des conflits au travail :**

Les conflits du travail peuvent être mineurs ou majeurs, individuels ou collectifs, limités à un lieu de travail ou étendus à plusieurs entreprises. Leurs causes sont nombreuses et variées et elles vont de la réclamation d'un travailleur sur ses émoluments à la plainte d'un groupe de travailleurs sur des conditions de travail dangereuses et à l'arrêt du travail par tous les travailleurs sur un lieu de travail parce qu'il leur a été interdit de former un syndicat pour défendre leurs intérêts...

Certains conflits sont résolus très rapidement, comme lorsque, par exemple, ...un chef du personnel explique à un travailleur comment le salaire a été calculé sur

son bulletin de salaire, le travailleur acceptant alors cette explication... Le problème est résolu sur le champ et le conflit prend fin.

Ces causes peuvent être classés en trois grandes catégories qui sont les suivantes :

- ✓ Les conflits de besoins pratiques qui se déroulent autour d'objets précis. Ils sont plus simples à gérer car l'objet est souvent plus vite identifié et si le besoin est satisfait le conflit est résolu. On dit très souvent que « le bébé pleure à cause du sein et se tait s'il a satisfaction ».
- ✓ Les conflits d'intérêt qui sont relatifs aux questions de pouvoirs, de sentiments, d'appartenance. Leur gestion nécessite une analyse plus approfondie. (Recherche de poste de maire, concurrence autour d'une femme, d'une parcelle de culture etc.).
- ✓ Les conflits de valeurs se passent autour des systèmes de croyances, d'identité. Ils sont les plus profonds car liés à l'être lui-même et peuvent devenir rapidement sanglants et de ce fait doivent être étudiés en tenant compte de la complexité et de la spécificité de chaque situation et sont plus difficile à gérer que les deux premiers. ( Kamissoko, S, 2008, P06).

### **9- La démarche d'intervention de l'entreprise :**

L'entreprise doit identifier les conflits et envisager de les résoudre au regard de la réglementation pour qu'ils ne deviennent pas une habitude. Elle peut mettre en place des représentants de la direction ou « un certain nombre de personnes qui savent établir à l'occasion de chaque conflit une stratégie pour utiliser la méthode de résolution des conflits la plus appropriée à chaque cas ». (Gabrriy, T, 2009, P161).

Ces responsables ont pour objectif de répondre aux obligations définies dans sa directive d'application à savoir, détecter les situations de conflits existants et établir la politique de gestion des conflits.

L'entreprise repose sur des dispositions prévues dans les règlements intérieurs. Ces dispositifs fixent le cadre des opérations autorisées, tout en rappelant les principes et les bonnes pratiques professionnelles.

Selon Garby Thierry la prévention et la résolution des conflits peuvent être si précoce et amiable possible, et passe notamment par des stades suivants :

- Sensibilisation de personnes clés
- Détermination et formation des personnes appelées à mettre en oeuvre la politique et à gérer les conflits
- Détermination du contenu de la politique
- Faire connaître cette politique
- Rédaction de clauses contractuelles types à insérer dans les contrats.
- Rédaction de contrats types de recours aux ADR
- Choix et formation des intervenants extérieurs
- Mécanismes de suivi de cette politique
- Une stratégie de gestion de chaque conflit individuellement
- Une politique de détection des risques de conflits
- Description des termes du conflit
- Recueillir des informations sur le conflit chez les diverses parties
- Détermination de la nature du conflit
- Impliquer les personnes concernées par l'origine et les conséquences potentielles du conflit
- Hiérarchiser les types de solutions
- Etablir la stratégie. (GARBY, T, 2004, 167).

### 10- Les composantes d'un conflit :

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

- **L'objet du conflit :**

« Dans le milieu de travail, l'objet du conflit concerne la tâche elle-même ou le processus selon lequel la tâche est réalisée. Toutes les idées ou les opinions relatives à la tâche peuvent être objet de conflit.

Cette composante est l'objet officiel de la mésentente ou de nombreux accrochage ; absence, retard, établissement des priorités, degré d'autonomie. Les discussions portant sur les valeurs ou l'idéologie risquent souvent de se transformer en conflit. En effet, les valeurs et l'idéologie constituent une part importante de l'identité personnelle ». (Cormier, S, 2004, P10).

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

- **L'émotion :**

« Les dimensions affectives, émotionnelles et irrationnelles sont toujours présentes, à divers degrés, dans les conflits interpersonnels, dès lors, il arrive que l'objet du conflit bien que réel, ne soit que le symptôme d'un for conflit émotif, dans le langage courant, on parle, à tort d'ailleurs, de conflit de personnalité. A tort puisque les personnalités différentes ou opposées peuvent donner lieu aussi bien à l'attrance qu'à l'antipathie. Il arrive, assez souvent, que d'anciens bons amis soient, à, présent, des ennemis irréductibles, par ailleurs quand deux personnes sont incapables de régler les différences qui les opposent elles deviennent hostiles à tout ce que fait l'autre, ce qui les amène à croire que c'est la personnalité qui insupportable.

De forts sentiments négatifs indiquent le conflit comporte une composante émotive important. Les réactions affectives sont parfois rationalisées sous forme de jugement ou d'indignation ; « c'est inacceptable comment quelqu'un peut agir du sort ? » par ailleurs l'expression émotive dans une situation conflictuelle varie selon les cultures et les sous cultures. Ainsi une personne peut éprouver une émotion très intense et continuer d'exercer un contrôle sur son expression. Deux réactions affectives particulièrement présentes dans une interaction conflictuelle, servent à nourrir le processus d'escalade ; la colère et le mépris. Souvent confondues, ces réactions affectives sont portant très différents ; le mépris est une émotion froide, un sentiment par lequel l'individu assume et démontre sa supériorité sur l'autre. La colère est une émotion chaude plus souvent associée à la peine de ne pas avoir été traité comme on estimait devoir l'être ». (Cormier, S, 2004, P13).

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

- **Le pouvoir :**

« Le pouvoir donne lieu à des réactions mitigées, il séduit et effraie tout à la fois. Le pouvoir est souvent associé à l'idée de force, de contrôle, d'intimidation et de manipulation. Vu sous cet angle, il provoque souvent des réactions négatives.

A cette fin le pouvoir se définit comme l'habilité à obtenir ce que l'on veut dans l'environnement, compte tenu de ce qui est disponible. Sous cet angle, le pouvoir

est vu comme une disposition personnelle impliquant que chaque personne est entièrement responsable de l'atteinte de ses objectifs. Le pouvoir, alors, n'apparaît pas comme une fin en soi, mais comme un processus conduisant à l'obtention de résultats valorisés. Par conséquent, la première étape sur la route du pouvoir personnel consiste à savoir précisément ce que l'on veut. Un deuxième élément de pouvoir personnel implique que l'exercice efficace du pouvoir n'est possible que si l'on possède une connaissance juste de l'environnement.

Quand il s'agit de conflit, le pouvoir est fondamental car les attributions de pouvoir sont au cœur de toute compréhension du conflit. Les conflits sont des produits dérivés du pouvoir et de privilège qui y sont associés. A la limite on pourrait voir tout conflit comme une lutte de pouvoir s'inscrivant dans un contexte social plus large de répartition des ressources, des privilèges et des droits. ». (Cormier SOLANGE, 2004, P10).

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

### **11- Les méthodes et les stratégies de résolution des conflits :**

Afin de dépasser les malaises, le management a décrit quelques démarches à savoir : le recours hiérarchique, négociation, l'arbitrage, la médiation, la conciliation. (Mainassara, C-S, 2014, P29).

Selon Christophe Carré ; « Dans les organisations, la nécessité de gérer des conflits est quotidienne. Il y a bien des façons de réagir à un conflit, mais l'objectif primordial devrait toujours être de jeter les bases d'une véritable résolution de



conflit, c'est-à-dire d'éliminer les causes sous-jacentes du conflit. ». (Carre, C, 2004, P07).

❖ **Le recours hiérarchique :**

Il permet de résoudre un problème rapidement et sans discussion.

Il fait appel à un supérieur hiérarchique qui va trancher d'une manière autoritaire (avec ou sans partie pris) et de manière définitive. Ce type de résolution de conflit est nécessaire dans des situations d'urgence mais pose le problème de la durée de son effet. En effet, la plupart du temps ces recours hiérarchiques imposent une solution sans résoudre le problème de l'animosité entre les individus. On débouche ainsi souvent sur un conflit latent.

❖ **Négociation :**

« La négociation nous apparaît comme une confrontation de protagonistes étroitement ou fortement interdépendants, liés par un certain rapport de force et présentant un minimum de volonté d'aboutir à un arrangement en vue de réduire un écart, une divergence afin de construire une solution acceptable au regard de leur objectif et de la marge de manœuvre qu'ils s'étaient donnée ». (Bellenger, L, 1999. P17).

La négociation est donc la prise en charge du conflit ; c'est une solution pour concilier les points de vue opposés.

❖ **L'arbitrage :**

« Est le règlement d'un différend effectué par un tiers neutre qui agit à titre d'arbitre et qui, après avoir entendu les arguments respectifs des parties, prend une décision à laquelle celles-ci sont liées chez les sportifs les questions salariales se règlent souvent par arbitrage. » (Moissinac D'harcourt, M-C, 2002, P76)

Le juge ou le tiers choisi est habilité à prendre une décision visant à résoudre le conflit. Dans ce cas les parties se trouvent impliquées dans la résolution du problème et le conflit peut une fin apaisée sans rebondissement. cette solution nécessite que le conflit ne soit pas trop avancé car les parties doivent dans leur consentement ce qui est en soi un premier pas vers la réconciliation.

❖ **La médiation :**

Est quant à elle, un processus où un tiers neutre tente, par la persuasion et les arguments rationnels d'amener les parties à une solution négociée. Notons que, contrairement à l'arbitre, le médiateur ne peut imposer de solution. La médiation est un procédé courant dans les négociations travailleurs-employeurs : les parties en présence acceptent l'intervention de médiateurs professionnels pour dénouer des situations sans issue. (Guillaume-Hofrung, M, 1995, P105).

❖ **La conciliation :**

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

« La conciliation est volontaire lorsque les parties sont libre d'y recourir ou non ; elle est obligatoire lorsqu'elles sont assurées par un tiers choisi d'un commun accord par les parties en dehors des mécanismes fixés par le règlement ou la loi. (Rigaux, M et Humber, P,2011, P35). »

## 12- **Quelques astuces pour éviter les conflits au milieu du travail :**

- Être franc – le développement communautaire apportera des changements – il faut donc le dire et tenter d'anticiper lesquels et qui sera affecté.

- Évaluer la situation, particulièrement en tenant compte des enjeux, des confusions possibles et des rapports de pouvoirs existants, pour tenter d'identifier des actions à prendre pour en minimiser les effets.
- Travailler en développant la confiance et en faisant la promotion d'une communication bidirectionnelle.
- Informer - développer un dialogue ouvert afin que ceux qui résistent aux changements soient au fait de ce qui se passe et des raisons qui sous-tendent les changements.
- Faire la promotion de la vision, de la mission et des objectifs du plan d'action du consortium de partenaires afin de rassembler les acteurs derrière un but commun.
- Inviter et encourager les acteurs potentiellement affectés par les changements à devenir des leaders ou à participer activement au projet. (Fank, F, Smith, A et Lady, S2000, P74-75).

### 13- Les stratégies des acteurs face aux conflits :

Lorsqu'il existe des conflits dans une organisation, chaque groupe, chaque catégorie, ou même chaque acteur cherche une solution qui lui permettra de régler le conflit tout en satisfaisant les besoins des deux parties engagées dans le conflit. Il existe cinq stratégies qui sont ;

#### ✓ **Evitement :**

« Cette stratégie se définit par le refus de discussion de la situation problématique, les personnes qui adoptent cette stratégie préfèrent ne pas s'engager malgré qu'ils sont conscients que cette attitude ne permet pas de résoudre les situations problématiques, il arrive que certains conflits engendrent peu de conséquences ou bien les personnes concernées par les conflits voient que les chances de satisfaire leurs besoins sont très limitées dans cette situation, les parties qui adoptent cette stratégie perdent. » (Breard, R, 2000, P51)

Un style de non-coopération, sans face à face. Adapté dans le cas d'un problème sans importance : l'entreprise a peu de pouvoir et elle ne voit aucune possibilité de changer les choses (par exemple, les problèmes liés aux grandes organisations).

L'acteur visé qui est nécessaire applique cette stratégie afin d'éviter plus de problèmes (trivial), et lorsqu'il n'y a aucune possibilité de changer les choses.

✓ **L'accommodation :**

Lorsqu'une partie s'engage dans un conflit, elle est convaincue de ce pouvoir obtenir satisfaction, elle a tendance à adopter une attitude conciliante, autrement dit, en situation de conflit, ces individus permettent aux autres de satisfaire leur intérêt ou déterminent dès lors. De leurs discussions, les membres des deux groupes en conflit n'aborderont que les points où il y a accord plutôt que de discuter les points de divergences ces derniers seront mis en évidence à condition de négocier une des solutions qui seraient satisfaisante pour les deux parties dont une des parties permettra à l'autre de satisfaire ses besoins sans s'opposer.

Son but est de calmer et rassurer l'autre, et même de privilégier la qualité des relations sur la recherche des bénéfices.

✓ **Le Compromis :**

Pour G. SIMMEL. Le compromis est l'une des plus grandes inventions de l'humanité, tant il fait partie des techniques que nous utilisons tout naturellement pour notre vie quotidienne.

Cette stratégie ne permet de satisfaire ni la totalité des intérêts des uns ni celles des autres, mais elle assure une solution commune qui sera satisfaisante pour les deux parties de conflits. Autrement dit elle permet aux parties de satisfaire partiellement leurs intérêts. Les individus composants les deux parties, consentent

à faire des sacrifices considérables, car le compromis est la solution optimale pour envoyer un conflit aux oubliettes.

Son but est de trouver rapidement une solution, qui permet d'entretenir des relations fondées sur le respect mutuel. Et qui faciliter la communication ici les buts sont relativement peu importants.

✓ **La compétition :**

Dans ce cas, les individus ont l'intention de satisfaire leurs propres intérêts au détriment des intérêts des autres en se servant de leurs pouvoirs pour imposer leurs points de vue, cette réaction peut se justifier en période de crise.

Cette stratégie est autoritaire pas coopérant chacun des acteurs se contente de satisfaire ses propres intérêts au détriment de ceux des autres.

✓ **Collaboration :**

Un style de face à face coopératif. Adapté quand les deux parties veulent trouver une solution et quand il faut qu'elles soutiennent la solution.

Collaborer signifie montrer un désir de travailler avec l'autre partie, de trouver une solution satisfaisante pour les deux parties ; ceci implique un approfondissement du problème et ainsi d'identifier les intérêts de chacun et de trouver une alternative qui puisse satisfaire les deux parties. La collaboration est utile pour :

- Trouver une solution quand les enjeux sont trop importants pour accepter un compromis
- Pour améliorer une relation dans laquelle les personnes sont très investies.

Les individus cherchent une solution qui permettra de satisfaire les besoins des deux parties engagées dans le conflit. (Shimon, L, Dolan, E et autres, 2002, P59).

Les conflits lors qu'ils sont bien managés, ils peuvent préserver l'unité entre salariés et les chefs hiérarchique. "Selon la taille de l'entreprise, il pourra y avoir un gestionnaire de conflits au sein de chaque unité significative ou une personne ou un service unique pour l'entreprise mais il sera fondamental que ceux-ci soient en prise directe avec les opérationnels. Ce sont fondamentalement des responsables du développement de l'organisation".<sup>1</sup> L'utilité des conflits dépend donc de la souplesse ou de la rigidité des responsables y gèrent. Il y a ceux qui tolèrent (ignorance totale de conflits) ce qui permet que la situation de conflit devienne pire (conséquence négative des conflits) ou encore l'émergence d'autres conflits. Ceux qui sont rigides permettent une meilleure réciprocité, un meilleur climat d'échanges et interactions entre les salariés permettant d'atteindre des objectifs de l'entreprise.

#### **14- La fonction des Ressource Humaines dans la gestion de conflits :**

Le mot Ressource Humaines est récent, spécialiste de la gestion ont démontré qu'il est préférable de traiter les employés comme des ressources plutôt que des couts. Car l'être humain peut être guidé par des émotions et des états d'âmes, il a des désirs, des attentes et des espérances à l'inverse d'un facteur de production qui a un terme dégradant et péjoratif.

Selon Cadin L. « La gestion des ressources humaines est définie comme ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité de l'entreprise. ».<sup>1</sup> En d'autres termes, Cadin L. réoriente sa signification de la GRH en la définissant, « de façon générale, comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixé dans un contexte d'incertitude accrue ». (Cadin, L et autres, 2007, P465).

Il y a gestion du personnel parce qu'une activité à réaliser par une organisation nécessite la contribution des personnes. Donc des hommes et femmes qui

interagissent les uns avec les autres, qui font d'ailleurs partie de toute organisation sociale au sein de laquelle ils évoluent et sont des acteurs. Le conflit est inhérent à la réalité humaine, il est souvent lié aux statuts, pouvoirs et rôles que les acteurs assument ou jouent.

Une manière ici donc d'évoquer la gestion des RH (ressources humaines), c'est de comprendre la complexité des comportements humains, les compétences, les stratégies, les systèmes de représentation des individus ainsi que de collectifs. Et de contrôler ces personnes, c'est-à-dire évaluer les activités des personnes qui composent l'organisation, de manière formelle ou informelle.

# **Chapitre IV**

## **Le cadre pratique de la recherche**



## 1- Présentation de l'entreprise IFRI

Notre stage pratique nous a permis de connaître la SARL, IBRAHIM et fils (IFRI). Dans nous présentons l'organisme d'accueil plus précisément, IFRI à travers son historique, situation géographique, ses missions et ses activités ainsi que ses objectifs et les objectifs du département RH (ressources humaines).

### A. Historique et évolution de l'entreprise :

La SARL Ibrahim & fils « IFRI » est une société à caractère industriel, elle est spécialisée dans la production des eaux minérales et des boissons diverses, elle contribue au développement du secteur agro-alimentaire à l'échelle nationale.

La naissance de cette organisation remonte à l'année de 1986 quand elle était « *LIMONADERIE IBRAHIM* » spécialisée dans la production de boissons gazeuses en emballage verre, crée par les fonds propres de M. Ibrahim Laid. Depuis cette date, la famille a capitalisé une riche expérience dans le domaine des boissons ; ce n'est que dix ans plus tard, en 1996, que l'entreprise hérite un statut juridique de SNC (Société Non Collectif) puis le statut de la SARL (Société à responsabilité limitée) composé de plusieurs associées.

La SARL Ibrahim & fils IFRI, à caractère familiale (les gérants sont Ibrahim Laid et ses cinq fils), inaugure son premier atelier d'embouteillage d'eau minérale en bouteilles en polyéthylène téréphtalate (PET) le 20 juillet 1996. A cette date, plus de vingt (20) millions de bouteilles ont été commercialisées sur l'ensemble du territoire national. Ce chiffre atteint 48 millions d'unités en 1999, puis 252 millions de litres en 2004. La production franchira le cap des 541 378 351 millions de litres dans toute la gamme des produits IFRI en 2012.

### B. La situation géographique de la SARL IBRAHIM et fils :

\* *Site Ighzer Amokrane* : La SARL Ibrahim & fils « IFRI » est situé à dans la commune de Ighzer–Amokrane, Daïra d'Ifri Ouzellaguen dans la wilaya de

Bejaïa dans le nord de l'Algérie. Elle est localisée au sud – ouest de l'agglomération d'Ighzer Amokrane, soit à 400 mètres de la R.N. n° 26. Elle est implantée à l'entrée-Est de la vallée de la Soummam, en contre bas du massif montagneux de Djurdjura qui constitue son réservoir naturel d'eau.

\* **Site Zone activité TAHARACHT AKBOU** : L'activité secondaire de production de JUS IFRUIT est implantée à la zone Taharcht Akbou sur un site de 20 Hectares destiné à recevoir les projets d'extension dans la gamme sodas ; jus etc.

### C. Missions & activités

Pour mieux s'informer sur le domaine d'activité et les missions exercées par la Sarl Ibrahim et fils IFRI, on abordera dans cette section les principales missions tout en précisant les objectifs fondamentaux de la Sarl, puis les activités qu'elle pratique et on termine par citer ses principaux clients.

#### 1. Missions

L'entreprise IFRI a pour mission essentielle *la production et la commercialisation* des produits agro-alimentaires. « IFRI » est spécialisée dans la production d'eau minérale et de boissons diverses en emballage *verre et PET*. La finalité de l'entreprise est d'être leader dans le domaine des eaux minérales tout en renforçant progressivement ses positions dans le segment des boissons diverses et de développer ses capacités à l'international.

La Sarl IFRI a fixé ses objectifs à court, moyen et long terme à l'effet de guider de plus en plus son parcours vers l'amélioration continue dans tous les secteurs (sociale, économique, financier et productif), d'ailleurs elle a permis à la région de connaître un développement abondant surtout dans la réduction du taux de chômage. En terme financier elle vise l'amélioration de la rentabilité, la trésorerie et surtout le rapport qualité/prix, et enfin avoir une image de marque à partir d'un bon plan marketing.

## 2. Activités

La société travaille 24/24 Heures avec des lignes de production automatisées et équipées des systèmes de contrôle de qualité de dernière génération dans toutes les étapes de la production.

Grâce aux options technologiques qui ont prévalu lors du choix des équipements de production et de contrôle, IFRI accroît sans cesse ses capacités. En 2010, la production de l'entreprise a franchi les 536 millions de bouteilles, l'équivalent de 503 millions de litres.

Elle veille au respect des normes d'hygiène, de sécurité et environnementales les plus strictes afin de diversifier sa gamme de production à savoir :

- \* L'eau minérale naturelle
- \* L'eau minérale gazéifiée
- \* Produit énergétique
- \* Les sodas
- \* Les boissons fruitées
- \* Les boissons fruitées au lait

Ayant couvert les besoins du marché national, grâce à une gamme de produits tellement diversifiée, IFRI est partie à la conquête de nouveaux marchés dans le monde. Aujourd'hui exporte ses produits vers la France, l'Angleterre, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne, la Belgique, le Luxembourg...par ailleurs, plusieurs contrats sont en phase de finalisation avec des partenariats étrangers soucieux d'acquérir ses produits.

Son portefeuille client englobe, non seulement l'ensemble de la population service grâce au réseau de distribution appui par une force de vente, mais aussi, les institutions et organismes publiques, les grands comptes et autres clients particuliers importants

**Tableau N° 01: Catégories de clients de la Sarl IFRI**

N°	Catégorie de client
01	Exclusivité
02	Dépositaire
03	Société de CATRING
04	Société publique
05	Institutions militaires
06	Institutions publiques
07	Exportations
08	Hôtels
09	Compagnies aérienne
10	Centres commerciaux

**Source :** documents de la Sarl IFRI

**Tableau N° 02 : Effectif par sexe et par catégorie socio-professionnelle à IFRI**

Catégorie socio-professionnelle	Masculin	Féminin	Total
Cadres dirigeants	08	01	09
Cadres supérieurs	20	03	23
Cadres	45	05	50
Maitrises	190	28	218
Exécutions	787	26	813
Pré-emploi	04	04	08
Total	1054	67	1121

**Source :** document interne de l'entreprise

#### **D. L'organisation de la Sarl Ibrahim & fils IFRI**

Nous allons identifier ci-après la structure générale et les différentes activités de chaque service de la Sarl IFRI :

##### **1. Les structures de la Sarl IFRI**

La structure organisationnelle des différentes fonctions de l'entreprise ainsi que leurs missions peuvent être présentée comme suit :

**\* La Gérance :**

Elle est dirigée et coordonnée par un gérant et quatre (04) cogérants qui assurent et appliquent les décisions prises dans les différentes assemblées générales des associés. Elle a pour mission la coordination des travaux entre les différents services, s'assurer auprès des collaborateurs directs de l'exécution parfaite de ces travaux, et fixer les grandes orientations en termes d'objectifs.

**\* Secrétariat de la direction :**

C'est l'organe d'accueil, il est chargé de l'enregistrement des courriers (arrivés et départ), notamment les fax du dépistage du courrier aux différents services et directions, de la réception et orientation des clients, et aussi la réception et enregistrement des appels téléphoniques.

**\* Service hygiène et sécurité :** Il a pour mission :

- Veiller à la prévention en matière de sécurité ;
- Intervenir en cas d'incendie ou d'accident ;

**\* Service informatique :** Il a pour mission :

- Le développement et la réalisation des projets informatiques ;
- L'introduction de nouvelles technologies ;
- La maintenance du système informatique ;
- L'administration du réseau ;
- La sauvegarde et l'archivage des données de l'entreprise.

**\* Service contrôle de gestion :** l'objectif principal de ce service est d'assurer le suivi et le contrôle des résultats de la société dans les différentes activités et fonctions. Son rôle est :

- Analyser les données pour alerter en cas d'écarts anormaux par rapport aux résultats attendus ou aux normes lorsqu'elles existent ;
- Collecter des informations concernant les différents budgets prévisionnels (budget de dépenses, trésorerie prévisionnelle / budget d'investissement). Elle veille à leur bonne préparation en collaboration avec les directions concernées et elle veille en principe à l'état des réalisations au fur et à mesure ;
- Le suivi de la performance ;
- La comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées.

**\*Service sécurité industrielle :** son rôle est :

- Assurer la sécurité des installations des biens ;
- Assurer le maintien de l'équipement de protection individuelle

**\* Service juridique :** Il a pour mission :

- Le conseil juridique des différents services de la Sarl IFRI ;
- Le règlement des différentes affaires juridiques ;
- Il s'occupe de tout ce qui est juridique (suivi des clients, fournisseurs, réclamations...).

**\* Service planification & ordonnancement :** Son rôle est :

- Planifier les tâches de chaque ligne de production par semaine ;
- Réaliser et suivre les tableaux de bord pour chaque ligne de production, par volumes, par jours, par semaines, par mois, par trimestres, par semestres et par années ;
- Il est garant du mouvement des stocks des matières premières.

\* **Direction Commerciale & Marketing** : Les services liés à cette direction sont les suivants : « ventes & opérations marché », « export », « marketing ».

Cette direction s'occupe de :

- Etablir les formats et les ordres de versements pour les clients ;
- Recevoir les bons de commande des clients ;
- Etablir et viser les factures et les bons de livraison ;
- L'établissement des factures et des bons de livraisons ;

\* **Direction des Achats** : Cette direction est composée de département « achats de pièces de rechange & investissements », département « achats matières premières & emballages » et du service « transit ».

Elle prend en charge la gestion des achats, et assure le suivi des commandes jusqu'à leur satisfaction en conciliant délais avec l'urgence des boissons au moindre coût.

\* **Direction des Ressources Humaines** : Elle est subdivisée en quatre services principaux : « personnel », « service paie », « cellule performance », « moyens généraux ». Parmi ses missions :

- Veille à la bonne tenue des stocks ;
- Suivi des mouvements de la carrière du personnel
- Elaboration de la paie.
- Veiller à la gestion des moyens généraux et les espaces verts.

\* **Direction Technique** : Cette direction est subdivisée en services suivants : « département technique », « utilité », « maintenance », « automatisme ».

Elle s'occupe de toutes les taches techniques concernant la production, à cet effet elle :

- Veille au bon fonctionnement des équipements de production ;
- Réglages des machines et assurer ses maintenances ;



- Assure la maintenance et l'entretien des véhicules.

**\*Direction Industrielle & gestion de projet :** Cette direction contient les services suivants : « production », « équipe projet », « gestion des stocks pièces des rechanges ».

Parmi ses missions on distingue :

- La production ;
- La gestion des projets ;
- La gestion des équipements de tous les projets ;
- La gestion de stock pièces de rechange.

**\* Direction Qualité :** Elle comprend les services suivants : « recherche et développement », « laboratoire contrôle de qualité », « siroperie, NEP, entretien des utilités », « assurance qualité ».

Sa mission principale est :

- La mise en place des procédures de travail de chaque structure ;
- Responsable de laboratoire ;
- D'assurer l'établissement, la mise en œuvre et l'entretien des processus nécessaires au système de management de la qualité ;
- Contrôle physicochimique de la matière première, des eaux des forages, et des échantillons des produits finis et leur analyse ;
- De représenter l'organigramme auprès des parties externes relatif au système de management et de qualité

**\* Direction Comptabilité & Finances :** Elle contient les deux services : « comptabilité analytique & générale », « Finances ». Son rôle est :

- Etablir les situations financières ;
- Assurer la confrontée des opérations comptables ;
- Planifier les financements et les investissements ;
- Gérer les recettes et les dépenses.

**\*Direction Logistique :** Les services de cette direction sont répartis comme suit : « Gestion de stock de matières premières », « Gestion de stock produits finis », « Gestion de stock d’emballages », « gestion des déchets ».

Les principales activités de cette direction sont :

- La coordination des activités des magasins ;
- Veiller à la bonne tenue des stocks ;
- Le contrôle des différents documents relatifs aux entrées et sorties dans les différents magasins.

#### **E. Les objectifs de l’entreprise IFRI :**

- **Maintenir et conquérir des nouvelles parts de marché tant nationaux et qu’internationaux tout en fidélisant notre clientèle :**
  - Se maintenir et figurer parmi les meilleures entreprises de son secteur d’activité et améliorer son ancrage et son attractivité dans le contexte national et international
  - Anticiper et concevoir les profils des produits tels que souhaiter par nos clients, avec des rapports de qualité/ prix compétitifs
- **S’assurer que tous les produits livrés sur le marché soient conformes en termes de sécurité alimentaire, de caractéristiques analytiques et aux points de vue de l’habillage :**
  - Mettre en place les dispositifs de contrôle appropriés pour conserver la qualité de nos besoins lors de la mise en bouteille et livrer à nos clients un produit irréprochable.
- **Améliorer l’efficacité dans le travail** par la rigueur et le respect des procédures tout en menant les actions soutenues en matière de formation et de communication interne

**F. Les objectifs du département RH (ressources humaines) :**

L'objectif du département RH est la prospection et le recrutement de son potentiel humain. Sa préservation et son développement en vue de réaliser la meilleure performance.

- Rechercher et sélectionner le potentiel humain ;
- Contribuer à l'optimisation de l'emploi ;
- Assurer la planification et la gestion des carrières pour le personnel ;
- Contribuer à l'épanouissement des travailleurs par des actions de formation (perfectionnement et spécialisation). ( document officiel de l'entreprise IFRI).

# Analyse et interprétation des résultats

## 2- Analyse des données personnelles

**Tableau N°03 : Répartition des enquêtés selon le sexe**

Le sexe	L'effectif
Masculin	14
Féminin	7
Total	21

D'après ce tableau, on constate que notre population d'étude la plus élevée est du sexe masculin avec un effectif de 14, contrairement au sexe féminin qui est d'un effectif inférieur de 07.

Cela est dû à la nature des tâches exécutées dans cette entreprise, dont on trouve que les hommes occupent des tâches techniques, par contre les femmes sont beaucoup plus orientées vers des postes administratifs.

**Tableau N°04 : Répartition des enquêtés selon la situation matrimoniale**

Situation matrimonial	L'effectif
Marié	14
Célibataire	7
Total	21

D'après ce tableau, la plupart des enquêtées qui travaillent à l'entreprise IFRI sont des personnes mariées avec un effectif de 14, par contre les célibataires représentent un effectif de 07.

On déduit donc, que presque la majorité des enquêtés sont des personnes mariées susceptible d'avoir plus de responsabilités (personnelles, et foyers à prendre en charge et en considération).

**Tableau N°05 : Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction**

Niveau d'instruction	Effectif
Supérieurs	12
Secondaire	5
Moyen	4
Total	21

Ce tableau nous montre que 12 de nos enquêtés ont un niveau supérieur (universitaire) : économistes, comptables et gestionnaires, informaticiens et 5 de notre population d'étude ont un niveau secondaire (terminal) ainsi que 4 ont un niveau moyen.

Sa veut dire que l'entreprise demande ou exige une grande qualification ainsi qu'un diplôme pour occuper un poste.

Il n'est un secret pour personne que l'occupation d'un poste de responsabilité exige de nos jours un niveau d'instruction élevé ou universitaire. C'est ce qui apparait dans la répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction.

**Tableau N°06 : Répartition des enquêtés selon les catégories****Socioprofessionnelles**

Catégorie socioprofessionnelle	Effectif
Cadres	7
Agents de maîtrises	7
Agents d'exécutions	7
Total	21

Dans cette répartition de catégories socioprofessionnelles on a essayé de toucher à toutes les catégories avec un nombre égal d'un effectif de 7 personnes, par catégorie.



**Tableau N°07 : Répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle**

Ancienneté professionnelle	Effectifs
[1- 7ans]	9
[8-14ans]	6
[15-21ans]	4
[22-28ans]	1
[29-35ans]	1
Total	21

Les données du tableau ci-dessus montrent que la catégorie d'ancienneté la plus imposante de notre population d'étude est la catégorie de :1an à 7ans, tandis que la catégorie d'ancienneté de plus de 7ans est la moins imposante avec un effectif de 6 et moins.

### **3- Déroulement des entretiens et l'explication de l'analyse thématiques :**

#### **1- Le déroulement des entretiens :**

Les entretiens qu'on a effectués auprès des employés qui sont dans de 3 différentes catégories à savoir : cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution au sein de l'entreprise IFRI se sont déroulés dans de très bonnes conditions. Qui ont durés entre 30 minutes jusqu'à 55 minutes, durant une période de (45) jours dont cela nous a permis de réunir le maximum d'informations dont nous avons effectués (21) entretiens, là où ces derniers ont répondues d'une façon claire et objective.

A travers les entretiens qu'on a effectués nous avons assuré la confidentialité des enquêtés, et le déroulement des entretiens d'une manière anonyme chose qui les a motivées de s'exprimer et de ce confier en toute liberté.

#### **2- L'explication de l'analyse thématique :**

D'après MUCCHIELLI « la thématisation constitue toutefois une opération préliminaire, leur but ultime se situant au-delà de ce premier objectif. Avec l'analyse thématique, la thématisation constitue l'opération centrale de la méthode, à savoir la transcription d'un corpus donné en un certain nombre de thème représentatifs du contenu analysé et ce, en rapport avec l'orientation de la recherche (la problématique) » (Paillé, P, Mucchielli, A, 2009, P232).

A travers notre méthode utilisée qui est la méthode qualitative, et vu les techniques qu'on a utilisées pour recueillir des données. On souligne que la majorité des entretiens sont effectués dans leurs milieu de travail.

Pour mener nos entretiens nous avons sollicité d'abord des rendez-vous au près d'une femme chargée de la formation qui nous a fixé des entretiens avec des personnes qui sont dans de différentes catégories et différents services.

La procédure de notre analyse thématique est faite comme suivant :

- Enregistrer nos entretiens ;
- Examiner la signification des mots et la reconstruction des phrases et de leurs sens ;
- Transformation des données recueillis sous forme de tableaux textuelles ;
- Transcription d'un corpus qu'on a décortiquée en thèmes et sous thèmes ;
- Sélectionner des propos de nos enquêtés pour appuyer notre analyse.

A travers notre analyse thématique des deux hypothèses nous avons dégager (7) thèmes dans la première et (8) thèmes dans la deuxième hypothèse.

Dans la première hypothèse on a pu construire des thèmes qui sont les suivants :

- 1- La communication au sein de l'entreprise IFRI.
- 2- Les moyens de communication fournis par l'entreprise IFRI.
- 3- Les moyens de communication souhaitées par les salariés de l'entreprise IFRI.
- 4- La participation des salariés dans le processus de communication.
- 5- La participation des salariés dans la formation en communication proposée par l'entreprise IFRI.
- 6- L'objectif de la communication au sein de l'entreprise IFRI.
- 7- Les relations du travail au sein de l'entreprise IFRI

Dans la deuxième hypothèse on a pu extraire des thèmes qui sont :

- 1- Les obstacles rencontrés par les salariés au milieu du travail.
- 2- La stratégie personnelle dans la gestion de conflits
- 3- Les moyens utilisés par les salariés dans la résolution des conflits.
- 4- Des difficultés à collaborer entre les salariés au milieu du travail
- 5- La spécificité de l'entreprise IFRI en matière de gestion des conflits
- 6- La nature des conflits au sein de l'entreprise IFRI.

- 7- Le climat relationnel au sein de l'entreprise IFRI.
- 8- Les avantages d'une bonne gestion de conflits au sein de l'entreprise

#### 4- Analyse thématique du contenu des entretiens :

##### Analyse des données relatives à la première hypothèse.

##### 1-La communication au sein de l'entreprise IFRI

Après l'analyse des entretiens qu'on a effectuée avec les trois différentes catégories à savoir cadres, agents de maîtrises et d'exécutions concernant le premier thème (un service de communication). Nous avons retenu une seule réponse importante :

Les personnes interrogées trouvent que le service de communication n'existe pas au sein de l'entreprise et que la communication à l'intérieur de cette entreprise se fait d'une manière hasardeuse. D'après certains, l'entreprise elle-même c'est une boîte de communication dont un de nos enquêtés qui est une femme célibataire, qui occupe un poste d'agent de maîtrise et qui a un niveau universitaire spécialisé en droit des affaires, 3 ans d'expérience nous dit « *qu'il n'y a pas un service de communication au sein de notre entreprise, mais pour moi l'entreprise elle-même c'est une entreprise de communication parce que tout ce fait à la base d'une communication surtout entre les services* »

Un autre enquêté qui est un homme célibataire, d'un niveau d'instruction supérieur, placé comme étant un agent d'exécution au sein de l'entreprise IFRI nous déclare que « *il n'y a pas un service de communication ici chez nous, c'est du hasard qui fonctionne, avec de l'expérience* »

D'après tous ces avis. On a pu constater que le service de communication fixe n'existe pas au sein de cette entreprise et que la majorité estiment que son existence est très importante au sein de cette dernière.

## 2- Les moyens de communication fournis par l'entreprise IFRI

D'après AURIAC J-M les moyens de la communication interne sont souvent présentés comme la solution aux insuffisances du dialogue.

En fait ces outils ne sont efficaces que s'ils constituent des moyens pour mener une politique de communication cohérente et non une excuse pour masquer les carences de l'entreprise.

A partir de notre analyse à propos des moyens de communication, nos enquêtés ont déclaré que les moyens techniques et électroniques sont plus présents au sein de cette organisation, l'un de nos enquêtés déclare : *« les moyens que notre entreprise nous fournis pour faciliter la communication c'est par des tableaux d'affichage , le net, le bouche à l'oreille, la messagerie, téléphone, la boite email , le face à face, presque tous les moyens sont disponibles , mais on utilise beaucoup plus à notre niveau on utilise des email pour laisser la traçabilité »*

Après tout, pour un bon travail, peu importe le moyen utilisé au sein de cette entreprise le plus important c'est de transmettre l'information peu importe la manière nous confirme un de nos enquêté qui est un agent d'exécution célibataire ,4ans d'expérience *« j'ai un seul moyen c'est mon chef »*.

Une femme mariée qui occupe un poste d'un agent de maitrise, nous a déclaré qu'elle est satisfaite des moyens qui sont mis à sa disposition, en disant *« j'utilise le téléphone, email, c'est tout et bien sur le directe, je ne connais pas d'autre moyens »*

Après tout, ces avis on a constaté que chacun a sa méthode, et il utilise un moyen pour communiquer mais l'être humain cherche toujours un développement de ces derniers, à travers ces interviewés on a su que chacun propose d'autres moyens qui sont plus développés pour faciliter la communication et la rapidité de l'information. Il y a ceux qui sont satisfaits , il y a d'autres qui cherchent la

perfection et qui proposent des bureaux qui s'occupent de tout ça un des enquêtés qui cherche la progression des moyens de communication nous dit : « *je propose des briefings parce qu'on n'a pas cette culture, nos responsables n'ont pas cette culture de communication, presque toute la société souffre de ça, ce qui se trouve dehors tu le trouve dans l'entreprise Algérienne, mes filles croyez-moi je vous parle en connaissance de cause (10ans d'expérience)* ».

Une autre interrogée qui a 5ans d'expérience, comme étant ingénieur confirme : « *je propose un bureau qui s'occupe de tout ça, pour qu'il puisse s'occuper de la circulation de l'information d'une manière plus organisée et efficace* »

A partir des propositions dégagées par nos enquêtés nous avons remarqué que tous les salariés aiment leur milieu de travail tout en estimant que l'entreprise leur offre des moyens plus performants afin de développer une bonne communication que ça soit horizontal ou vertical.

### **3-Les moyens de communication souhaitées par les salariés de l'entreprise IFRI**

A travers cette analyse qu'on a élaboré avec nos trois différentes catégories a propos de l'intégration des autres moyens de communication au sein de l'entreprise, on est arrivé à tracer quelques réponses importantes, commençant par la majorité des interrogées qui déclare qu'il y a un manque de moyens par rapport aux autres pays développés à leur niveau, ils ont vraiment besoin d'autres moyens qui leur permettent de progresser et mieux s'organiser ce qui leur permettra à l'avenir de gagner plus de temps. Un des cadres homme marié occupant un poste d'ingénieur, d'une ancienneté de 12ans nous dit :« *oui pourquoi pas des réunions à distance, téléconférence, c'est un moyen très important qui va nous permettre de gagner du temps, par exemple trois (3) ou (4) cadres veulent se réunir sur un sujet, on peut le faire par exemple sur Skype*

*pour débattre et discuter sans problème, de cette manière, on peut éviter les gestes parasites, la perte de temps quoi ! ».*

Une autre femme cadre universitaire mariée qui a 8ans d'expérience ajoute : « *A mon avis la communication directe de bouche a l'oreille nous permettra d'expliquer d'une manière directe, alaise, parce que nous des fois on ne sait pas parler, si on commence avec cette manière de face à face directe ça va nous permettre de ne pas agresser les gens et développer une bonne manière de communication ».*

D'autre part, un de nos enquêté nous répond en souriant : « *d'abord, il faut changer les mentalités des gens, après on cherche d'autre moyens de communication. On n'a pas l'habitude de parler de s'exprimer quoi ! Commençant par ça ! ».*

En gros, on a constaté d'après les réponses que la majorité des salariés souhaitent des moyens plus performants et efficaces et surtout ils souhaitent un développement d'une communication directe qui va leur permettre de bien comprendre les autres. C'est à partir de là qu'une personne peut maitriser l'information, de se libérer et de se sentir plus alaise. Un de nos enquêté affirme :« *les moyens que je souhaite à l'avenir, c'est d'avoir une bonne gestion de communication pour gagner une confiance aveugle entre les travailleurs ».*

on conclue d'après les avis de nos enquêtés une minorité très réduite nous a déclaré qu'ils se contentent des moyens existants, beaucoup plus la catégorie d'exécution car à la base déjà, ils ont ni le temps ni le droit d'utiliser les moyens de communication mis à part le face à face comme il le confirme un des enquêtés 18ans d'expérience, qui occupe un poste d'exécution nous dit : « *dans la production il n'y a pas d'autres moyens, il y a que le face à face, d'ailleurs sa gêne et aussi c'est dangereux d'utiliser le téléphone pendant le travail »*



contrairement à la majorité qui nous ont prouvé le contraire et qui veulent une progression de ces moyens

#### **4- La participation des salariés dans le processus de communication**

Que ce soit dans une fonction de gestion, comme membre d'une équipe ou comme agent de service, la communication constitue l'outil ultime d'échange, on croit à tort qu'il est facile de communiquer. C'est faux ! parce que cette dernière est un processus complexe qui a une influence directe sur nos relations avec les autres, qu'elles soient professionnelles ou personnelles. À travers ce module, différents principes et outils seront présentés afin de faciliter la compréhension du processus de communication et ainsi favoriser le développement des habiletés essentielles à une communication efficace.

Dans cet élément, on a évoqué la question de la manière par laquelle le salarié participe dans le processus de la communication tout en suivant, en respectant le règlement intérieur (tout ce qui concerne le travail).

A partir de notre analyse des résultats, on a tout d'abord constaté que la majorité y participent facilement avec un effectif de 14, et ces derniers trouvent qu'ils leurs donnent des occasions pour participer sans problèmes dont un de nos enquêté, qui est cadre, marié, occupant ce poste pendant 12ans nous dit : *« je dirais qu'il y a une participation positive presque avec toutes les langues ya pas de lacunes, parce que le plus important dans tout ça c'est de transmettre le message »*

Un autre cadre qui a 23ans d'expérience s'appuie sur cette opinion qui nous dit : *« les salariés chaque salarié à sa manière de participer, il commence à proposer après on les soumet à la hiérarchie. Un exécutant va soulever les anomalies et c'est à moi de les développer après c'est par le biais des tableaux d'affichages »*.

On a eu l'opportunité d'avoir plusieurs avis sur ce sujet de processus de communication ou une femme mariée, occupant un poste d'un agent de maîtrise, qui à confirmer les dires ci-dessus : *« en général on a des réunions celui qui veut quelque chose il peut se permettre à le dire, sinon quand tu as un bon responsable tu n'auras pas de problème. »*

Un autre enquêté nous a expliqué d'autres manières de leur participation dans le processus de communication et dit : *« on fait des réclamations et on prend des initiatives avec d'autres structure, afin de développer d'autres ».*

Pour les autres, dont l'effectif est de 7 personnes, nous ont déclaré qu'ils ne participent pas dans le processus de communication. La hiérarchie ne leur donne pas la liberté de participer, un de nos interrogés, 17ans d'expérience, marié confirme que : *« le pouvoir ne laisse pas les simples salariés participer dans le processus de communication ».*

Un autre des enquêtés, marié, 18ans d'ancienneté, qui occupe un poste d'un agent d'exécution a dit : *« on n'a pas la liberté de participer, il y a des situations où ils peuvent vous écouter, il n'y a pas de problèmes, mais ils ne prennent pas en considération votre avis ».*

A partir des informations qu'on a obtenu ci-dessus , et vu qu'on a touché au trois différentes catégories à savoir ; cadres, agents de maîtrises, agents d'exécution, on a pu remarquer que la plupart de notre population d'étude participe sans problème dans le processus de la communication peu importe la méthode utilisée parce qu'il n'y a pas un plan à suivre .contrairement à la catégorie qui n'ont ni une possibilité ni une liberté de participé d'une manière directe sont beaucoup plus dans l'exécution et quelques agents de maîtrises , prouvé par un salarié exécutant qui nous confirme selon ses termes exacts *« ils nous laissent pas participer , nous on est là juste pour exécuter ».*

## **5- La participation des salariés dans la formation en communication proposé par l'entreprise IFRI.**

D'après KBAILI Hayet :la communication est un moyen vital puisqu'il joue un rôle de très grande importance dans la réussite de l'organisation et plus précisément la communication interne. En l'absence de cette dernière, le travail est suspendu, les instructions et les ordres également et interrompt l'échange de l'information. (Kbaili, H, 2011, P128).

A travers les résultats qu'on a obtenus pour le thème (les formations sur la communication) on a pu obtenir deux différentes réponses :  
Ceux qui n'ont pas eu l'opportunité de participer aux formations spécialisées en communication sont représenté d'un nombre important de 15/21 et qui représente plus que la moitié des enquêtés.

Un homme cadre marié, 17ans d'expérience a déclaré : « *personnellement j'ai fait plus de 8 formation mais aucune sur la communication, pas dans ce sens-là* »

Durant notre analyse et les entretiens qu'on a fait au sein de cette entreprise on a constaté que ce genre de formation n'est pas faite pour tout le monde, juste pour quelque uns, et beaucoup plus pour les responsables après c'est a eu de transmettre les information acquises sur la communication, dont un des enquêtés, agent de maitrise, 18ans d'expérience confirme : « *oui ils font des formations, mais seulement pour les responsables, après c'est à eux de transmettre le message.* »

Une autre femme, marié, occupant un poste de maitrise depuis 2ans ajoute : « *la communication ils l'ont fait deux fois mais, ils ont commencé d'en haut, je trouve que c'est très important dans notre service HSE, parce que si tu ne communique pas tu ne peux pas travailler, par exemple d'avertir sur quelque chose (un*

*risque) pour ne pas tomber dans l'erreur, d'informer un travailleur de le sensibiliser, j'aimerais bien participer à une formation dans ce sens »*

D'un autre côté avec un autre avis qui représente 6/21, ils représentent un effectif très bas de nos enquêtés.

Femme cadre mariée, 8ans d'expérience annonce qu'elle a déjà eu l'occasion d'y participer dit-elle : *« j'ai déjà participé à une formation qui fait partie de la communication ils nous ont parlé comment manager, et même comment gérer le stress, et surtout comment parler avec les gens. »*

Un homme cadre, marié, 12ans d'ancienneté nous dit : *« oui non seulement sur La communication, et même pour le leadership, enfin ils abordent plusieurs chapitres, et généralement les formations se font sous forme de séminaires d'une durée de 3jours ».*

D'après tous ces avis, on a conclu que les formations consacré spécialement pour la communication ne sont pas faites de manière standard (n'est pas pour tout le monde) , par contre ils font appel aux personnes qui ont certaines caractéristiques par exemple les personnes qui sont beaucoup plus dans les bureaux parce que ils ont plus de priorité , et même l'ancienneté est inclus , comme il l'a signalé un homme, 3ans d'expérience qui occupe un poste comme étant un agent d'exécution confirme : *« c'est très rare, j'ai jamais fait de formation sur la communication, ils ont organisé une sur le leadership mais ils ont fait appel au anciens . »*

A notre avis, les formations de communication devraient concerner l'ensemble des salariés.

## 6-L'objectif de la communication au sein de l'entreprise IFRI

Selon DETTRIE Philipe, l'objectif de la communication interne, c'est répondre à une problématique de demande et d'offre. D'une part la demande du salarié, ce qu'il désire savoir, ses inquiétudes, ses objectifs, d'autre part l'offre de l'entreprise par son message, son projet, et son image qu'elle désire partager avec ses employés, « l'objectif principale de la communication interne est de gérer d'une manière optimal le couple demande / offre d'informations dans l'entreprise ». (Dettrie, P, Broyez, C, 2001, P113).

A partir de ce dernier et vu les réponses qu'on a obtenu dans ce sixième thème « l'objectif de la communication » on a remarqué que chaque salarié a son objectif, mais la majorité ont une vision optimiste et positive sur l'utilité et le rôle de la communication interne.

Des réponses qui ont été dites d'une manière très originale et sincère dont un de nos enquêtés, cadre marié, 2ans d'expérience répond en souriant : « *l'objectif ! je pense que sans communication je pense que c'est la rupture* ».

Une autre enquêté, femme mariée, 8ans d'expérience nous répond : « *l'objectif c'est d'abord avoir de bonnes relations humaines, et puis ça nous évite de créer des conflits, crée un milieu de travail sain dans la transparence, à partir d'une bonne communication pour que tout le monde soit informé* ».

Un autre cadre répond en toute sincérité *la faite que je communique bien sa me facilite le travail, et surtout cela me permet d'avoir des meilleurs liens socioprofessionnels et une bonne productivité* ».

Une autre qui fait partie de la catégorie de maîtrise marié, qui occupe ce poste depuis 2ans de ça nous dit : « *la communication c'est la base elle permet de sensibiliser les salariés, et bien sûr réagir à temps pour régler les problèmes sans les accumuler* ».

De manière générale on a reçu plusieurs avis qui se ressemblent qui sont la progression, la paix, avoir des bonnes relations, gagner de la confiance, et aussi transmettre des informations vraies plus sincères.

Un autre interrogé confirme cela : « *l'objectif principale pour moi c'est de faciliter le travail parce que s'il y a une bonne entente, certainement le travail va être évolué et nous aurons moins de problèmes* ».

Une autre réponse nous a apparu plus réelle par l'un des interviewés : « *des fois on se retrouve dans des situations conflictuelles, mais avec la communication, on peut y remédier, trouver une solution et éviter les malentendus* ».

Finalement on peut dire à travers ce thème que on ne peut pas imaginer le fonctionnement d'une activité sans la présence d'une information, en quelque sorte son objectif mène à renforcer la cohésion et construire un esprit d'équipe plus homogène.

### **7- les relations du travail au sein de l'entreprise IFRI**

À travers cette analyse qu'on a élaboré avec nos enquêtés à propos des relations au sein de l'entreprise ( que ce soit avec leurs collègues, ou responsable ), on est arrivé à tracer quelques réponses importantes, commençant par la première catégorie et la majorité des interrogées qui arrivent à tisser de bonnes relations , et qui déclarent qu'ils arrivent facilement à considérer que dans l'entreprise est une sorte d'une deuxième maison pour eux , et pour confirmer cette observation un agent d'exécution qui occupe un poste depuis 18ans explique : « *oui bien sur j'ai de bonnes relations parce que , si je me dispute avec un de mes collègues il ne reste plus rien de préférence de changer d'endroit que de ne pas avoir de bonnes relations , je passe plus du temps ici que chez moi, c'est ma deuxième maison quoi !* »

Une autre ajoute : *« j'ai de très bonnes relations avec mes collègues, la preuve est devant vous, il y a une complicité entre nous, et même avec mon responsable ».*

En fait à travers ces interrogés, on est arrivé presque à avoir la même réponse et la même phrase qui est répété par : *« j'ai de bonnes relations avec mes collègues et même mon responsable »*

Passant à la deuxième catégorie qui reconnaît que des fois les relations traversent des moments d'échecs et surtout quand il s'agit du travail.

Les personnes qui ne sont pas stables dans leurs relations nous disent : *« que les relations sont parfois houleuses ».*

Une autre personne nous le confirme : *« j'ai de bonnes relations mais parfois, ils n'acceptent pas les remarques ou les suggestions car il est difficile de corriger quelqu'un qui est plus ancien et cela est dû aux mentalités ».*

Un autre avis : *« il y a des bonnes relations, mais des fois sa m'arrive de provoquer une dispute avec un collègue par exemple de trouver mon collègue qui n'a pas nettoyé une machine, je rentre avec lui en débats, mais sinon avec mes responsables sa passe »*

Les résultats, de nos recherches démontrent, que les relations sont présentes d'une manière très puissante dans cette entreprise algérienne, dont on dispose d'un avis très remarquable que cet élément fait partie de la réussite de cette dernière.

## Analyse des données relative à la deuxième hypothèse

### 1-Les obstacles rencontrés par les salariés au milieu du travail

Par rapport aux données qu'on a pu obtenir nous constatons que parmi les obstacles les plus répétés que les travailleurs rencontrent, et qu'il va falloir classer comme première catégorie c'est le manque de communication avec un nombre important qui nous attire, un de nos enquêtés, femme cadre, 8ans d'expérience affirme « *parfois il y a des rancunes sur des choses bêtes on revient toujours au manque de communication, c'est-à-dire : l'information se passe mal et la personne va mal la réceptionner, ce qui fait qu'il y a toujours quelqu'un qui dramatise la situation* »

Une autre ajoute : « *je rencontre des obstacles dans le retour d'informations* » en quelque sorte parfois des personnes qui ne savent pas transmettre le message ou bien l'information comme elle a été dite, et aussi comment un récepteur interprète le message. C'est qu'un de nos enquêtés argumente cette idée en disant « *les obstacles c'est le manque de communication, on ne fait pas de réunion pour exposer les problèmes* »

Une deuxième catégorie qui signale qu'ils trouvent des difficultés de gérer le côté humain.

Un des cadres qui a 10ans d'expérience s'appuie sur ce paramètre en disant : « *les obstacles, c'est les mentalités qui sont des obstacles surtout ceux qui ne sont pas de qualités humaines, parce que ce paramètre-là n'a aucune relation avec le niveau d'instruction, et pour les surmonter, il doit y avoir une direction forte et objective* ».

Une autre ajoute : « *en général, je n'ai pas d'obstacles, mais des fois, je trouve des difficultés à gérer le moral des autres, je les surmonte en cherchant la meilleure façon de les expliquer* »



Une troisième catégorie qui est d'un nombre égal que la précédente, cet effectif trouve des obstacles dans la charge du travail.

Une des enquêtés qui occupe un poste de maîtrise nous dit : « *généralement dans mon domaine je reçois toujours le travail à la dernière minute, parce que des fois les validations des supérieurs tardent, c'est difficile ! mais je les surmonte en travaillant plus sans perdre de temps* »

Un autre exécutant nous dit : « *le travail est trop chargé, à notre niveau y a un manque d'effectif, manque de moyens, je les surmonte avec mon expérience* »

Une quatrième catégorie qu'on a interrogée et qu'ils n'ont pas d'obstacles.

Un homme qui a 3ans d'expérience, qui est dans la catégorie de maîtrise, représente cette catégorie nous dit : « *je n'ai ni difficulté ni obstacle, vu que je suis bien avec mon chef qui m'aide beaucoup* »

La cinquième catégorie, qui est représenté avec un tout petit effectif, trouve que les obstacles rencontrés sont le manque de moyens surtout ceux de la maîtrise et d'exécution.

Homme, qui est d'une catégorie d'agent de maîtrise occupant ce poste depuis 18ans déclare « *les obstacles que je rencontre c'est les risques chimiques et physique, aussi les risques de santé, y a un manque de moyens, mais je les surmonte avec prudence et expérience* »

Un autre confirme a travers sa réponse que : « *particulièrement c'est le manque de moyens, par exemple la construction ou la réparation d'une pièce c'est toute une procédure, tout d'abord, elle se fait en dehors de l'usine donc sa prend du temps, je trouve que c'est un obstacle très important* »

D'après toutes ces réponses de la part de nos interviewés on a pu conclure que parmi les raisons citées à propos des obstacles rencontrés au sein du travail est le manque de communication qui est une source de rencontre des obstacles.

On a compris que tout se fait à base d'une communication c'est grâce à cette communication qu'on peut instaurer une culture d'entreprise basée sur le respect mutuel.

Un de nos enquêtés, nous donne une information très logique qui valide que la communication est une pièce maitresse pour affronter les obstacles d'une entreprise. Il nous dit : *« vous savez y a une logique sur laquelle je crois vraiment en elle, si tout va bien dans l'entreprise, cette dernière n'a pas besoin de nous ni responsables, ni cadres ni exécutants, donc on est là pour communiquer, guider et régler les problèmes et faire face au obstacles ».*

Mais aussi il y a d'autres obstacles comme la gestion des mentalités, les charges au travail, le manque de moyens, font partis des obstacles qui provoquent de l'ennui, le stress, la pression, les risques dans de différents services.

## **2-La stratégie personnelle dans la gestion de conflits**

Selon les données recueillies nous avons pu constater une différence dans la stratégie personnelle pour gérer un conflit. Que cela soit de gérer un conflit à l'amiable et chercher des solutions, faire appel au règlement intérieur, confronter ces conflits, ou bien éviter carrément ce conflit.

La première catégorie à plus tendance de gérer un conflit à l'amiable et chercher des solutions.

Homme Cadre, marié, d'une expérience de 12ans dit : *« il faut avoir toutes les informations possibles, il y a un problème ou un malentendu il faut s'assurer que l'information elle est disponible, à partir de là, il faut essayer de régler l'affaire à l'amiable ».*

Un autre confirme : *« tout d'abord j'essaye de me calmer, je vais essayer de régler la situation a l'amiable, si je n'y arrive pas, je vais faire appel a d'autres personnes et de prendre leur avis ».*

Un des enquêtés confirme : *« la stratégie, c'est la communication. Il faut y aller directement, crever l'abcès mais pas d'une manière autoritaire, des fois, il suffit de lui expliquer et de voir comment une personne pense, il ne faut pas attaquer directement, bien au contraire il faut concilier ».*

La deuxième catégorie adopte beaucoup plus une stratégie basée sur le règlement intérieur.

Un des enquêtés confirme : *« si le conflit d'un ordre objectif tu dois te référer à la réglementation et suivre les étapes, et si d'un ordre subjectif, je le règle à ma façon ».*

Un autre dit : *« il faut bien parler avec la personne, il faut faire un écrit et respecter les règles même si le conflit est réglé, j'informe toujours mon responsable, c'est lui qui s'en occupe et il le doit savoir ».*

Un autre nous donne un exemple réel en disant : *« pour gérer un conflit par exemple, je prends mohamed qui rentre en conflit avec rabah, mohamed n'a jamais eu de problèmes ils vont leur faire d'une manière réglementaire un gestionnaire, c'est le chef d'équipe qui s'en occupe quand l'affaire arrive a ses mains. Sachant que mohamed est très sérieux qui n'a jamais eu de questionnaire, et rabeah en a déjà eu. Si c'est la faute du coupable qui est mohamed, je ne vais pas le prendre en considération, je vais prendre le côté positif, contrairement a rabeah ».*

Troisième catégorie qui a une autre vision sur la stratégie personnelle, préfère la stratégie de la confrontation.

Une des femmes interrogées, répond : *« y'a un conflit, je demande des explications, je viens directement, si on arrive à s'entendre sinon bon débarras, parce que moi je suis du genre qui affronte la réalité. Par exemple je t'accuse ou tu m'accuse on s'explique il y a une chose sur laquelle j'insiste c'est que moi*

*je fais la part des choses. Quand il s'agit du travail j'ai un document à remettre à ma collègue même si j'ai un conflit avec elle je laisse ça de côté parce que après tout c'est le travail qui nous réunit, et il y a pas d'affinités ».*

Un autre qui dit : *« pour gérer un conflit, t il faut se mettre à table et accepter les choses telles qu'elles sont, la violence non ! bien au contraire de parler, expliquer le bon et le mauvais, et aussi être au quotidiens en relation avec les collègues, j'affronte les choses et je les laisse pas s'accumuler au tour de moi c'est une manière de donner une bonne image, et faire la paix avec tout le monde et si j'aperçois que je me trompe je demande des excuses ».*

Quatrième catégorie a tendance d'utiliser la stratégie d'évitement avec un effectif de 2 enquêtés seulement car ils n'aiment pas être impliqués et dramatiser.

L'un des enquêté déclare : *« ma stratégie, je préfère le silence, me taire et je respecte ».*

L'autre qui est d'un même avis : *« je reste silencieuse, je me tais ».*

D'après les résultats de nos recherches à propos de ce thème qui est « la stratégie personnelle » on a pu tirer quatre différentes stratégies dont on a constaté que la première catégorie sont beaucoup plus attiré par une stratégie de chercher des solutions et de régler les choses à l'amiable et de concilier entre deux personnes, on a pu attirer une leçon à partir de cette catégorie que c'est la meilleure stratégie personnelle car le fait de communiquer et de régler les choses et même essayer d'y remédier peut nous aider à régler les des situations difficiles d'une manière plus organisée, mais aussi il existe d'autres stratégies qui peuvent servir à titre d'exemple des précédentes .

### 3- Les moyens utilisés par les salariés dans la résolution des conflits

Dans les organisations il est important de savoir qu'il existe plusieurs méthodes pour résoudre un problème relationnel. Chaque modèle de résolution des conflits est propre à certaines situations et pour cela chacun un devra les utiliser en adéquation avec les situations ou problème auxquelles il fait face.

En principe à partir des entretiens qu'on a pu obtenir à travers tout ce qu'ils ont dit on a distingué quatre sous thèmes qui sont : le moyen de négociation, le recours hiérarchique et l'arbitrage.

Selon GARBY Thierry : « La négociation est la première méthode de gestion des conflits. il est évidemment contreproductif de s'affronter avant de s'être parlé pour tenter de résoudre la difficulté amiablement . il faut pourtant reconnaître que l'attitude inverse se rencontre souvent .la négociation est également la méthode première en ce sens que les autres méthodes récemment élaborées tente d'améliorer son efficacité mais la maintiennent au cœur de la relation .la négociation n'a pas pour seule fonction de mettre fin à de conflits ,elle permet aussi aux individus et aux organisation de nouer des relation nouvelles ou mieux organiser leur relations. » (Garby, T,2004, P14).

Ceux qui utilisent le moyen de négociation sont d'un nombre de 11/21

Un de nos interrogé appuie sur le moyen de négociation en disant :

La phrase la plus répété comme moyen de négociation c'est « la communication ».

Un des enquêtés confirme que la négociation c'est le moyen le plus apte dans son service pour résoudre un problème relationnel : « *c'est de parler et négocier avec la personne, personnellement mon équipe n'ont pas de niveau élevé, donc je trouve pas de difficultés a gérer ou bien a résoudre un problème relationnel il suffit juste de négocier* ».

Un autre interrogé qui nous donne un exemple réel d'une situation : *« par exemple, j'ai accusé une collègue en lui disant tu laisses ton petit fils sans nourriture, avec le temps j'ai remarqué que son comportement a changé envers moi, après avoir parlé avec elle, je lui ai demandé des excuses, alors que dans ma tête c'était juste une plaisanterie ».*

Un autre groupe de personnes représenté par un effectif de 6/21 estime que le moyen le plus adéquat est l'arbitrage.

D'après GORDON Thomas « l'arbitrage est une procédure qui consiste à distinguer un tiers impartial qui est chargé de recueillir les avis et opinions des parties en présence. Il a pour mission de trancher et ainsi départager les individus en conflit. Ce dernier est général choisi par les protagonistes.

Cette solution nécessite que le conflit ne soit pas avancé, car l'arbitrage nécessite le consentement des parties. Elle est la première étape vers une conciliation »

Un interrogé confirme : *« le moyen que j'utilise pour résoudre un problème relationnel c'est avec l'arbitrage c'est clair on a un comité des sages, commission de discipline chaque situation doit être traité en essayant d'arranger les choses ».*

Un autre qui essaye d'utiliser ce moyen pour recueillir les opinions des deux parties, qui propose : *« je vais analyser le conflit d'abord, calmer entre les deux personnes pour arranger la situation. »*

Une autre verbatim qu'on peut considérer comme un moyen de conciliation entre deux parties, déclare un de nos enquêtés : *« cela va vous étonner, mais sans vous cacher, j'utilise des mensonges pour protéger les relations et confiance »*

Un groupe qui est représenté par un effectif de 4/21 utilise le recours hiérarchique comme moyen de résolution d'un problème relationnel.

D'après GORDON Thomas le recours hiérarchique « méthode généralement prise en entreprise, le recours hiérarchique suppose de faire appel aux supérieurs pour trancher de façon autoritaire et définitive et idéalement sans parti pris. Ce recours se fait généralement dans les situations où le temps est limité ou de l'urgence de situation ».

Un des enquêté affirme : « *généralement j'utilise le contrat direct, si j'ai un problème je le règle, si ça me dépasse je vais faire un écrit au le responsable hiérarchique, je garde toujours la traçabilité, j'ai même déjà fait un rapport à quelqu'un qui essayait de me démontrer un truc* ».

Cependant il y a des personnes qui prennent le recours hiérarchique comme référence afin de suivre le règlement intérieur de l'entreprise nous dit : « *bon ! le problème relationnel tout d'abord c'est en degré, commençant par le degré le plus élevé par exemple une agression physique le bonhomme doit quitter les lieux avec une demande d'explication auprès des responsables, par contre une agression verbale il y'aura une demande d'explications. Il y a un conseil de discipline (comité des sages), moi en tant que responsable je peux proposer des sanctions, mais ça ne veut pas dire qu'elle sera prise en considération* ».

On conclut, que les moyens de résolution des conflits diffèrent d'une personne à l'autre. A partir de cette vision on a remarqué que beaucoup de notre population d'étude, sont ceux qui utilisent la négociation, car on a pu constater que c'est une première méthode de gérer un conflit, qui permet d'organiser leurs relations (trouver une entente entre les deux parties) et d'en nouer d'autres.

Sans oublier l'existence des autres moyens plus récents prenant à titre d'exemple le recours hiérarchique qui est une méthode qui nécessite l'intervention des responsables.

#### 4- Des difficultés à collaborer entre les salariés au milieu du travail

Après l'analyse des différents entretiens qu'on a effectués avec les enquêtés concernant ce thème « difficultés de collaboration » nous avons retenu deux importantes réponses.

D'après les réponses de nos enquêtés dans la première catégorie, nous constatons que les difficultés de collaborer avec leurs collègues ne sont pas présentes au contraire, ils travaillent tous en commun et en complicité.

Un des enquêté affirme : « *je n'ai pas de difficultés, nous travaillons en groupe* ». On peut dire qu'il y a une bonne entente au sein de cette entreprise et que chacun travail avec l'autre car ils n'ont pas d'autre choix que de s'intégrer.

Un autre répond « *le fait de travailler dans une entreprise, je dois travailler en collaboration, et appartenir à un groupe, car je m'intègre facilement* »

La deuxième catégorie qu'on ne peut pas négliger c'est ceux qui ont des difficultés à collaborer avec leurs collègues.

Un des interviewé nous déclare : « oui j'ai des difficultés avec (certains ceux qui sont protégés et qui ont du pouvoir) ». A partir de ce que notre enquêté on a pu confirmer la théorie de MICHEL CROZIER qui nous dit que dans une entreprise il y a des jeux de pouvoir et celui qui occupe la plus grande zone d'incertitude c'est lui qui domine donc on a pu constater que ceux qui sont protégés c'est eux les dominants. Un des agents de maîtrise, 15ans d'expérience le confirme : « *j'ai des fois des difficultés à collaborer avec les autres. Au point où il ne te dit même pas bonjour, surtout ceux qui ont un niveau plus élevé que toi* ». Donc ça prouve qu'il y'a certains intrus ou les gens les prennent pour des faiblesses et ils n'arrêtent pas de profités de certaines situations comme le niveau d'instruction, le poste occupé ...etc.



Une autre difficulté qu'on ne peut pas négliger qui a été dite par une seule enquêté. Elle trouve que n'est pas facile de travailler avec les personnes de même sexe, elle nous déclare en souriant : « *en fait moi, j'ai pas de difficultés à collaborer avec mes collègues, mais des fois avec des personnes du même sexe ce n'est pas facile du tout, parce que entre femmes surtout la jalousie persiste* ».

A partir de notre présence sur le terrain et les résultats qu'on a obtenu, on peut conclure, que dans cette entreprise tout le monde travaille en collaboration, ils ont de très bonnes relations surtout professionnelles, chacun travaille avec l'autre, ils développent un bon esprit de groupe. Peu de notre population d'études trouvent quelques difficultés à collaborer, mais qui sont gérables et acceptables.

### **5- La spécificité de l'entreprise IFRI en matière de gestion des conflits**

Les réponses de la cinquième question de notre guide d'entretien, après analyse les déférente catégories sur « la matière de gestion ». On est arrivé à recueillir une seule réponse qui est une procédure qui se fait d'une manière réglementaire.

Tous nos enquêtés ont eu la même réaction vis-à-vis de notre question, ce qui signifie que l'entreprise règle ses conflits d'une manière moderne et silencieuse sans complication.

Un des cadres qui a 12ans d'expérience, affirme que : « *pratiquement chaque réunion parfois il y a des conflits de travail, si cela ne va pas, il y a des réunions spécialement faites pour cela mais à la fin, y aura une sélection qui va trancher les choses* ».

Un autre s'appuis en disant : « *les mauvaises situations c'est avec des remarques verbales beaucoup plus, des fois des sanctions, des fois même des licenciements. Tout dépend du degré de la situation. Généralement, ils commencent d'abord par vous faire des remarques, ensuite des avertissements* ».

Une autre femme cadre qui a 8ans d'expérience nous explique les étapes de la spécificité de l'entreprise IFRI dit-elle : *« premièrement, s'il y a un conflit le responsable hiérarchique qui va appeler les deux et régler la situation, elle peut s'arrêter chez le supérieur hiérarchique. S'il n'arrive pas à gérer la situation allahomabarek, sinon si c'est plus grave et que la situation le dépasse l'affaire sera prise par la gérance il y a un conseil de discipline, comité des sages qui vont prendre une décision ».*

On a eu une autre explication de la part d'un autre enquêté : *« tout dépend du conflit, mais généralement, on commence par le dialogue, puis le questionnaire (demande d'explication, des sanctions quand il faut, le conseil des sages et si c'est plus grave la justice ».*

Donc à travers toutes ses réponses on a remarqué que la gestion de l'entreprise IFRI est remarquable pour sa qualité a la négociation, cette dernière est prise comme méthode primaire pour la résolution des situations conflictuels. Elle ne prend pas directement des décisions, elle essaye d'abord d'anticiper ; chercher le coupable, et surtout écouter avant de prendre n'importe quelle décision. Juste, il faut savoir que les décisions dépendront de la gravité de la situation.

Les salariés doivent comprendre l'entreprise, savoir quelle est sa politique en matière de gestion de conflits et comment celle-ci réagit. Avant d'appartenir à une entreprise on doit suivre sa stratégie, et respecter ses normes.

## 6- La nature des conflits au sein de l'entreprise IFRI

Le conflit peut avoir une existence au sein de toute entreprise ou bien organisation, cela est dû aux différents conflits existants au milieu de la communauté des travailleurs.

D'après COMPRER Bernard « les conflits naissent le plus souvent d'un faussé creusé insidieusement entre l'organigramme et le sociogramme de l'entreprise, autrement dit entre les structures informelles, qui décrivent les liens d'interdépendance réels entre les acteurs (échange d'informations, d'habitude de travail, rythme, jeux de pouvoir et d'influence, contrôle d'information pertinente...) ». (Comprer, B,2002, P74).

A partir de cette vision et vu les résultats obtenus, on a remarqué que la nature des conflits déclarés par les interrogés sont répartis en trois catégories ceux qui sont du type de malentendu, ceux qui n'ont jamais eu d'occasion d'assister à un conflit, et la dernière catégorie, c'est le conflit de concurrence.

En premier lieu, la catégorie représentée par un effectif important, on a eu l'occasion d'assister aux conflits de malentendu et qui ont répondu que : « *oui j'ai déjà assisté, c'est partie sur un truc de rien du tout ça ne fait pas longtemps emmmm 4mois de ça, surement il y a eu surement quelque chose entre deux personnes. L'une a dit quelque chose en sortant, puis l'autre l'a entendu et qui n'a pas aimé et qui n'a pas accepté la critique de son collègue il y a eu une dispute, et l'affaire est arrivée chez les responsables hiérarchiques sa c'est mal passé y a eu des rapports qui seront notés dans leurs dossiers et des mises à pieds* ».

Un autre cadre expérimenté de 23ans nous raconte une histoire qui est à la base un malentendu nous dit : « *j'ai déjà assisté à un conflit au départ c'est une décision de production liée à l'exportation ils ont pas donné les moyens à respecter pour finir à temps, ni les moyens nécessaires. on a fait l'export les*

*emballages ils n'étaient particulièrement non respectés on pouvait procéder à y remédier juste après, mais il y avait un malentendu ils nous ont fait une remarque y a eu des interventions des autres services , des sanctions en l'air, puis réglé par les autres services ».*

Un des agents de maîtrise, qui a été interrogé nous à donner un autre exemple sur lui-même. Il nous dit : *« j'ai fait une faute qui est inévitable, qui n'est pas simple, j'ai oublié de vérifier les dates des bouteilles d'eau, pensant que mon collègue les a vérifiées y a eu un malentendu entre nous deux et on a reçu des questionnaires, qu'on a pu régler par la suite. »*

En second lieu on a remarqué que la deuxième catégorie n'a pas eu l'occasion d'assister aux conflits, des petits seulement qui n'influence pas et qui sont du a la charge et au stress mais cela reste dans le milieu de travail et ces des petits conflits qui se règle sur place un de ces personne nous déclare : *« je n'ai jamais eu l'occasion d'assister a un conflit »*. C'est cette phrase souvent répété a travers cette catégorie.

La troisième catégorie c'est ceux qui ont assisté aux conflits qui ont été produit dans le cadre de concurrence.

Un de nos enquêtés qui a assisté à un conflit de concurrence raconte : *« deux personnes qui exécutent les mêmes taches, un des deux a collé une étiquette puis, il a été sanctionné par le comité et même rétrogradé »*

Une autre rajoute *« oui j'ai déjà eu l'occasion, en fait un patron qui a félicité un travailleur au pré des responsables en disant qu'il a fait des efforts alors que lui c'est tout à fait le contraire »*.

A travers les réponses des enquêtés, les conflits au sein d'une entreprise sont inévitables. On a déduit, que lorsqu' un conflit est maîtrisé et bien géré, il peut créer des liens plus forts et solidaires et une ouverture d'esprit.

## 7- Le climat relationnel au sein de l'entreprise IFRI

Dans chaque entreprise ou bien organisation, on rencontre souvent de divers conflits qui diffèrent selon les degrés. A partir de notre analyse au sein de l'entreprise IFRI, on a pu remarqué que l'une de nos enquêtés confirment que le climat relationnel est très favorable a part quelque petit conflit qui sont gérables, quant à la deuxième elle précise que c'est moyen, par contre la dernière qui déclarent que le climat relationnel ne leur convient pas.

La catégorie qui est représenté par un effectif de 12/21 ont dénoncé qu'ils sont comblés (satisfait) au sein de leur travail.

Un de ces interrogée, 12ans d'expérience dit :« *y a un climat saint **hemdoullah**, après tout une entreprise c'est une deuxième famille, quand on passe 8h par jour et on a l'habitude de voir les mêmes personnes on a intérêt à préserver nos relations.* »

Une autre femme rajoute « *le climat je dirais très favorable par rapport a mon expérience vécue dans les entreprises précédentes, ce qui rend le climat plus favorable c'est de savoir éviter la routine* ».

Après toutes ses réponses on a compris qu'ils ont tous la même vision et ils nous ont répondu par cette phrase en toute confiance et satisfaction que le climat relationnel est « **favorable** ».

L'entreprise est représentée comme une collectivité humaine qui a besoin d'être organisé est coordonné afin de d'améliorer les relations qui existes entre les individus et même entre les groupes. Dont un des enquêté qui a 10ans d'expérience nous a annoncé sa manière de garder de bons liens « *moi personnellement je suis très satisfait, parce que je reçois ce que je donne, un bon visage, et un comportement aussi qui crée les réactions des autres* ».

A partir des cours dont on a eu l'occasion d'assister en matière de sociologie de travail et organisation on a retenu des informations intéressantes, tel que l'importance accordé à l'être humain dans une organisation elle s'est développé, après l'école classique ou ils ont ignoré l'aspect psychologie et des relations entre les individus qui est la base d'une création de **l'école des relations humaines**. On peut citer un des plus grands savants qui a commencé à donner de l'importance à cet aspect psychosociologique qui est carrément différente à la première école est ELTON MAYO qui dit « l'homme, plus il est heureux, plus il est productif ».

La deuxième catégorie de notre population d'étude composée d'un effectif de 6/21 nous a répondu qu'ils sont dans la moyenne ni vraiment satisfaits ni insatisfaits. Tout dépend de la période. On l'a remarqué dans les réponses observées et on s'appuie sur les réponses et leurs réactions mimétiques.

Un de nos interrogés confirme : « *des fois, le climat est bien, des fois moins bien, des fois très mal* ».

Une autre dit : « *le climat est bien mais je ne vais pas vous dire que je suis satisfaite, il est moyen et on fait avec* ».

Un de nos interrogés déclare : « *un fonctionnaire n'est pas bien s'il n'est pas bien payé et je ne suis pas à 100% satisfait* ».

A travers cette catégorie, on a déduit que ces personnes sont moins satisfaites parce qu'elles sont obligées de travailler car elles ont des responsabilités des familles qu'elles doivent les prendre en charge.

La troisième catégorie de réponses données est représentée avec un effectif de 3/21. Ils nous ont déclaré que le climat n'est pas du tout agréable.

L'un de nos enquêtés qui nous a déclaré qu'il n'est pas satisfait dans ces relations des fois avec ses collègues du même service et beaucoup plus avec les autres services.

Un des trois nous répond avec un visage déçu. Il nous dit : « *dans mon lieu de travail, vous pouvez dire qu'il est des fois agréables, mais avec les autres services, le manque de communication me rend pas du tout à l'aise je me retrouve dans des situations qui sont devenu insupportable et je ne suis pas du tout satisfait et même, la crise économique est l'une des causes du mauvais climat* ».

D'après nos propres observations appuyées sur les réponses de quelques travailleurs, il est évident qu'il existe des conflits entre services causés par le manque d'interactions, cette catégorie de réponse reste pourtant très petite par rapport à la première et la seconde catégorie de réponse.

On s'est mis d'accord sur un point important à travers ses réponses et la logique des choses que quand il y a de bonnes relations l'impact est positif sur la satisfaction et l'efficacité au sein du travail. Par contre certaines situations désagréables influencent négativement l'efficacité d'un travailleur, et même dans ses relations professionnelles et ceci est un entrave pour la progression de l'entreprise.

### **8- Les avantages d'une bonne gestion de conflits au sein de l'entreprise**

A partir des résultats qu'on a recueillis, on a pu obtenir des réponses qui se réfèrent aux avantages d'une bonne gestion de conflits.

A titre d'illustration, les frères et sœurs peuvent continuellement se disputer sauf que lorsqu'ils font temporairement face à un ennemi commun, (souvent la sanction d'un parent), on trouve une certaine solidarité qui émerge.

Dans les entreprises, par exemple quand le service de production, est en conflit avec un autre service, on retrouve le même comportement.

Par la suite on a compris que la réussite de cette entreprise s'est déclenchée à partir de bonnes relations socioprofessionnelles, qui se situent à l'intérieur de l'entreprise et les salariés. Ces derniers ont tendance à régler leurs conflits d'une manière très directe (face à face), c'est-à-dire que l'entreprise et les salariés ne peuvent qu'être complémentaires. Vu qu'on a analysé précédemment la particularité de l'entreprise. Avant de prendre n'importe quelle décision, ils commencent par la négociation, ils communiquent et c'est l'un des avantages les plus présents au sein de l'entreprise IFRI.

Nos enquêtés nous ont donné de différents avantages de gérer un conflit que ce qu'ils apportent. Un des enquêtés cadre, 12 ans d'expérience nous dit : *« sa génère une bonne évolution sur le fonctionnement »*

Une autre femme cadre, 8 ans d'expérience nous dit : *« les avantages ça va éviter d'arrêter un conflit à la naissance, sans aller plus loin. Si un responsable n'arrive pas à gérer deux éléments ça va même salir l'image du responsable, et aussi éviter aussi beaucoup de choses comme les sanctions, de plus gagner la crédibilité, la confiance des gens et de mon chef ».*

Un autre agent de maîtrise confirme : *« quand il y a une bonne gestion tout ira bien sans problème, le travail continue, et aussi ça évite de perdre du temps, d'être en bonne voie d'évolution et de production sans oublier que l'entreprise c'est une deuxième maison, donc quand je ne travaille pas dans la paix, cela ne sert absolument à rien ».*

Un autre exécutant ajoute *« l'avantages c'est d'éviter de dramatiser les situations et permettre de régler l'affaire sur place. Tout va bien se passer et chaque service s'occupe de ces tâches sans problème c'est ce qui va permettre à cette entreprise d'évoluer ».*



A travers tout ce qu'ils nous ont dit une bonne gestion de conflits, est d'abord leur permettre de rester en paix, gagner de la confiance, se sentir dans un milieu sain entre les collègues.

Ensuite, on peut aussi dire qu'elle influence positivement sur l'entreprise tout en produisant plus dans de bonnes conditions de travail. Un travailleur qui gère bien son poste et ses relations peut même être motivé par une prime d'encouragement. On a même constaté que le côté psychologique est inclus dans les avantages d'une bonne gestion de conflits dont un enquêté le déclare :« *quand le travail fonctionne bien mieux, mon état fonctionne bien, gagner une satisfaction un bon climat au sein de mon travail* » donc à travers cet enquêté d'être à l'aise sur l'aspect psychosociologique est très important au sein d'une entreprise.

À partir de tout ce qu'on a vu et même des entretiens qu'on a réalisés, on a confirmé que dans cette entreprise, les relations sont très bien structurées et homogènes, c'est ce qui leur a permis d'aimer leur milieu de travail. Tout le monde s'intéresse à cela, un des enquêtés nous donne des avantages et propose un autre avantage il nous dit :« *pour gagner une bonne cohésion du groupe, je propose une autre solution qui est pourquoi ne pas faire des team building c'est-à-dire de faire des excursions qui vont permettre de discuter à l'aise et de tout régler* ».

Au sein de l'entreprise IFRI chacun essaie de préserver ses relations socioprofessionnelles et personnelles c'est d'aimer leur travail tout en gagnant leur emploi c'est-à-dire de gagner les deux côtés.

Enfin, un avantage qui est non négligeable des conflits est que la majorité des temps ils permettent souvent de renforcer, de solidifier une relation, tout en ayant une meilleure compréhension de la situation, aussi en saisissant mieux les besoins et les motivations de l'autre, on peut trouver une solution satisfaisante pour toutes les parties, à partir de là, les liens peuvent se resserrer.

## 5- Synthèse des résultats de la recherche :

Notre recherche a été motivée par des raisons sur lesquelles on s'est intéressé particulièrement à la stratégie de la communication interne et la gestion des conflits au sein de l'entreprise privée, car cette dernière n'est pas une simple procédure mais une question mise à l'ordre du jour .

De ce fait, on a choisi de travailler sur le thème « la stratégie de la communication interne et la gestion des conflits au sein de l'entreprise privée qui est la SARL IBRAHIM et FILS (IFRI).

### a) Vérification de la première hypothèse :

A la lumière des résultats obtenus, il nous est possible d'infirmer notre première hypothèse émise au départ qui suppose « la communication interne joue un rôle primordial dans la gestion des conflits au sein de l'entreprise privée ».

A travers les réponses de la plupart de nos enquêtés notre hypothèse est infirmée du moment où les travailleurs nous ont répondu qu'ils trouvent des difficultés de communiquer que ce soit d'une manière horizontale ou verticale. Parlant de ce principe. La vie quotidienne au sein de l'entreprise est donc constituée de conflits. D'autant plus que chaque personne a sa propre éducation, a reçu une formation différente et dont les objectifs ne sont pas les mêmes voire même contradictoires.

Lorsqu'une entreprise aborde la communication avec un certain professionnalisme requis, celle-ci peut contribuer d'une manière très directe et mesurable pour gérer leurs conflits et atteindre ses objectifs facilement.

Les personnes interrogées confirment qu'ils trouvent des obstacles pour gérer un conflit professionnel ou bien personnel dont nos enquêtés indiquent que la communication au sein de cette entreprise n'est pas vraiment prise en considération au point où tout fonctionne d'une manière hasardeuse. Notre

population d'étude estime l'existence d'un service de communication et le développement des relations humaines toute en participant a des formations qui sont spécialisé en communication qui va leur permettre d'améliorer cette perspective afin de tisser des bonnes relations dans le but est de transformer une stratégie de communication a un moyen primaire pour gérer un conflit

Sur ce fait on peut dire que la communication interne est un instrument de la politique de l'entreprise c'est un facteur de développement de ses activités professionnelles.

#### **b) Vérification de la deuxième hypothèse :**

A partir de l'analyse des résultats obtenu, nous pouvons dire que cette deuxième hypothèse à savoir : « l'entreprise privée dispose d'une stratégie de négociation qui lui permet d'assurer une bonne gestion de conflits » est confirmé.

Plus une communication est disponible dans une entreprise plus il y a une bonne gestion et une bonne évolution au travail.

Cela peut être justifié par les résultats constaté sur la stratégie de négociation utilisé au sein de cette entreprise ce qui explique que l'entreprise développe une bonne stratégie qui améliore une gestion de conflits sans leurs accumulations.

En premier lieu, nous avons constaté que la stratégie que l'entreprise dispose afin de gérer un conflit ce fait d'une manière très logique et simple c'est une stratégie qui est basée sur le face a face, négociation

En deuxième lieu, nous avons pu déduire que l'entreprise IFRI dispose d'une spécificité qui est « le dialogue » dans la matière de gérer un conflit d'une manière très moderne et silencieuse sans complication avant de prendre une décision ou bien de faire appel au règlement intérieur.

A partir de nos observations et des résultats recueilli on peut expliquer la particularité de l'entreprise IFRI dans la matière de gérer un conflit et dire que

est basé sur la confiance, les bonnes relations professionnelles et un bon climat convivial de travail tout ça permet a un salarié de gagner d'avantage, d'anticiper et d'arrêter un conflit dès sa naissance et d'aimer non seulement son travail mais aussi son emploi.

En reliant tout cela à travers les résultats obtenus de notre entretien on est arrivée a confirmer notre deuxième hypothèse.

# Conclusion

## **Conclusion :**

Au terme de notre étude sur « la stratégie de la communication interne et la gestion des conflits au sein de l'entreprise privée » nous nous sommes familiarisées aux notions de la communication interne, la gestion des conflits et l'apport de l'un sur l'autre. Cette recherche nous a permis aussi de mieux comprendre le rôle que joue la communication interne en matière de la gestion des conflits au sein de l'entreprise IFRI.

En effet, les résultats de l'enquête que nous avons menée notre objectif consiste à comprendre que la communication interne joue un rôle primordial dans la gestion des conflits la quasi-totalité ont déclaré que la communication existe au sein de l'entreprise mais elle se fait d'une manière hasardeuse, car l'entreprise ne dispose pas d'un service de communication ni de stratégie cela est dû au manque de formations dans ce sens et d'où l'information est mal circulée.

En outre, cette entreprise dispose d'une stratégie de négociation lui permettant d'assurer une bonne gestion de conflits qui est considéré comme méthode principale de résolution de ces derniers avant de prendre n'importe quelle décision, car une bonne stratégie de négociation accorde une grande valeur aux relations socioprofessionnelles ce qui permet à l'entreprise de gérer un conflit d'une manière amiable et de créer un bon climat et des interactions afin d'apporter des changements constructifs pour l'entreprise.

Nous pouvons conclure que la gestion des conflits est l'une des missions les plus délicates des responsables de l'entreprise, du fait de la complexité du facteur humain et de la difficulté d'arriver à un accord amical qui peut satisfaire toutes les parties.

Tout au long de la réalisation de notre recherche au sein de l'entreprise, la Sarl IBRAHIM & Fils-Ifri, nous avons constatés que cette organisation fournit de très grands efforts et projette à l'avenir d'utiliser les moyens les plus

développés en matière de La communication interne d'implanter des stratégies plus performantes et officielles car elle constitue, non seulement, un facteur et une source importante dans la gestion des conflits, mais aussi, elle joue un rôle primordial dans le bon fonctionnement et la progression de cette entreprise et de ses salariés.

Dans notre étude, nous n'avons certainement pas pu arriver à toucher tous les points liés à notre thème qui est la stratégie de la communication interne et la gestion des conflits au sein d'une entreprise privée. Nous souhaitons que la recherche dans ce domaine et sur ce thème soit poursuivie et développée encore plus à l'avenir sachant que ce thème a été déjà traité dans les entreprises étatiques et pourquoi ne pas faire une comparaison entre les entreprises étatiques et privées.

En espérant à travers cette enquête avoir bien étudié la question de notre thème espérant que le champ de la recherche restera toujours ouverte.

# Liste bibliographique



**Liste des ouvrages :**

1. ADARY, Assael et RIOM, Aude, LIBAERT, Thierry (2010). *Toute la fonction communication*, Paris ,1ere édition, Dunod.
2. AKTOUF, Omar (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approches qualitative des organisations*, Montréal, Édition Macintosh.
3. AMADO Gilles et GUILLET, André (2011). *Dynamique des communications dans les groupes*, Paris, 5eme édition, Armand.
4. ANGERS, Maurice (1996). *Initiation à la méthodologie des sciences humaines*, Alger, Édition Casbah.
5. ARCAND, Richard et BOURBEAU, Nicole, (1998). *La communication efficace : de l'intention aux moyens d'expression*, Paris, Les éditions CEC, INC.
6. BELLENGER, Lionel (1999). *Stratégies et tactiques de négociation*, Paris, 3eme édition.
7. BERTRAND, Jean-Claude (1999). *Médian : Introduction à la presse, la radio, télévision*, Paris, Édition Ellipses.
8. CADIN (L), GUERIN (F) PIGEYRE (F). *Gestion des ressources humaines : Pratique et éléments de théorie*, Paris, collection Gestion sup, Edition Dunod, 3e édition, (2007)4eme édition, Dunod.
9. CARRE, Christophe (2004). *Sortir des conflits avec les autres*, Paris, Édition Eyrolles.
10. CHALVIN, Dominique (1999). *Tensions et conflits dans les relations personnelles*, édition ESF.
11. COMPERE, Bernard (2002). *Régulation des conflits du travail*, Paris, Édition d'organisation.
12. CORMIER Solange (2004). *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, Canada presse de l'université de Québec.

13. D'ALMEIDA, Nicole et LIBAERT, Thierry (1998). *La communication interne de l'entreprise*, Paris, Dunod.
14. D'HARCOURT, Moissinac (2002). *La pratique de l'arbitrage au service de l'entreprise*, Paris, éditions Economica.
15. DECAUDIN, Gean-Marc et IGALENS, Gacques (2009). *La communication interne : stratégies et technique*, Paris, 2eme édition, Dunod.
16. DEPELTEAU, François (2000). *Redémarche d'une recherche en sciences sociales et humaines (de la question de départ à la communication des résultats)*, Québec, P.U. Laval.
17. DETRIE, Philipe et BROYER, Catherine (2001). *La communication interne au service du management*, Paris, 2eme édition, Liaisons.
18. DOLAN Shimon (2002). *Psychologie de travail et de comportement organisationnels*, Canada, 2eme édition Gaétan.
19. FRANK, Flo, SMITH, Anne et LADY, Smith (2000). *The community Development Handbook : A Tool To Build Community Capacity, Ressources humaines, Ministères des Travaux publics et services gouvernementaux*, Canada.
20. FUSTER, Michel (1975). *Le conflit dans l'entreprise*, Paris, Édition ESF.
21. GABRY, Thierry (2004). *La gestion des conflits*, Paris, Édition Economica.
22. GRAWITZ, Madelein (2001). *Méthode des sciences sociales*, Paris, Édition Dalloz.
23. GUILLAUME-HOF, Michéle (2015). *La médiation*, Paris, Édition PUF.
24. HELLRIEGEL, Don, SOCLUM, Jhon-W, WOODMAN, Richard et autres (1992). *Management des organisations*, Paris, Édition de Boeck-Wesmael.
25. KAMISSOKO, Seydou (2008). *Guide méthodologique de gestion et de prévention des conflits liés aux ressources naturelles*, Kita ??, Édition .

26. KHALASSI, Réda (2010). *Management ressource humain*, Alger, Édition houma.
27. LALLEMENT, Michel (2001). *Histoire des idées sociologiques*, Paris ,2eme édition, Nathan.
28. LASCoux, Jean-Louis (2001). *Pratique de la médiation*, Paris , Édition ESF.
29. LEHNISCH, Gean-Pierre (2011). *La communication dans l'entreprise, que sais-je ?* Paris ,7eme édition, PUF.
30. LENDREVIE, Jaques (2003). *Théorie et pratique du marketing*, Paris, 7eme édition, Marcator.
31. LIBAERT, Thierry (2007). *La communication interne de l'entreprise*, Paris, 5eme édition, Dunod.
32. MARCH, James-G (1991). *Les organisations*, Paris, Édition D'organisation.
33. PAILLE, Pierre et MUCCHIELLI, Alex (2009). *Analyse qualitative en science humaines et sociales*, Paris, 3eme édition Armand colin.
34. PICHAULT, Fraçois Michel (1990). *Loisir et travail ; in Decoster, traité de sociologie du travail*, Bruxelles, 2eme édition, De boeck.
35. PLANE, Jean-Michel (2000). *Théorie des organisations*, Paris ,2eme Édition, Dunod.
36. PREARD, Richard et PASTOR, Pierre (2000). *Gestion des conflits, la communication à l'épreuve*, Paris, Éditions laisons.
37. PRETZ, henri (1998). *Les méthodes en sociologie (l'observation)*, Paris, Édition la découverte.
38. QUIVY, Raymond et campenhaoud, Luc Van (1995). *Manuel de la recherche des sciences sociales des sciences sociales*, Paris, Édition Dunod.

39. RIGAUX, Marc, HUMBERT, Patrick (2011). *Conciliation, médiation et arbitrage, Vers une régulation européenne des modes alternatifs du règlement des conflits (collectifs)*, Paris , Édition REGESFORM.
40. ROCHER, Guy (1968). *Introduction à la sociologie générale : l'organisation sociale*, Evreux , édition HMH .
41. SEKIOU, Lakhder (1986). *Gestion du personnel*, Montréal, 1ere édition, ISBEN.
42. SIMMEL, George (1999). *Etudes sur les formes de la socialisation*, Paris, PUF.
43. TOURAINE, Alain (1976). *Crises et conflits : lutte étudiante cordes , sans lien d'éd.*
44. WESTPHALEN Marie-Hélène (2004). *Communicator*, Paris,

#### **Liste des dictionnaires :**

1. AKOUN, André et ANSTAR, Pierre(1999). *Le robert seuil dictionnaire de sociologie*, France, Édition Gonzague-raynaud.
2. AKOUN, André(1999) . *Le robert/ Seuil (Dictionnaire de sociologie)*, Paris , Édition MAME.
3. ALPE, Yves (2007). *Lexique de sociologie*, Paris, 2eme édition.
4. BALLE, Francis(1998). *Dictionnaire des médias*, Paris , Larousse-bordas.
5. BOUDON, Raymond(1969). *Dictionnaire de sociologie*, Paris , édition Extenso.
6. BELLEFORDS, Christine, CHANTREAU, Sophie et LAPORTE, Laurence (1997). *Le robert junior, illustré*, Montréal, édition DICOROBERT Inc.
7. BOUDON, Raymond, BESNARD, Philippe, CHERKAOUI, Mohamed et autres (2012). *Dictionnaire de sociologie*, Paris, Édition Larousse.

8. LAMZET, Bernard, SILEM, Ahmed (1997). *Dictionnaire Encyclopédique des sciences de l'information et de la communication*, Paris, Marketing.
9. MAHIE DE BOICLANDELLE, Henri (1998). *Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils*, Paris, Édition economica.
10. REY , Alain (2000). *D'après les dictionnaires ; le Robert* , Paris .
11. SEKIOU, Lakhdar (1986). *Gestion du personnel*, Montréal, édition ISBEN.

#### **Mémoires et thèses :**

1. DELPHIN Nsenga Manga (2011). *La gestion des conflits collectifs du travail face au climat social*, L'institution supérieur d'études sociales Lubumbashi RDC, (République Démocratique de Congo)
2. LARARFI ,Laila (2013) .Les stratégies de gestion des conflits dans les entreprises privées ,université de Bejaia a la faculté des sciences humaines et sociales .
3. MAINASSARA CHEKRAOUI, Samira(2014). *La communication intrane et la gestion des conflits dans une organisation* , mémoire de fin d'étude. Centre Africain D'études supérieures en gestion .
4. RAHALI, Amina souad (2009). *Les relation de travail et la gestion des conflits dans l'entreprise* , Diplôme de magister en management des ressources humaines à la faculté des science économique, L'université Abou-berk bekaid. Telemcen .

#### **Articles et revues :**

1. ALAOUI ,h(2010). *La communication interne* ,module N°5.
2. HELIE ,Damien, (1969) ., *L'autogestion industrielle en Algérie*, Algérie revue de l'occident musulman et de la méditerranée, N 6.

3. IZOUAOUEN, Nordine (2015). *La communication interne, le parent pauvre, Les entreprises, ne consacre pas de budgets suffisants à cette fonction essentielle*, Algérie, N° 105, pp 35-50.
4. LAPAYRAT, Carine Courtes (2010). *Quand les technologies de l'information et de la communication bouleversent la communication interne de l'entreprise et devient un outil de gestion des ressources humaines*.
5. TARISZKA-SEMEGINE, Eva (2012). *Organizational internal communication as a means of improving efficiency*, European scientific journal, vol,8, N°15.

**Sites internet :**

[http://www.creg.acversailles.fr/IMG/pdf/la\\_gestion\\_des\\_conflits\\_dans\\_les\\_organisations.pdf](http://www.creg.acversailles.fr/IMG/pdf/la_gestion_des_conflits_dans_les_organisations.pdf).

. <http://Dictionnaire.reverso.net/français-definition/gestion> (page consultée le 7Avril).

-<http://mathieujanin.romandie.com/category/337/21349>.

# Annexes

## **GUIDE D'ENTRETIEN**

1-Sexe :

2-Situation matrimoniale :

3-Niveau d'instruction :

4-Catégorie socioprofessionnelle :

5-Ancienneté professionnelle :

6- Y'a-t-il un service de communication au sein de votre entreprise ? comment il fonctionne ?

7- Quels sont les moyens fournis par votre entreprise pour vous faciliter la communication ? Que proposez-vous ?

8- Y'a-t-il d'autres moyens de communications que vous souhaitez que l'entreprise IFRI intègre dans l'avenir ?

9-A votre avis comment les salariés participent-ils dans le processus de la communication interne ?

10- Est-ce-que votre entreprise vous fournit des formations qui vous facilitent la communication avec vos collègues, et vos responsables ?

11- D'après vous quel est l'objectif de la communication interne dans votre milieu de travail ?

12-avez-vous de bonnes relations avec vos collègues et vos responsables ?

13-Quels sont les obstacles que vous rencontrez dans votre travail ? comment vous les surmontez ?

14- Quel est votre stratégie personnelle pour gérer un conflit ?

15-Quel est le moyen que vous utilisez pour résoudre un problème relationnel ?



16- Avez-vous des difficultés à collaborer avec vos collègues dans le milieu de travail ?

17-Comment votre entreprise réagi-t-elle devant des mauvaises situations conflictuelles ?

18- Avez-vous assisté à un conflit qui s'était produit dans votre entreprise ? comment il à été géré ?

19- Que pensez-vous du climat de travail au sein de votre entreprise ?

20-A votre avis quels sont les avantages d'une bonne gestion de conflits dans votre milieu actuel ?

# ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION

**Directeur Général**

Sous Directeur contrôle de gestion -

Assistante de Direction -

**Division Industrielle**

**Direction des Achats -**

**Division Commerciale et**

**Division Administration et**

S/D Programmation Industrielle

Direction contrôle Qualité

Direction de la logistique

Resp. Achat Locaux -

Sous Direction Marketing et

Direction des finances et comptabilité

Responsable HSE

Chef de Sce recherche & développement -

Chargé de la programmation des flux

Resp. Achat étranger -

Sous Direction Administration des

Direction des Ressources Humaines

Directeur de site 1

C/Sce réglementation, métrologie et gestion des équipements de

C/Sce gestion des déchets et rebuts

Sce Transite

Sous Direction Réseaux de vente

Département Systèmes d'informations -

Directeur du Site 2 P/I.

C/Dép. Contrôle qualité site 1 -

Responsable Logistique

Achats Moyens Généraux

Département GMS et professionnel

Département Juridique

S/D Production

C/Dép. Contrôle qualité site 1 -

Chef de Service dévôts

Département Opérations vente

Département MGX

S/D Maintenance (P/T)

C/Dép. Contrôle qualité site 1 -

C/sce logistique Site 1

Département Export

Département Sureté Interne

C/sce logistique Site 2





